EVALUASI PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Tesis
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajeman
Sumber Daya Manusia

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan Oleh :
RITANINGRUM
152303114

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

EVALUASI PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Tesis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan Oleh :
RITANINGRUM
NIM 152303114

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHAYOGYAKARTA

2017

PENGESAHAN

TESIS

EVALUASI PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Disusun oleh:

RITANINGRUM
152303114

Disahkan oleh Tim Penguji

Pada Tanggal : .....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I
Drs. John Suprihanto, B.Sc., Ph.D ……

Pembimbing II
Ir. Muh Awal Satrio Nugroho ……

Penguji
I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D ……

Yogyakarta, ……

Mengetahui
Direktur Program Magister Managemen (S-2)
Program Studi Sumber Daya Manusia

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Oktober 2017

Ritaningrum

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas perkenanNya kami dapat menyelesaikan tesis sebagai salah satu syarat untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat magister pada Program Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, tentunya tidak lepas adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang dengan tulus ikhlas memberikan bimbingan, arahan, koreksi dan saran, serta bantuan informasi yang berguna, oleh karenanya melalui kesempatan ini kami sampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang dalam-dalamnya kepada :

- Drs. John Suprihanto, B.Sc.Ph.D, selaku pembimbing I dan Ir. Muh. Awal Satrio Nugroho, selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan koreksi dan masukan demi kesempurnaan tesis ini;
- Segenap pengurus dan karyawan Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta;
- R. AGUS SUPRIYANTO, SH. M.Hum, Kepala Badan Kepegawaian Daerah DIY, yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan studi;
- PRAPTO NUGROHO, SH, Kepala Bidang Mutasi BKD DIY beserta jajarannya yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan wawancara dan data untuk proses tugas akhir;
- Drs, HARRY SUSAN PUJIHARJO, MA, MAP., Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai BKD DIY beserta jajarannya , yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan wawancara dan data untuk proses tuga sakhir;
- Staf Sub bidang Dokumentasi BKD DIY yang telah memberikan dorongan dan motivasi;

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

- Rekan-rekan mahasiswa satu angkatan di Program Magister Manajemen STIE WidyaWiwaha Yogyakarta yang telah banyak memberikan dorongan dan masukan untuk penyelesaian tesis ini;
- Rekan-rekan, sahabat dan pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu;

Disadari sepenuhnya, bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Hal itu antara lain karena keterbatasan sumber yang digunakan. Namun demikian, harapan penulis tidak lain, semoga karya ini dapat memenuhi syarat bagi kelulusan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat magister pada Program Magister Manajemen konsentrasi Sumber DayaManusia, dan tentunya dapat bermanfaat secara praktis baik bagi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya.

Demikian, semoga bermanfaat.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Yogyakarta, Oktober 2017

Penulis ,

RITANINGRUM

DAFTAR ISI

	Halaman Sampul Depan	i
	Halaman Judul	ii
	Halaman Pengesahan	iii
	Halaman Pernyataan	Iv
	Kata Pengantar	v
	Daftar Isi	vii
	Daftar Tabel	Ix
	Daftar Gambar	x
	Daftar Lampiran	xi
	Arti Lambang dan Singkatan	xii
	Abstrak	xiii
BAB I	Pendahuluan	1
	A Latar belakang	1
	B Perumusan Masalah	9
	C Pertanyaan Penelitian	10
	D Tujuan Penelitian	10
	E Manfaat penelitian	11
BAB II	Landasan Teori	
	A Tinjauan Pustaka	12
	B Kerangka Penelitian	18
	1 Manajemen Sumber Daya Manusia	18
	1.1 Manajemen SDM Sektor Publik	19
	2 Persyaratan Jabatan (job Specification)	21
	2.1 Pengertian Persyaratnjabatan	21
	3 Konsep penempatan kerja	22
	2.1 Pengertian penempatan	22
	2.2 Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja	23
	2.3 Sistem Penempatan Kerja	26
	2.4 Prosedur penempatan Kerja	27
	3 Formasi Jabatan Fungsional	28
	4 Evaluasi	30
	5 Kesesuaian Syarat jabatan	30
	6 Kesesuaian ketugasn dengan Formasi CPNS	32
BAB III	Metodologi penelitian	
	A Rancangan/Desain penelitian	33
	B Definisi Operasional variable	33
	C Populasi dan Sampel	34

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

D Instrumen penelitian..... 35
E Metode Pengumpulan data..... 36
F Metode Analisis Data 37
BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....
A Gambaran Umum Pemerintah daerah DIY..... 40
1 Visi DIY..... 41
2 Misi..... 42
3 Tujuan..... 43
4 Sasaran..... 44
5 Kelembagaan Pemda DIY..... 45
6 Kondisi kepegawaian Pemda DIY..... 46
7 Kondisi SDM aparatur Pemda DIY..... 47
B Hasil penelitian..... 49
1 Jenis dan Kebutuhan Jabatan Fungsional di Pemda DIY..... 49
2 Kesesuaian persyaratan Jabatan..... 68
3 Kesesuaian pemenpatan dalam jabatan dengan formasi CPNS..... 85
1 Kesesuaian pengetahuan..... 85
a Pendidikan Formal..... 86
b Pengetahuan teknis terhadap pekerjaan..... 86
2 Kesesuaian penempatan dengan formasi CPNS..... 87
BAB V Simpulan dan Saran.....
A Simpulan..... 88
B Saran..... 89
Daftar Pustaka..... 91
Lampiran..... 93

STIE Widya Wiwoha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

			Halaman
Tabel 1.1.	Rekapitulasi Bezetting Jabatan Fungsional Tertentu di Wilayah kerja Kantor Regional I BKN Yogyakarta	.....	4
Tabel 1.2.	Datakesenjangan formasi jabatan fungsional dan Bezetting pejabat fungsional di pemerintah daerah DIY	.....	6
Tabel 1.3.	Dta formasi pengaddan CPNS dan Realisasi pengangkatan dalam jabatan fungsional pemda DIY	.....	9
Tabel 2.1	Perbedaan antara penelitian sebelumnya	.....	16
Tabel 4.1	Jumlah PNS DIY berdasarkan tingkat pendidikan tahun 2017	.....	48
Tabel 4.2	Perbandingan Kebutuhan denganBezetting jabatan fungsional pad instansi induk berdasarkan Peraturan Gubernur DIY Nomor 83 Tahun 2016	.....	54
Tabel 4.3	Data Inpassing/Penyesuaian jabatan fungsional	.....	63
Tabel 4.4	Formasi dan Kualifikasi Pendidikan yang dibutuhkan	.....	69
Tabel 4.5	Kesesuaian persyaratan pengangkatan dalam jabatan fungsional dari sisi pendidikan dan kediklatan	.....	72
Tabel 4.6	Tabel rangkuman kesesuaian pendidikan dan kediklatan	.....	83

SITE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

			Halaman
Gambar 1.1.	Perbandingan jumlah pegawai dalam jabatan struktural, jabatan fungsional dan jabatan pelaksana	.....	6
Gambar 1.2.	Jumlah pegawai berdasarkan jenis jabatan	.....	7
Gambar 2.1.	Rancangan suatu sistem penempatan pegawai	.....	25
Gambar 3.1	Analisis data model interaktif	.....	37
Gambar 4.1	Data PNS pemda DIY berdasarkan jenis kelamin	.....	48

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

1. Panduan wawancara informan
2. Surat Ijin Penelitian
3. Peraturan Gubernur DIY Nomor 83 Tahun 2016

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Arti Lambang dan Singkatan

ASN	:	Aparatur Sipil Negara
BAPPEDA	:	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
BKD	:	Badan Kepegawaian Derah
BKN	:	Badan Kepegawaian Negara
CPNS	:	Calon Pegawai Negeri Sipil
DPPKA	:	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset
DPRD	:	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
DIY	:	Daerah Istimewa Yogyakarta
D IV	:	Diploma IV
NIP	:	Nomor Identitas Pegawai
MENPAN	:	Menteri Pendayagunanaan Aparatur Negara
MENPAN RB	:	Menteri Pendayagunanaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PEMDA	:	Pemerintah Daerah
PERGUB	:	Peraturan Gubernur
PERKA	:	Peraturan Kepala
SATPOL PP	:	Satuan Polisi Pamong Praja
SETDA	:	Sekretariast Daerah

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian penempatan pegawai dalam jabatan fungsional sekaligus untuk mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan dalam penempatan jabatan fungsional. Hampir di semua SKPD Pemerintah Daerah DIY formasi jabatan fungsional masih mengalami kekurangan.

Pokok permasalahan yang dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah: (1) Faktor faktor apa saja yang menyebabkan kesenjangan dalam penempatan jabatan fungsional? (2) bagaimanakah kesesuaian penempatan pegawai negeri sipil pada jabatan fungsional di Pemerintah Daerah DIY?

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan penentuan informan yang dipilih dari internal KD DIY dan dari eksternal para pengelola kepegawaian SKPD, CPNS hasil seleksi Tahun 2014 formasi jabatan fungsional. Analisis data menggunakan analisis kualitatif dengan rujukan hasil wawancara dan dukungan data sekunder yang relevan dengan menyebutkan sumber aslinya.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah: (1) Faktor penyebab kesenjangan jabatan fungsional antara lain: kurang kuatnya komitmen untuk menempatkan CPNS sesuai dengan formasi awalnya, diklat dasar pembentukan yang diselenggarakan secara terbatas mengakibatkan tidak semua calon pemangku dapat terfasilitasi, persyaratan rekomendasi dari instansi pembina juga mempengaruhi keterlambatan dalam pengangkatan jabatan fungsional; (2) Pengangkatan dalam jabatan fungsional bagi PNS hasil seleksi pengadaan CPNS Tahun 2014 secara umum ada kesesuaian antara pendidikan yang dipersyaratkan dalam pendaftaran dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam PermenPANRB dari setiap jabatan fungsional, kecuali pada jabatan fungsional Pekerja Sosial dan Teknisi Penelitian dan Perekayasaan; (3) Adanya kebijakan afirmativ mengakibatkan kesulitan pengangkatan jabatan fungsional karena kualifikasi pendidikan tidak sesuai sehingga merugikan PNS yang bersangkutan; (4) Penetapan rincian formasi yang lowong oleh Kementerian PANRB tidak dapat diajukan perubahan, seperti pada kasus jabatan fungsional Teknisi Penelitian dan Perekayasaan (5) Masih ada instansi menempatkan CPNS/PNS tidak sesuai dengan formasi awalnya mengakibatkan formasi yang lowong tidak terisi.

Kata kunci: *Formasi, Jabatan Fungsional*

STIE Widya Wiwaha Sangan Plagiat

ABSTRACT

The study was conducted to evaluate the suitability of placement of employees in functional positions as well as to identify factors causing the gap in functional position placement. Almost in all SKPD of the Local Government of DIY, functional office formation is still experiencing shortage.

The main issues in this research are: (1) What factors cause the gap in functional position placement? (2) how is the appropriateness of placement of civil servants in functional positions in Local Government of DIY?

This research uses descriptive qualitative research method. The data were collected by observation, interview, and documentation techniques, by selecting informants from the internal personnel of the Employees Local Agency: from external namely: SKPD Civil Service Manager, CPNS of functional positions formation in 2014. Data analysis uses qualitative analysis with reference of interview result and relevant secondary data support; mentioning the original source.

The results ofthe study are: (1) The factors causing the gap in the fulfillment of functional position formation needs include: the lack of commitment to place CPNS in accordance with the initial formation, basic training formation organized on a limited basis resulting in not all prospective stakeholders can be facilitated, the recommendation requirements of the supervising agency also affect the delay in the appointment of functional positions; (2) Appointment of Civil Servant in functional position for civil servant of CPNS procurement selection Year 2014 in general there is conformity between education required in registration with education qualification required in Regulation of Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform from every functional position, except at position functional Social Workers and Research and Engineering Technicians; (3) With affirmative policy, difficulties in appointment in functional position because of educational qualification is not in accordance with functional functional rules, to the detriment of the civil servant in question; (4) Determination of details of vacant formations by Ministries can not be submitted for change, as in the case of functional positions of Research and Engineering Technicians; (5) There is still an institution that puts CPNS / PNS is not in accordance with the formation of the position, resulting in vacant formation is not filled.

Keywords: Formation, Functional Position

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

BAB. I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Oleh karena itu, pegawai memiliki peran sentral dalam kelangsungan organisasi. Salah satu yang harus diperhatikan tentang kepegawaian adalah proses penempatan pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan sebaik baiknya, mulai dari perencanaan, rekruitmen, seleksi, penempatan, evaluasi kinerja, pembinaan dan pengembangan, sampai pada pemensiunan.

Salah satu bagian dari manajemen sumberdaya manusia adalah penempatan (staffing) pegawai. Penempatan pegawai bertujuan untuk menempatkan manusia yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga prestasi kerja pergawai akan meningkat. Manusia sebagai tenaga kerja merupakan unsur yang sangat penting bagi organisasi, maka pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara professional agar terwujud keseimbangan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

antara kebutuhan akan kemampuan sumber daya manusia sebagai pegawai dengan tuntutan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar organisasi dapat berkembang secara produktif.

Penempatan pegawai yang tidak tepat akan berpengaruh terhadap produktifitas organisasi sehingga perlu diadakannya penyesuaian antara keterampilan, pengetahuan dan jabatan pekerjaan. Pencapaian terhadap keseimbangan tersebut dapat dimulai dari perekrutan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataan dan perkembangan karirnya.

Menurut Hasibuan (2005:63), penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip *"The right man on the right place and the right man behind the job"*. Hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktifitas kerja. Mathis & Jackson (2006:262), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Penempatan pegawai sangat penting diperhatikan, karena salah menempatkan pegawai akan menimbulkan penurunan prestasi kerja, kebosanan, menurunnya gairah kerja dan sebagainya. Karena

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kesalahan penempatan pegawai harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan syarat penempatan, sehingga penempatan pegawai pada jabatan ini dapat berhasil guna secara maksimal. Menurut Rivai (dalam Suwatno & Donni Juni Priansa, 2013:97) Penempatan ialah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, khususnya terjadi pada karyawan baru.

Penempatan yang tepat juga berlaku pada sektor publik. Hal ini senada dengan yang diatur dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam Pasal 13 disebutkan bahwa jabatan Aparatur Sipil Negara dibagi dalam 3 jabatan antara lain:

1. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan dan pembangunan.Jabatan administrasi terdiri dari jabatan administrator, pengawas dan pelaksana.
2. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan keahlian dan ketrampilan tertentu. Jabatan fungsional terdiri dari keahlian dan ketrampilan dimana masing masing jenjang terdapat beberapa tingkatan.
3. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan pimpinan tinggi terdiri dari jabatan pimpinan tinggi utama, madya dan pratama.

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Penempatan dalam jabatan fungsional di Daerah Istimewa Yogyakarta masih terdapat beberapa kendala dan sampai saat ini perlu upaya dan strategi khusus dikarenakan ketersediaan yang masih jauh dari harapan. Bila dibandingkan dengan Pemerintah Daerah lain yang terdekat (unit kerja di Kabupaten/Kota dan Provinsi Jawa Tengah) jumlah PNS Jabatan Fungsional DIY termasuk daerah dengan jumlah

Jabatan Fungsional yang sedikit. Berdasarkan data dari Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara, tahun 2012 jumlah data rekapitulasi pemangku jabatan fungsional di wilayah kerja kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara adalah sebagai berikut:

Tabel.1.1
Rekapitulasi bezetting jabatan fungsional tertentu
di wilayah kerja Kantor Regional I BKN Yogyakarta

No	Instansi	Jumlah
1	Pemerintah Daerah DIY	974
2	Pemerintah Kabupaten Banjarnegara	1446
3	Pemerintah Kabupaten Bantul	1871
4	Pemerintah Kabupaten Banyumas	2026
5	Pemerintah Kabupaten Batang	1410
6	Pemerintah Kabupaten Blora	1553
7	Pemerintah Kabupaten Boyolali	1691
8	Pemerintah Kabupaten Brebes	2176
9	Pemerintah Kabupaten Cilacap	2059
10	Pemerintah Kabupaten Demak	1368
11	Pemerintah Kabupaten Grobogan	1670
12	Pemerintah Kabupaten Gunungkidul	2002
13	Pemerintah Kabupaten Jepara	3779
14	Pemerintah Kabupaten Karanganyar	1846
15	Pemerintah Kabupaten Kebumen	2918
16	Pemerintah Kabupaten Kendal	1890
17	Pemerintah Kabupaten Klaten	2314
18	Pemerintah Kabupaten Kudus	1711
19	Pemerintah Kabupaten Kulon Progo	1430
20	Pemerintah Kabupaten Magelang	1868
21	Pemerintah Kabupaten Pati	2204

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

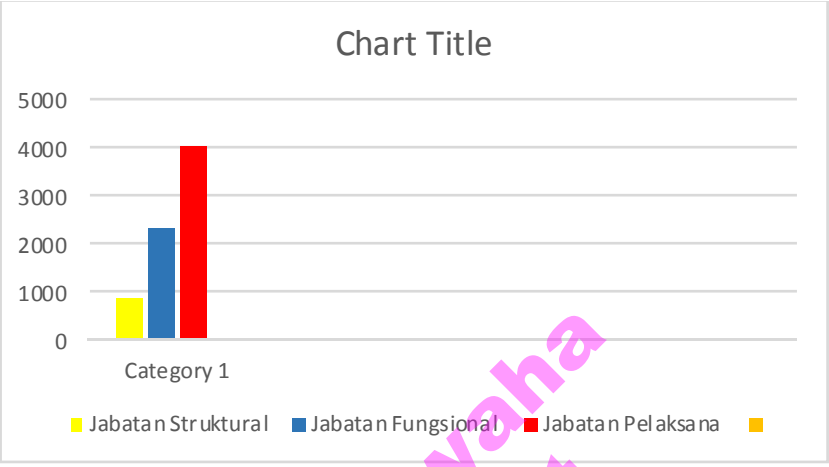
22	Pemerintah Kabupaten Pekalongan	2105
23	Pemerintah Kabupaten Pemalang	2075
24	Pemerintah Kabupaten Purbalingga	1417
25	Pemerintah Kabupaten Purworejo	1666
26	Pemerintah Kabupaten Rembang	1452
27	Pemerintah Kabupaten Semarang	1812
28	Pemerintah Kabupaten Sleman	2387
29	Pemerintah Kabupaten Sragen	2260
30	Pemerintah Kabupaten Sukoharjo	1565
31	Pemerintah Kabupaten Tegal	2033
32	Pemerintah Kabupaten Temanggung	1802
33	Pemerintah Kabupaten Wonogiri	2433
34	Pemerintah Kabupaten Wonosobo	4705
35	Pemerintah Kota Pekalongan	699
36	Pemerintah Kota Magelang	662
37	Pemerintah Kota Salatiga	853
38	Pemerintah Kota Semarang	1587
39	Pemerintah Kota Surakarta	1227
40	Pemerintah Kota Tegal	960
41	Pemerintah Kota Yogyakarta	1012
42	Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	3261

Sumber: Kantor Regional I BKN, 2012

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Jumlah PNS Jabatan Fungsional di Daerah Istimewa Yogyakarta sangat kurang dibandingkan dengan Jabatan Administrasi dan Jabatan Pelaksana. Hal ini sebagaimana tergambarkan dalam grafik perbandingan Jabatan fungsional dibandingkan dengan jabatan administrasi dan jabatan pimpinan tinggi sebagaimana tersebut di bawah ini:

Gambar 1.1
Perbandingan jumlah pegawai dalam jabatan struktural, jabatan fungsional dan jabatan pelaksana



Sumber: BKD, 2015

Selain permasalahan jumlahnya yang lebih sedikit dibandingkan dengan jabatan yang lain, sebagaimana tersebut dalam grafik di atas, ketersediaan PNS Jabatan Fungsional yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta apabila dibandingkan dengan jumlah kebutuhan juga masih terdapat kekurangan atau lowongan yang cukup besar atau masih ada kesenjangan sebagaimana tergambar dalam tabel berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel 1.2.
Data kesenjangan Formasi Jabatan fungsional dan *Bezetting* pejabat fungsional di Pemerintah Daerah DIY.

Tahun	Jumlah Formasi	Jumlah *Bezetting*	Kekurangan
2012	2417	1532	885
2013	2417	1518	899
2014	2489	1527	962
2015	2489	1504	985

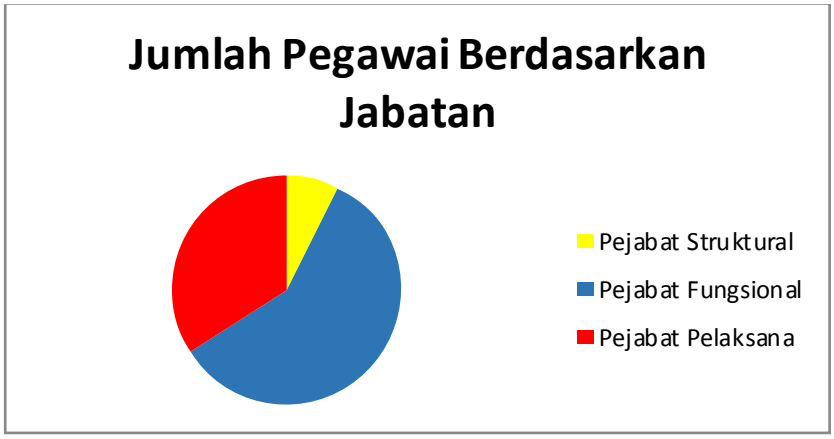
Sumber: BKD DIY

Berdasarkan pada tabel 1.2 diatas terdapat kondisi kesenjangan antara kebutuhan formasi jabatan fungsional dengan jumlah pemangku yang ada. Kondisi ini telah berlangsung sejak lama, bahkan sering kali menjadi bahan temuan dari pihak pemeriksa Inspektur Jenderal Kementerian Dalam Negeri RI (hasil wawancara dengan Suedy, Kepala Subbidang Mutasi Jabatan pad tanggal 15 Agustus 2017). Untuk mengatasi permasalahan ini Badan Kepegawaian Daerah DIY telah berupaya untuk menumbuhkan minat pegawai untuk memangku jabatan fungsional.

Pada Tahun 2017 ini Pemerintah Daerah DIY menerima PNS limpahan dari kabupaten kota sebagai pelaksanaan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Efek yang nyata dari pelaksanaan ini adalah adanya penambahan jumlah pegawai sekitar 6.500, Berdasarkan data sistem informasi kepegawaian BKD DIY tahun 2017 ini jumlah pegawai Pemerintah Daerah DIY berjumlah kurang lebih 12.562. Dari jumlah tersebut dapat diperinci dalam diagaram sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Gambar. 1.2
Jumlah pegawai berdasarkan jenis jabatan



Sumber : BKD (2017)

Dari diagram diatas terlihat jumlah pegawai fungsional sangat banyak, hal ini disebabkan pelimpahan pegawai dari kabupaten kota terutama urusan pendidikan menengah beralih ke Pemerintah Daerah DIY. Dari pelimpahan pegawai sekitar 6.500 sebagian besar adalah guru sekolah menengah yang merupakan jabatan fungsional sehingga secara otomatis menyebabkan jumlah pegawai fungsional bertambah banyak. Tetapi bila kita dilihat secara terperinci jabatan fungsional yang lain masih sedikit.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai instansi yang menetapkan alokasi formasi pengadaan pegawai mengambil kebijakan dalam proses rekruitmen dan seleksi calon pegawai negeri sipil dengan mengisi formasi jabatan fungsional. Kebijakan ini telah dilaksanakan sejak pengadaan pegawai tahun 2009 sampai dengan pengadaan pegawai terakhir tahun 2014. Pengadaan pegawai ini bertujuan untuk mengisi jabatan yang lowong dan mendapatkan CPNS yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugas jabatannya. Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Prosedur usulan penetapan NIP CPNS salah satu persyaratan adalah adanya surat pernyataan dari pejabat struktural eselon II yang akan menerima penempatan CPNS pada unit kerja sesuai dengan formasi yang ditetapkan. Disinyalir penempatan setelah yang bersangkutan bekerja di instansi, belum sepenuhnya sesuai dengan formasi pada waktu rekruitmen, bahkan banyak ditempatkan pada pekerjaan administratif semisal penyusun program dan kegiatan, pengelola keuangan. Hal ini tergambar dalam tabel berikut,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel. 1.3
Data formasi pengadaan CPNS dan realisasi pengangkatan dalam jabatan fungsional Pemda DIY

TAHUN / JENIS FORMASI		2009		2010		2013		2014	
		Jumlah Formasi	Diangkat fungsional	Jumlah Formasi	Diangkat fungsional	Jumlah Formasi	Diangkat fungsional	Jum Lah Formasi	Diangkat fungsional
Jabatan Teknis/administrasi		32	-	94	-	18	-	77	-
Jabatan Fungsional	Guru	30	28	37	37	12	12	4	4
	Tenaga Kesehatan	87	62	38	31	47	28	6	3
	Fungsional lainnya	23	10	103	13	43	10	53	9
Jumlah Total		172	100	272	81	120	50	140	16

Sumber: BKD DIY

Mendasar pada tabel diatas dapat dilihat adanya kesenjangan pengangkatan dalam jabatan bagi pegawai negeri sipil sesuai dengan formasinya. Seorang pegawai untuk diangkat dalam jabatan memerlukan persyaratan jabatan, terlebih lagi pada jabatan fungsional. Untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan mengetahui lebih jauh tentang penempatan dalam jabatan fungsional.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

B. Perumusan masalah

Dengan mendasarkan pada latar belakang tersebut diatas, ada gap antara *bezzeting* pegawai jabatan fungsional dengan formasi kebutuhan pegawai jabatan fungsional, sehingga perumusan masalah adalah penempatan pegawai negeri sipil pada jabatan fungsional di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta belum sesuai dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 83 Tahun 2016.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian adalah:

1. Faktor faktor apa saja yang menyebabkan kesenjangan dalam penempatan jabatan fungsional?
2. Bagaimanakah kesesuaian penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan fungsional di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan penulisan ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi faktor faktor penyebab kesenjangan dalam penempatan jabatan fungsional
2. Untuk mengevaluasi kesesuaian penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan fungsional di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dengan penelitian ini, diharapkan akan berguna dan bermanfaat :

a. Secara akademis .

Karya tulis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, rekomendasi dan referensi bagi penulis berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan penempatan dalam jabatan fungsional.

b. Secara Praktis.

Dapat memberikan kontribusi bagi pihak Badan Kepegawaian Daerah DIY selaku instansi pengelola kepegawaian di daerah dalam pengembangan karier pegawai dalam jabatan fungsional.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai **"Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Fungsional di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta"** bukanlah merupakan penelitian baru, sebelumnya telah dilakukan penelitian serupa. Menurut Ridwansyah dalam penelitian Tahun 2012 berjudul **"Penempatan Jabatan Fungsional",** tujuan penelitian tersebut adalah ingin mengungkapkan kesesuaian pendidikan formal, keahlian dan ketrampilan, penentuan karier pegawai dalam menduduki jabatan fungsional (arsiparis, pranata humas dan pranata komputer) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian Ridwansyah adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu suatu prosedur pemecahan masalah dengan cara menggambarkan kondisi penelitian berdasarkan apa adanya dan terjadi sekarang. Sedang teknik pengumpulan data melalui observasi atau pengamatan langsung, panduan wawancara yang memuat beberapa pertanyaan mengenai permasalahan yang diteliti ditujukan kepada informan sebagai sumber informasi dalam penelitian, disamping itu dengan menggunakan dokumen dan arsip yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

Adapun hasil penelitian adalah bahwa proses penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Daerah

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Provinsi Kalimantan Barat belum mengarah kepada kebutuhan organisasi dan penyelenggaraan diklat yang menjadi persyaratan pengisian dalam jabatan fungsional belum terlaksana.

Penelitian kedua dilakukan oleh Fitriaty Ninik Vurwanti dengan judul **"Analisis Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah di Kabupaten Sarolangun Tahun 2013 -2015."** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah di Kabupaten Sarolangun. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan skala likert (nilai skala 1,2, 3, 4, dan 5). Data dikumpulkan dengan melalui metode survey dengan suatu daftar pertanyaan yang terstruktur. Berdasar data yang dikumpulkan dengan cara ini akan dapat dijelaskan mengenai gambaran kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Sarolangun. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis statistic deskriptif.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Hasil dari penelitian menunjukan bahwa penempatan pegawai rata rata tepat (76%). Penempatan dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan, kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai. Kendala dalam penempatan ini adalah kesesuaian ijasah yang dimiliki, kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang berikan.

Penelitian ketiga yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah dari Nelson Bastian Nope dengan judul penelitian **"Mutasi Pejabat**

Fungsional ke dalam Jabatan Struktul di Era Otonomi Daerah". Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian yuridis normatif yakni penelitian yang difokuskan untuk mengkaji penerapan asas asas, kaidah-kaidah atau norma-norma dalam hukum positif, terutama berkaitan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku secara nasional maupun secara regional. Metode pendekatan yang digunakan adalah pendekatan perundang-undangan (*statute approach*), pendekatan konsep (*conceptual approach*), dan pendekatan sistem hukum atau proses hukum(s*ystematical approach*). Hasil penelitian menunjukan bahwa prosedur dan mekanisme mutasi pejabat fungsional untuk menduduki jabatan structural yang dilakukan di daerah adalah melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan atau Baperjakat yang tugasnya memberikan pertimbangan kepada Kepala Daerah namun tidak sepenuhnya memperhatikan kualifikasi, kompetensi dan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil sehingga belum terciptanya asas penempatan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Penelitian yang keempat adalah penelitian oleh Fadhil Muhammad dengan judul **"Studi Evaluasi Penempatan Jabatan Struktural pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru".** Penelitian ini menggunakan analisis secara deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dan membandingkan kenyataan dengan konsep dan teori teori yang ada, sehingga dapat menarik suatu kesimpulan dari hasil penelitian. Hasil penelitian menunjuk bahwa:

1. Penempatan pegawai pada jabatan struktural dapat dinilai dari pertimbangan yang dilakukan terhadap keterampilan yang dimilki, usaha fisik dan mental yang dibutuhkan, tanggung jawab yang diberikan serta kondisi kerja pegawai yang akan ditempatkan pada jabatan tersebut.
2. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukan bahwa kerja Kota Pekanbaru tersebut berkriteria baik, yang mana skor jawaban responden tentang pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural diinstansi mencapai 896 atau 776%. Hal ini berarti pelaksanaan penempatan pegawai telah sesuai dengan deskripsi dan persyaratan yang dibutuhkan pada jabatan tersebut.
3. Pelaksananaan penempatan pegawai pada jabatan struktural ditinjau dari kesesuaian ketampilan menunjukan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap kesesuaian pendidikan, inisiatif pegawai, dan pengalaman yang dimiliki pegawai.
4. Pelaksanaan Penempatan pegawai pada jabatan struktural ditinjau dari kesesuaian usaha fisik dan mental menunjukan sebagaian besar responden setuju terhadap kesehatan fisik dan mental yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.
5. Pelaksanaan Penempatan pegawai pada jabatan struktural ditinjau dari kesesuaian pemberian tanggung jawab menunjukan bahwa pada umumnya responden menyatakan setuju terhadap kesesuaian tanggungjawab atas bawahan, keuangan, peralatan kerja dan bahan kerja yang diberikan kepada pegawai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. Pelaksanaan Penempatan pegawai pada jabatan struktural ditinjau dari kesesuaian kondisi kerja menujukkan bahwa pada umumnya responden menyatakan setuju terhadap kesesuaian lingkungan kerja dan resiko kerja yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Tabel..2.1
Perbedaan antara penelitian sebelumnya

Peneliti	Ridwansyah	Fitriaty Ninik Vurwanti	Nelson Bastian Nope	Fadhil Muhammad Dan Ernawaty
Judul	Penempatan Jabatan Fungsional	Analisis Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan pada Kabupaten Sarolangun	Mutasi Pejabat Fungsional ke dalam Jabatan Strutural di Era Otonomi Daerah	Dtufi Evaluasi Penempatan Jabatan Struktural pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru
Tahun	2012	2015	2015	2012
Tujuan	Ingin mengungkapkan kesesuaian pendidikan formal, keahlian dan ketrampilan, penentuan karier pegawai dalam menduduki jabatan fungsional (Arsiparis, Pranata Humas dan Pranata komputer) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat	Untuk mengetahui gambaran penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sarolangun	Untuk mengetahui landasan dasar hukum prosedur mutasi pejabat fungsional menduduki jabatan struktural.	Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan penempatan jabatan struktural pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru
Pendekatan penelitian	kualitatif	Kualitatif dengan menggunaka skala likert	pendekatan perundang-undangan (statute approach), pendekatan konsep (conceptual approach), dan pendekatan sistem hukum atau proses	Menggunakan metode sampling jenuh (sensus) kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

			hukum(systematical approach	kualitatif
Jenis Penelitian	Deskriptif	analisis statistik deskriptif	Yuridis Normatif	Deskriptif
Teknis Pengumpulan Data	observasi atau pengamatan langsung, panduan wawancara, data terkait	metode survey dengan suatu daftar pertanyaan yang terstruktur.	observasi atau pengamatan langsung, studi pustaka, panduan wawancara, data terkait	Wawancara, kuisioner dan Observasi
Hasil Penelitian	bahwa proses penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat belum mengarah kepada kebutuhan organisasi dan penyelenggaraan diklat yang menjadi persyaratan pengisian dalam jabatan fungsional belum terlaksana	bahwa penempatan pegawai rata rata tepat (76%). Penempatan dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan, kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai. Kendala dalam penempatan ini adalah kesesuaian ijasah yang dimiliki, kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang berikan.	Hasil penelitia menunjukan bahwa prosedur dan mekanisme mutasi pejabat fungsional untuk menduduki jabatan structural yang dilakukan di daerah adalah melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan atau Baperjakat yang tugasnya memberikan pertimbangan kepada Kepala Daerah namun tidak sepenuhnya memperhatikan kualifikasi, kompetensi dan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil sehingga belum terciptanya asas penempatan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural di Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru berkriteria baik, dengan hasil skor jawaban responden 77,6% sehingga sudah sesuai dengan deskripsi dan persyaratan yang dibutuhkan pada jababatan tersebut.

Sumber: Diolah kembali 2017

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

B. KERANGKA PENELITIAN

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (Dessler,1997) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Pengertian lainnya menurut Malayu Hasibuan (2016) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Tujuan perusahaan ialah agar perusahaan mendapat rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Fungsi fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (1997) meliputi :

a. Perencanaan; menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan, meramalkan atau memproyeksikan beberapa peristiwa di masa depan.
b. Pengorganisasian; memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan, wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan kerja bawahan.

c. Penstafan; memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

d. Pemimpinan; membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

e. Pengendalian; menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, melakukan pengecekan, untuk melihat bagaimana perbandingan anatar kinerja aktual dengan standar ini, mengambil tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia di sektor publik mengungkap manusia sebagai sumber daya manusia seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Manajemen sumber daya manusia sektor publik merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia yang dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non fisik di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai. Potensi non fisik adalah kemapuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensi, keahlian, ketrampilan, human relation (sulistiyani dan Rosidah, 2009). Dalam manajemen kepegawaian publik

menurut Donald E. Klinger dan John Nalbandian (dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2009) fungsi dan tugas utama manajemen kepegawaian negara adalah:

Fungsi	Tugas-tugas
Procurement	Mengiklankan, merekrut, menyeleksi karyawan
Allocation	Membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, tranfer, dan memisahkan.
Development	Melatih, menilai dan memotivasi
Sanction	Disiplin, negosiasi, dan berdiskusi dengan karyawan dan hubungan-hubungan karyawan, memberikan keluhan dan mempertimbangkan prosedur.
Control and Adaptation	Mendesaian sistem manajemen personalia, menetapkan peranan dari departemen personalia dan hubungan-hubungannya dengan staf fiscal dan menajemen, menjaga informasi dan sistem-sistem *forecasting* yang relevan dengan fungsi fungsi *procurement, allocation, development* dan *sanction*.

Sumber: Klinger dan Nalbandian (1985)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Perbedaan manajemen sumber daya manusia sektor publik dan sektor swasta terletak pada sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Dalam sektor publik penggunaan kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai sangat lemah. Tidak adanya suatu ketentuan yang kuat dalam pemutusan hubungan kerja. Berbeda dengan swasta baik dalam pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang menekan pegawai. Sedangkan menurut Shafritz, Hyde, and Rosenbloom (1981) perbedaan

yang mendasar antara *personnel management* sector swasta dan *personnel management* sector publik secara keseluruhan adalah dinamika politik yang ada diantara keduanya. Dalam sektor publik sangat besar pengaruhnya iklim politik dalam organisasi publik.

2. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)

2.1.Pengertian persyaratan pekerjaan

Menurut **Werther dan davis, 1996 (dalam Justin, 2006)** *job specification* ialah spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan keterampilan-keterampilannya. Tuntutan-tuntutan tersebut mencakup pengalaman, latihan, pendidikan, kemampuan fisik serta kemampuan mental.

Job specification (spesifikasi pekerjaan), suatu pernyataan tertulis mengenai kualifikasi dan karakteristik yang dibutuhkan untuk pekerjaan menurut pendidikan, keterampilan, dan pengalaman.

Sedang menurut Handoko *job specification* menunjukan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor faktor manusia yang diisyaratkan. Tuntutan tersebut mencakup pengalaman, latihan, pendidikan, kemampuan fisik dan kemampuan mental.

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

juga di susun secara terpisah. Persyaratan jabatan banyak digunakan sebagai dasar untuk pencarian calon pegawai (*rekruitment*), penempatan (*placement*), pemindahan (mutasi) dan kenaikan jabatan(promosi).

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

3. Konsep Penempatan Kerja

3.1. Pengertian Penempatan

Penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya penempatan seseorang pada posisi tertentu,sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Adapun beberapa pengertian menurut ahli antara lain:

*Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya.**(Siswanto, 2005).***

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

*Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. (**Hasibuan, 2010)***

*Penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.**(Rivai, 2009)***

*Penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atauja batan berbeda. (**Marihot, 2005)***

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.2. Faktor Faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan menurut **Siswanto (2005)** adalah sebagai berikut:

a. Faktor Prestasi Akademis

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahliandan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawanyang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia,karena halt ersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

e. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah

merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

Sedangkan menurut **Bambang Wahyudi (1991)** bahwa dalam penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor faktor sebagai berikut:

a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimal yang dipersyaratkan meliputi:

- Pendidikan yang seharusnya yaitu pendidikan yang harus dijalankan dengan syarat.
- Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain yang apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b. Pengetahuan, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang. tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

pengalaman kerja sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja pada pekerjaan tersebut

c. Ketrampilan, yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek

d. Pengalaman, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman ini dinyatakan dalam bentuk:

- Pekerjaan yang harus dilakukan
- Lamanya pekerjaan terssebut
- Senioritas jabatan

3.3. Sistem Penempatan Kerja

Sistem penempatan pegawai dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan khususnya dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat dan dirancang dapat mencapai daya guna yang sebesar besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

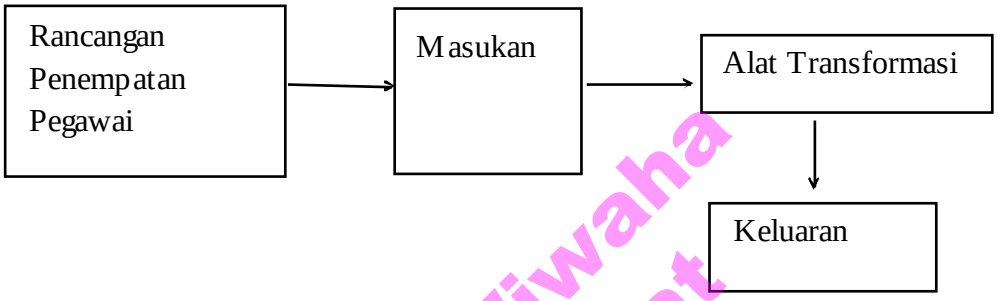
Berkaitan dengan sistem penempatan pegawai **Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryo (2003)** mengemukakan:

Pertama haruslah terdapat suatu maksud atau tujuan dalam merancang sistem penempatan karyawan, *kedua*, haruslah terdapat pendekatan rancangan atau suatu susunan komponen ketenagakerjaan, *ketiga*, masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Berikut ini gambar rancangan suatu sistem penempatan pegawai sebagai berikut:

Gambar. 2.1
Rancangan suatu sistem penempatan pegawai
Sumber: Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryo (2003)



STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.4. Prosedur Penempatan Kerja

Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahapan yang harus dilalui pelaksanaannya. Sejalan dengan hal tersebut prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai pelamar **(Umar, 2005)**. Bilamana seseorang pelamar memenuhi syarat dalam suatu tingkatan prosedur, ia dapat meneruskan pada langkah berikutnya. Oleh karena itu diperlukan spesifikasi jabatan dan langkah prosedur penempatan personalia, sehingga para seleksi dapat membandingkan pelamar itu dengan syarat-syarat minimum yang ada dalam spesifikasi jabatan tersebut. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia. Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi 3 (tiga) buah persyaratan pendahuluan sebagai

berikut (Flippo dalam Panggabean, 2004):

a. Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerjadan analisa tenaga kerja.

b. Harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.

c. Mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Dengan perkataan lain, bahwa penempatan dapat diartikan sebagai usaha untuk mengisi posisi yang kosong, hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan sumber dari dalam maupun dari luar perusahaan

4. Formasi Jabatan Fungsional

Formasi adalah penetapan jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan berdasarkan atas keadaaan yang riil (nyata), serta perkiraan perluasan organisasi, volume pekerjaan, yang harus dilaksankan dengan tujuan agar organisasi itu mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien serta berkelanggenggan (Musenaf,1983:88). Sesuai dengan pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

jenis pegawai ini berlaku untuk semua jebis jabatan yang ada yakni Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi.

Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka menjalankan fungsi tugas dan organisasi dalam pelayanan fungsional serta memenuhi kewajiban dalam menyusun jumlah dan jenis kebutuhan pegawai telah menetapkan Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta 83 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Gubuernur DIY Nomor 114 Tahun 2015 tentang Jenis dan Kebutuhan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Peraturan ini merupakan dasar dan pedoman dalam pengisian jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan yang proporsional. Pengelolaan jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, terdiri dari:

a. Formasi
b. Daftar usul penetapan angka kredit atau dokumen penilaia kinerja pejabat fungsional
c. Pengangkatan dalam jabatan fungsional
d. Kenaikan jenjang jabatan fungsional
e. Pembebasan sementara dari jabatan fungsional
f. Pengangkatan kembali dalam jabatan fungsional
g. Pembehentian dari jabatan fungsional

Jenis jabatan fungsional yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah DIY telah ditetapkan berdasarkan usulan dari organisasi perangkat daerah kepada Biro Organisasi Sekretariat Daerah DIY, sehingga masing masing

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

jabatan telah melalui pembahasan baik dari analisis jabatan maupun analisis beban kerja.

5. Evaluasi

Secara harfiah evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran (John M Echols dan Hasan Shadily: 1983). Menurut Stufflebeam, dkk (1971) mendefinisikan evaluasi sebagai "*the prosess of delineating, obtaining, and providing useful information fot judging decision alternatives*". Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan. (https://navelmangelep.wordpress.com diakses tanggal 25 Juli 2017).

Evaluasi adalah pengidentifikasian keberhasilan atau kegagalan suatu rencana kegiatan atau program. Evaluasi berusaha mengidentifikasi mengenai apa yang sebenarnya terjadi pada pelaksanaan atau penerapan program. Evaluasi bertujuan untuk : (1) mengidentifikasi tingkat pencapaian tujuan; (2) mengukur dampak langsung yang terjadi pada kelompok sasaran; (3) mengetahui dan menganalisis konsekuensi-konsekuensi lain yang mungkin terjadi diluar rencana.(Suharto,2006)

6. Kesesuaian Syarat Jabatan

Setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya diangkat dalam suatu jabatan. Berdasar peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Negeri Sipil, bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Tujuan pengangkatan dalam jabatan adalah untuk pengembangan karier PNS yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang jabatan dalam suatu organisasi sesuai dengan alur karier yang telah ditetapkan. Denikian juga dalam pengangkatan jabatan fungsional adalah untuk membina karier PNS dalam jabatan fungsional dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Persyaratan pengangkatan dalam jabatan merupakan hal yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai. Salah satu hal yang perlu mendapat perhatian adalah persyaratan akan pendidikan formal, keterampilan dan keahlian, pengetahuan akan teknis pekerjaan dan diklat yang harus ditempuh. Untuk itu dalam penelitian ini akan membahas tentang kesesuaian persyaratan pendidikan formal dan syarat kediklatan dalam pengangkatan jabatan fungsional. Pendidikan formal seseorang sangat diperlukan dalam rangka memangku suatu jabatan, tugas dan tanggungjawab. Hal ini karena kualifikasi dan tingkat pendidikan pada dasarnya mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan pelaksanaan tugas dalam jabatannya.

Peraturan tentang jabatan fungsional sangat jelas mencantumkan persyaratan perlunya pengalaman calon pemangku dalam jabatan tersebut

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dengan jangka waktu minimal yang dipersyaratkan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya. Disamping syarat pengalaman dalam bidangnya, dalam beberapa jabatan fungsional dipersyaratkan untuk mengikuti dan lulus diklat baik untuk diklat dasar pembentukan, diklat kenaikan jabatan ataupun kenaikan jenjang jabatan.

7. Kesesuaian ketugasan dengan formasi CPNS

Pengadaan pegawai adalah proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi. Hasil akhir dari seleksi adalah tersedianya pegawai yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Sesuai dengan Perka Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 tentang Prosedur Usulan Penetapan Nomor Identitas Pegawai CPNS, salah satu persyaratan yang harus dilampirkan adalah adanya surat pernyataan dari Pejabat Struktural eselon II yang akan menerima penempatan CPNS pada unit kerjanya sesuai dengan formasi yang ditetapkan. Diperlukan sikap konsisten dari pemangku kepentingan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan formasinya. Dengan penempatan pegawai sesuai dengan formasi awalnya akan berpengaruh kepada kesesuaian profil jabatan dan dampak akhirnya adalah bahwa formasi yang lowong dapat terisi sesuai target pengadaan pegawai. Bagi pegawainya sendiripun akan ada kejelasan pengembangan karier di masa yang akan datang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama membuat gambaran atau deskriptif tentang suatu keadaan secara obyektif (Notoatmodjo, 2013). Pada penelitian ini dilakukan analisis sampai pada taraf deskriptif yaitu menganalisis dan mengkaji fakta secara sistematik sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Menurut Sugiono (2015) pendekatan kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti kondisi objek secara alamiah.

Rancangan pada penelitian ini adalah studi kasus (*case study)*. Studi kasus dilakukan dengan cara meneltii suatu permasalah melalui suatu kasus yang terdiri dari unit tunggal. Unit yang menjadi kasus dianalisis secara mendalam baik dari segi yang berhubungan dengan keadaan kasus itu sendiri, faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian-kejadian khusus yang muncul sehubungan dengan kasus maupun reaksi kasus terhadap suatu perlakuan atau pemaparan tertentu (Notoatmodjo, 2013)

B. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu strategi pengembangan dijelaskan sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1. Evaluasi: proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan
2. Pegawai: pegawai negeri sipil yang ditempatkan pada jabatan fungsional di Pemerintahan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta
3. Kesesuaian persyaratan jabatan dalam pengangkatan jabatan fungsional
4. Kesesuaian penempatan dalam jabatan dengan formasi awal.

C. Populasi dan Sampel

Teknik sampling dalam penelitian kualitatif jelas berbeda dengan yang non kualitatif. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian(Lexy J. Moleong 2005). Sampel dalam penelitian kualitatif juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel toeritis karena tujuan pnelitian adalah untuk menghasilkan teori (Lexy J.Moleong 2005).

Sampling dalam penelitian kualitatif adalah pilihan penelitian meliputi aspek apa, dari peristiwa apa, dan siapa saja yang dijadikan fokus pada suatu saat dan situasi tertentu, karena itu dilakukan secara terus menerus sepanjang penelitian. Penelitian kaulitatif umumnya mengambil sampel lebih kecil dsn lebih mengarah ke penelitian proses daripada produk dan biasanya membatasi pada satu kasus (Noeng Muhajir, 1996).

Dalam penelitian kualitatif ini teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling. Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek yang diteliti. Atau dengan kata lain pengambilan sampel diambil berdasarkan kebutuhan penelitian..

Adapun yang menjadi sampel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Internal BKD	1. Kepala Bidang Mutasi 2. Kepala Subbidang Mutasi jabatan 3. Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pensiu 4. Pelaksana pengelola jabatan fungsional 5. Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai 6. Kepala Subbidang Pengembangan karier
Eksternal	1. Pengelola urusan pegawai di SKPD 2. CPNS hasil seleksi Tahun 2014 formasi jabatan fungsional

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Adapun objek penelitian ini adalah evaluasi penempatan pegawai negeri sipil pada jabatan fungsional di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya hasil pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil formasi 2014 pada kesesuaian persyaratan jabatan dan kesesuaian ketugasan dengan formasi pengadaan CPNS.

D. Instrument Penelitian

Menurut Sugiono (2015) instrument atau alat penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, instrumen pendukung adalah sebagai berikut:

1. Pedoman wawancara yang digunakan berisi garis besar pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya, berisi

pertanyaan terbuka dan dapat ditambahkan dengan pertanyaan lain sesuai dengan kebutuhan pada saat dilakukan wawancara

2. Alat perekam

Alat perekam yang digunakan adalah HP

3. Alat tulis

Alat tulis digunakan untuk mencatat hasil wawancara dan observasi selama penelitian, alat ini berupa buku dan pena

4. Check list

Check list berupa daftar observasi penempatan jabatan fungsional

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Gorden dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikan wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Herdiansyah (2010) wawancara semi-terstruktur lebih tepat dilakukan pada penelitian kualitatif daripada penelitian lainnya.

2. Observasi

Cartwright & Cartwright dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikannya sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta "merekam" perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

tertentu. Observasi adalah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.Observasi harus dilakukan secara teliti dan sistematis untuk mendapatkan hasil yang bisa diandalkan, dan penelti harus mempunyai latar belakang atau pengetahuan yang lebih luas tentang obyek penelitian, mempunyai dasar teori dan sikap objektif.

3. Studi Dokumentasi

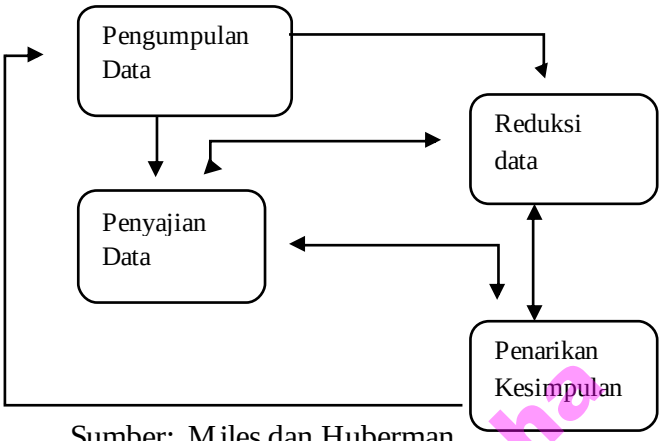
Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subyek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010). Dokumentasi yakni pengumpulan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian berupa struktur organisasi pemerintahan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

F. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudain dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari wawancara, observasi, dokumentasi, mengedit, mengklarifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini mengguunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman 1984;15-21) seperti pada gambar berikut:

Gambar 3.1 Analisis data model interaktif



Sumber: Miles dan Huberman

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil diskusi dan wawancara, yang menghasilkan catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahami serta dapat di informasikan kepada orang lain. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2010).

Adapun langkah-langkahnya yaitu :

1. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal–hal penting, dicari pola dan temanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau narasi. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2010)

3. Menarik kesimpulan (*conclusion drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data menurut Militer dan Hubermen dalam sugiyono (2012), adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten pada saat penelitian. Dengan demikian kesimpulan pada penelitian akan menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal.

4. Menganalisis

Mempresentasikan temuan penelitian dalam bentuk ringkasan yaitu berupa pernyataan temuan, dan menyediakan temuan dalam bentuk tabel dan gambar. Pada penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah dengan melakukan perbandingan formasi kebutuhan jabatan fungsional dengan keadaan pegawai yang ada (*bezetting*) . Dari hasil perbandingan yang dilakukan tersebut akan didapat data, untuk kemudian dianalisis penyebabnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pemda DIY

Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta keberadaanya dalam konteks historis dimulai dari sejarah berdirinya Kasultanan Ngayogyakarta Hadiningrat berdasarkan Perjanjian Giyanti Tahun 1755. Kasultanan Ngayogyakarta Hadiningrat didirikan oleh Pangeran Mangkubumi dan bergelar Sri Sultan Hamengku Buwono I, sedangkan Kadipaten Pakualaman didirikan pada Tahun 1813 oleh Pangeran Notokusumo (saudara Sultan Hamengku Buwono II) yang bergelar Adipati Paku Alam I.Berawal dari sini muncul suatu sistem pemerintahan yang teratur dan kemudian berkembang, hingga akhirnya pada tanggal 5 September 1945 dwi tunggal yogyakarta yakni Sri Sultan Hamengku Buwono IX dan Sri Paduka Paku Alam VIII mengeluarkan maklumat yang menyatakan bergabung menjadi satu kesatuan sebagai bagian wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Undang-undang Nomor 3 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan respon atas eksistensi DIY dan juga merupakan pengakuan kewenangan untuk menangani berbagai urusan dalam menjalankan pemerintahan serta urusan yang bersifat khusus. Dalam rangka perubahan dan penyesuaian serta penegasan keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta pemerintah telah menetapkan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan DIY. Pengaturan keistimewaan DIY bertujuan untuk mewujudkan

tata pemerintahan yang baik dan demokratis, ketentraman dan kesejahteraan masyarakat, menjamin ke-bhinneka-tunggal-ika-an, dan melembagakan peran dan tanggung jawab Kasultanan dan Kadipaten dalam menjaga dan mengembangkan budaya Yogyakarta yang merupakan warisan budaya bangsa. Kewenangan dalam urusan keistimewaan seperti yang tertuang dalam Undag-undang Nomor 13 Tahun 2012 Pasal 7 ayat 2 meliputi tata cara pengisian jabatan kedudukan, tugas dan wewenangan Gubernur dan Wakil Gubernur, Kelembagaan Pemerintah Daerah DIY, Kebudayaan, Pertanahan dan Tata Ruang.

1. Visi Daerah Istimewa Yogyakarta

Visi yang ingin diwujudkan oleh Pemerintah Daerah DIY adalah **"Daerah Istimewa Yogyakarta Yang Lebih Berkarakter, Berbudaya, Maju, Mandiri dan Sejahtera Menyongsong Peradaban Baru."** Pemaknaan Daerah Istimewa Yogyakarta yang lebih berkarakter adalah suatu kondisi masyarakat yang lebih memiliki kualitas moral yang positif, memanusiakan manusia sehingga mampu membangun kehidupan yang bermanfaat bagi diri sendiri dan bagi orang lain. Ini sejalan dengan konsep Daerah Istimewa Yogyakarta yang berbudaya, dimana interaksi budaya melalui proses inkulturasi dan akulturasi justru mampu memperkokoh budaya lokal, menambah daya tahan serta mengembangkan identitas budaya masyarakat dengan kearifan dan keunggulan lokal. DIY yang maju dimaknai sebagai peningkatan kualitas kehidupan masyarakat secara lebih merata dengan menurunnya ketimpangan antar penduduk dan menurunnya ketimpangan antar wilayah. Visi ini juga menggambarkan kemajuan yang tercermin dalam

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

keseluruhan aspek kehidupan, dalam kelembagaan, pranata-pranata, dan nilai-nilai yang mendasari kehidupan politik dan sosial.

Sementara Daerah Istimewa Yogyakarta yang mandiri adalah kondisi masyarakat yang mampu memenuhi kebutuhan (*self-help*), mampu mengambil keputusan dan tindakan dalam penanganan masalahnya, dan mampu meresepon dan berkontribusi terhadap upaya pembangunan dan tantangan zaman secara otonom dengan mengandalkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki. Masyarakat yang sejahtera dimaknai sebagai kondisi masyarakat yang relatif terpenuhi kebutuhan hidupnya baik spiritual maupun material secara layak dan berkeadilan sesuai dengan perannya dalam kehiupan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Misi

Misi dari Daerah Istimewa Yogyakarta adalah:

a. Membangun peradaban yang berbasis nilai nilai kemanusiaan.
Misi ini mengemban upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menjunjung tinggi nilai-nilai nudaya untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. Misi ini juga dimaknai sebagai upaya mendorong peningkatan derajat kesehatan seluruh masyarakat, serta meningkatkan kualitas kehidupan manusia secara paripurna, yakni memenuhi kebutuhan manusia yang terentang mulai dari kebutuhan fisik sampai sosial.

b. Menguatkan perekonomian daerah yang didukung dengan semangat kerakyatan, inovatif dan kreatif.
Misi ini mengemban upaya untuk meningkatkan produktivitas rakyat agar rakyat lebih menjadi subyek dan aset aktif pembangunan daerah dan mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan merata, mengurangi tingkat kemiskinan, mengurangi ketimpangan pendapatan dan tingkat penganggura, serta membangkitkan daya saing agar makin kompetitif.

c. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.Penyelenggaraan pemerintahan yang bertanggung jawab, efektif, dan efisien, melalui sinergitas interaksi yang konstruktif di antara domain negara, sektor swasta, dan masyarakat. Misi ini mengemban tujuan peningkatan efektivitas layanan birokrasi yang responsif, transparan dan akuntabel, serta meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

d. Memantapkan prasarana dan sarana daerah
Peningkatan pelayanan publik yang berkualitas dilakukan dengan memperhatikan kelestarian lingkungan dan kesesuaian tata ruang.

3. Tujuan

Mengacu pada misi yang telah ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu 5 tahun adalah, sebagai berikut:

a. Misi membangun peradaban berbasis nilai-nilai kemanusiaan, dengan tujuan:
   1) Mewujudkan peningkatan pengetahuan budaya, pelestarian dan pengembangan hasil budaya;
   2) Mewujudkan pengembangan pendidikan yang berkarakter;
   3) Mewujudkan peningkatan derajat kualitas hidup.
b. Misi menguatkan perekonomian daerah yang didukung dengan semangat kerakyatan, inovatif dan kreatif, dengan tujuan:
   1) Memacu pertumbuhan ekonomi daerah yang berkualitas dan berkeadilan yang didukung dengan semangat kerakyatan, inovatif dan kreatif;
   2) Mewujudkan peningkatan daya saing pariwisata.
c. Misi meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan tujuan:
   1) Mewujudkan pengelolaan pemerintahan secara efesien dan efektif.
d. Misi Memantapkan prasarana dan sarana daerah, dengan tujuan:
   1) Mewujudkan pelayanan publik;
   2) Menjaga kelestarian lingkungan dan kesatuan tata ruang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4. Sasaran

Mengacu kepada misi yang telah ditetapkan, maka sasaran yang hendak dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu 5 tahun adalah sebagai berikut:

a. Misi membangun peradaban berbasis nilai-nilai kemanusiaan, dengan tujuan:
   1) Peran serta dan apresiasi masyarakata dalam pengembangan dan pelestarian budaya meningkat;
   2) Melek huruf masyarakat meningkat;
   3) Aksesibilitas pendidikan meningkat;
   4) Daya saing pendidikan meningkat;
   5) Harapan hidup masyarakat meningkat..
b. Misi menguatkan perekonomian daerah yang didukung dengan semangat kerakyatan, inovatif dan kreatif, dengan tujuan:
   1) Pendapatan masyarakat meningkat;
   2) Ketimpangan antar wilayah menurun;
   3) Kesenjangan pendapatan masyarakat menurun;
   4) Kunjungan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara meningkat;
   5) Lama tinggal wisatawan nusantara dan mancanegara meningkat.
c. Misi meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan tujuan:
   1) Akuntabilitas kinerja pemerintah daearah meningkat;
   2) Akuntannilitas pengelolaan keuangan daerah meningkat.
d. Misi Memantapkan prasarana dan sarana daerah, dengan tujuan:
   1) Layanan publik meningkat, terutama pada penataan sistem transportasi dan akses masyarakat di pedesaan;
   2) Kualitas lingkungan hidup meningkat;
   3) Pemanfaat ruang terkendali.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. Kelembagaan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta

Kelembagaan di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta pada saat ini diatur dengan Peraturan Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2015, yang terdiri dari:

1) Sekretariat Daerah meliputi:
   a. Biro Tata Pemerintahan
   b. Biro Hukum
   c. Biro Administrasi Pembangunan
   d. Biro Administrasi Kesra dan Kemasayarakatan
   e. Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam
   f. Biro Organisasi
   g. Biro Umum dan Protokol
   h. Asisten Keistimewaan
2) Sekretariat DPRD
3) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
4) Inspektorat
5) Satuan Polisi Pamong Praja
6) Dinas Kebudayaan
7) Dinas Pertanahan dan Tata Ruang
8) Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
9) Dinas Kesehatan
10) Dinas Sosial
11) Dinas Pehubungan;
12) Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral;
13) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset;
14) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
15) Dinas Pariwisata
16) Dinas Pertanian
17) Dinas Kehutanan dan Perkebunan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

18) Dinas Keluatan dan Perikanan;
19) Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
20) Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
21) Dinas Komunikasi dan Informatika
22) Badan Kepegawaian Daerah
23) Badan Pendidikan dan Pelatihan;
24) Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah
25) Badan Pemberdayaan Perempuan dan Masyarakat
26) Badan Kerjsama dan Penanaman Modal;
27) Badan Lingkungan Hidup;
28) Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan;
29) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik;
30) Rumah Sakit Jiwa Grhasia
31) Rumah Sakit Paru Respira
32) Badan Penanggulangan Bencana Daerah
33) Sekretariat Parampara Praja
34) Kantor Perwakilan Daerah
35) Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. Kondisi Kepegawaian di Pemerintah Daerah DIY

Pengelolaan kepegawaian daerah di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah DIY yang beralamat di Jalan Kyai Mojo Nomor 56 Yogyakarta. Sesuai dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 70 Tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam rangka melaksanakan tugas tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

1) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang kepegawaian
3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian
4) Pemberian fasilitasi penyelenggaraan kepegawaian Pemerintah Kabupaten/Kota;
5) Perlindungan dan pengembangan kebudayaan untuk sumberdaya manusia aparatur;
6) Penyelenggaraan kegiatan ketatausahaan dan
7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

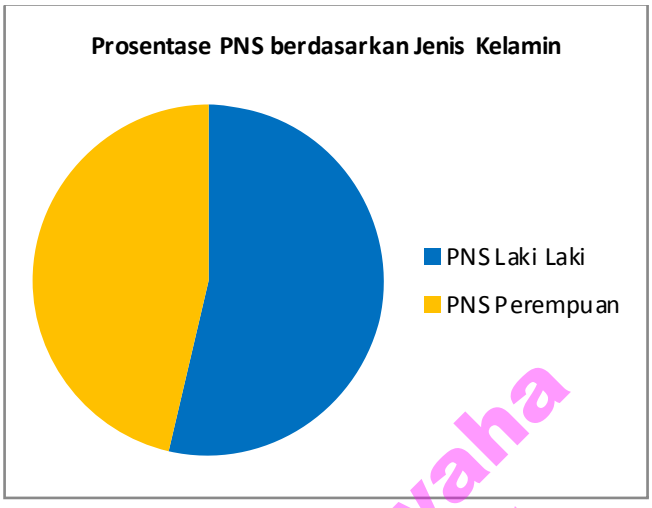
7. Kondisi Sumber Daya Aparatur Pemda DIY

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada Tahun 2017 ini, Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mendapat tambahan pegawai kurang lebih 6500 pegawai yang merupakan limpahan dari pemerintah kabupaten/kota. Dengan adanya penambahan pegawai ini jumlah pegawai di Tahun 2017 ini naik dua kali lipat. Pada akhir tahun 2016 jumlah pegawai Pemda DIY sejumlah 6707, maka di tahun 2017 ini jumlah pegawai sebanyak 12.434.

Dari jumlah pegawai tersebut, bila dilihat dari jenis kelamin terdiri dari jumlah PNS laki laki sebanyak 6675 PNS atau sekitar 53,7%, sementara jumlah PNS Perempuan sebanyak 5759 PNS atau sekitar 46,3%. Keadaan tersebut dapat digambarkan dalam diagramsebagai berikut:

Gambar.4.1 Data PNS Pemda DIY berdasarkan jenis kelamin



Sumber: BKD, 2017

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sementara bila berdasarkan pendidikan jumlah pegawai berpendidikan SD berjumlah 188 pegawai, SLTP berjumlah 286 pegawai, SLTA berjumlah 2735 pegawai, D1/D2 berjumlah 249 pegawai, D3 berjumlah 667 pegawai, Sarjana Muda 146pegawai, S1 berjumlah 7326 pegawai, S2 berjumlah 847 pegawai dan S3 berjumlah 3 orang pegawai yang tersebar pada 42 SKPD di lingkup Pemda DIY, yang dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel. 4.1 Jumlah PNS DIY berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2017

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase	Keterangan
1	SD	188	1.5%	
2	SLTP	286	2.3%	
3	SLTA	2735	22%	
4	D.1/D.2	249	2%	
5	D.3	667	5%	
6	SM	146	1.2%	
7	S.1	7326	59%	
8	S.2	847	7%	
9	S.3	4	0.003%	

Sumber BKD ,2017

Data pegawai ini setiap tahunnya selalu mengalami perubahan karena adanya proses pensiun, mutasi baik keluar Pemda DIY maupun masuk, peningkatan kapasitas pegawai melalui tugas belajar maupun ijin belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

B. Hasil Penelitian

1. Jenis dan Kebutuhan Jabatan Fungsional di Pemda DIY

Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam melaksanakan pelayanan fungsional pada masing masing instansi di lingkup Pemda DIY telah memberikan dasar dan pedoman dalam pengisian jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan yang proporsional. Pedoman yang dimaksud adalah dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 83 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 114 Tahun 2015 tentang Jenis dan Kebutuhan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengelolaan jabatan fungsional di Pemda DIY terdiri dari:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

a. Formasi

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 97 tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah wajib menyusun formasi pegawai setiap tahun dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang ada, jumlah kebutuhan, penjagaan kenaikan pangkat, pensiun dan mutasi. Formasi pegawai

yang dibutuhkan untuk setiap jenis Jabatan Fungsional dihitung berdasarkan perhitungan pada jenjang jabatan fungsional yang paling rendah.

b. Daftar Usul Penetepan Angka Kredit atau dokumen penilaian kinerja pejabat fungsional.

Setiap pejabat fungsional dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dikerjakanya wajib membuat Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK) dari pekerjaan yang dilaksanakan dengan menggunakan dasar butir butir kegiatan yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada masing masing jabatan fungsional. Penyusunan DUPAK dilaksanakan paling tidak satu tahun sekali. Fungsi dari penyusunan DUPAK adalah untuk pemenuhan persyaratan pengusulan kenaikan jabatan ataupun kenaikan pangkat.

c. Pengangkatan dalam jabatan fungsional

Pengangkatan dalam jabatan fungsional dapat dilakukan antara lain dengan pengangkatan melalui jalur inpassing, pengangkatan pertama dari formasi CPNS dan Pengangkatan dari perpindahan jabatan lain. Persyaratan pengangkatan pertama dalam jabatan fungsional adalah:

a. telah berstatus PNS;
b. memliki Ijazah sesuai dengan tingkat pendidikan dan kualifikasi pendidikan yang ditentukan;
c. telah menduduki pangkat yang ditentukan
d. telah lulus pendidikan dan pelatihan fungsional yang ditentukan
e. memiliki hasil penilaian prestasi kerja yang sekurang-kurangnya bernilai baikdalam 1 (satu) tahun terakhir;
f. sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan; dan
g. memenuhi persyaratan lain yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan jabatan fungsional yang bersangkutan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Kenaikan jenjang jabatan dalam jabatan fungsional

Setiap jabatan fungsional terdiri dari beberapa jenjang yang menunjukan tingkat keterampilan atau keahlian seorang pemangku jabatan fungsional. Pada tingkat terampil jenjang jabatan fungsional terdiri dari Pemula, Pelaksana, Pelaksana Lanjutan, Terampil.Untuk tingkat keahlian jenjang jabatan fungsional terdiri dari Pertama, Muda, Madya dan Utama.

e. Pembebasan sementara dari jabatan fungsional

Pemangku jabatan fungsional dapat dibebaskan sementara dari jabatannya apabila terjadi salah satu hal sebagai berikut:

1. Telah 5 (lima) tahun menduduki pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, yang didahului dengan surat peringatan paling lambat 6 (enam) bulan sebelum batas waktu pembebasan sementara.
2. Dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai ketentuan perundang-undangan.
3. Diberhentikan sementara sebagai PNS sesuai ketentuan perundang-undangan
4. Ditugaskan secara penuh di luar jabatan fungsional yang dijabatnya
5. Menjalani tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan
6. Cuti diluar tanggungan negara

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

f. Pengangkatan kembali dalam jabatan fungsional

Seorang pemangku jabatan fungsional yang sedang menjalankan pembebasan sementara dari jabatannya dapat diangkat kembali dalam jabatannya setelah yang bersangkutan selesai menjalani pembebasan sementara antara lain telah mengumpulkan angka kredit yang diwajibkan, selesai menjalani hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, dinyatakan tidak bersalah atau dijatuhi hukuman percobaan berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai

kekuatan hukum, selesai menjalankan tugas diluar jabatan fungsional yang jabatnya, selesai tugas belajar dan telah diaktifkan kembali setelah menjalani cuti di luar tanggungan negara.

g. Pemberhentian dalam jabatan fungsional.

Pejabat fungsional dapat diberhentikan dari jabatannya apabila dalam jangka waktu satu tahun sejak diberhentikan sementara dari jabatannya karena tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan dan apabila PNS yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat, kecuali hukuman tingkat berat berupa penurunan pangkat

h. Jenis jabatan fungsional di Pemda DIY, adalah sebagai berikut:

1) Administrator Kesehatan
2) Analis Kepegawaian
3) Analis Ketahanan Pangan
4) Analis Pasar Hasil Perikanan
5) Analis Pasar Hasil Pertanian
6) Apoteker
7) Arsiparis
8) Asisten Apoteker
9) Asisten Pelatih Olahraga
10) Asesor Manajemen Mutu Industri
11) Assessor SDM Aparatur
12) Auditor
13) Auditor Kepegawaian
14) Dokter
15) Dokter Gigi
16) Entomolog Kesehatan
17) Epidemiolog Kesehatan
18) Fisioterapis
19) Guru
20) Inspektur Ketenagalistrikan
21) Instruktur
22) Mediator Hubungan Industrial
23) Medik Veteriner

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

24) Nutrisionis
25) Okupasi Terapi
26) Operator Transmisi sandi
27) Pamong Budaya
28) Paramedik Veteriner
29) Pekerja Sosial
30) Pelatih Olahraga
31) Pembimbing Kesehatan kerja
32) Pembina Jasa Konstruksi
33) Pemeriksa Perlindungan Varietas Tanaman
34) Penata Ruang
35) Peneliti
36) Penerjemah
37) Pengantar Kerja
38) Pengawas Benih Tanaman
39) Pengawas Bibit Ternak
40) Pengawas Ketenagakerjaan
41) Pengawas Lingkungan Hidup
42) Pengawasn Mutu Hasil Pertanian
43) Pengawas Mutu Pakan
44) Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD)
45) Pengawas Sekolah
46) Pengelola Pengadaan Barang/Jasa
47) Pengembang Teknologi Pembelajaran
48) Pengendali Dampak Lingkungan
49) Pengendali Ekosistem Hutan
50) Pengendali Hama dan Penyakit Ikan
51) Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan
52) Penggerak Swadaya Masyarakat
53) Penguji Keselamatan dan Kesehatan Kerja
54) Penyelidik Bumi
55) Penyuluh Kehutanan
56) Penyuluh Kesehatan Masyarakat
57) Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan
58) Penyuluh Pertanian
59) Penyuluh Sosial
60) Perancang Peraturan Perundang-undangan
61) Perawat
62) Perawat Gigi
63) Perekam Medis
64) Perekayasa
65) Perencana
66) Polisi Kehutanan
67) Polisi Pamong Praja
68) Pranata Hubungan Masyarakat
69) Pranata Komputer

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

70) Pranata Laboratorium Kesehatan
71) Psikologi Klinis
72) Pustakawan
73) Radiografer
74) Sandiman
75) Sanitarian
76) Teknisi Elektromedis
77) Teknik Jalan dan Jembatan
78) Teknik Pengairan
79) Teknik Penyehatan Lingkungan
80) Teknik Tata Bangunan dan Perumahan
81) Teknisi Penelitian dan Perekayasaan
82) Terapis Wicara
83) Widyaiswara.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dari 83 Jenis dan kebutuhan jabatan fungsional di Pemerintah Daerah DIY, tersebar di berbagai instansi. Data perbandingan antara kebutuhan dengan *bezetting* yang ada dapat dilihat dalam tabel berikut dibawah ini.

Tabel.4.2
Perbandingan Kebutuhan dengan Bezetting Jabatan Fungsional pad Instansi Induk berdasarkan Peraturan Gubernur DIY Nomor 83 Tahun 2016

NO	INSTANSI	FORMASI (F) / BEZETTING (B)	JABATAN FUNGSIONAL	JENJANG JABATAN							
				TERAMPIL				AHLI			
				PEMULA	TERAMPIL	MAHIR	PENYELIA	PERTAMA	MUDA	MADYA	UTAMA
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	SETDA			-	-	-	-	-	-	-	-
1	Asisten Keistimewaan			-	-	-	-	-	-	-	-
2	Biro Tata Pemerintahan			-	-	-	-	-	-	-	-
3	Biro Hukum	F	Perancang Peraturan Perundang-undangan	-	-	-	-	10	10	8	3
		B		-	-	-	-	0	0	0	0

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Biro Adm. Kesra dan Kemasyarakat an			-	-	-	-	-	-	-	-
5	Biro Adm. Perekonomian dan SDA			-	-	-	-	-	-	-	-
6	Biro Adm. Pembangunan	F	1. Peneliti	-	-	-	-	2	2	1	0
		B						0	0	0	0
		F	2.Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	-	-	-	-	48	48	47	-
		B						0	0	0	
7	Biro Organisai			-	-	-	-	-	-	-	-
8	Biro Umum dan Protokol	F	1. Arsiparis	-	2	2	3	-	-	-	-
		B		-	0	0	1	-	1	1	-
		F	2. Operator Transmisi Sandi	1	1	1	1	-	-	-	-
		B		0	0	0	0	-	-	-	-
		F	3. Sandiman	1	1	1	1	1	1	1	-
		B		0	0	0	0	0	0	0	-
B	SEKRETARI AT DPRD	F	1. Arsiparis	-	2	2	2	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
C	BAPPEDA	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	1	0	0	0	0	0
		F	2. Peneliti	-	-	-	-	2	2	1	0
		B						0	0	1	0
		F	3. Perencana	-	-	-	-	25	25	23	7
		B		-	-	-	-	13	2	2	0
D	INSPEKTOR AT	F	1. Auditor	-	-	-	-	100	10 0	100	15
		B					7	6	15	9	0
		F	2. Auditor Kepegawaian	-	-	-	-	2	2	2	-
		B		-	-	-	-	0	0	0	-
		F	3. P2UPD	-	-	-	-	54	35	5	-
		B							4	2	-
E	SATPOL PP	F	1. Polisi Pamong Praja	57	57	57	56	10	10	7	0
		B		0	0	0	0	0	0	0	0
F	DINAS										
1	Dinas Kebudayaan	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Pamong Budaya	0	0	0	0	9	9	8	1
		B		0	0	0	0	0	0	0	0

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Dinas Pertanahan dan Tata Ruang	F	1. Penata Ruang	-	-	-	-	2	1	1	-
		B		-	-	-	-	0	0	0	-
3	Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Pengawas Sekolah	-	-	-	-	-	7	7	5
		B			-	-	-	-	0	3	0
4	Dinas Kesehatan	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Administrator Kesehatan	-	-	-	-	2	2	2	-
		B			-	-	-	0	0	0	-
		F	3. Entomolog Kesehatan	2	2	2	2	1	1	1	-
		B		0	0	0	0	0	0	0	-
		F	4. Epidemiolog Kesehatan	2	2	2	2	2	2	2	-
		B		0	0	0	0	0	0	0	-
		F	5. Penyuluh Kesehatan Masyarakat	-	1	1	1	2	1	1	-
		B		-	0	0	0	0	1	0	-
5	Dinas Sosial	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	-	-	1	0	0	0	0
		F	2. Pekerja Sosial	0	0	0	0	3	1	1	-
		B		0	0	0	0	0	1	0	-
		F	3. Penyuluh Sosial	-	-	-	-	3	2	3	-
		B						0	3	2	-
6	Dinas Perhubungan	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
7	Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan ESDM	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Inspektur Ketenagalistrikan	-	-	-	-	1	1	1	0
		B		-	-	-	-	0	0	0	0
		F	3. Penyelidik Bumi	-	-	-	-	2	1	1	0
		B		-	-	-	-	0	0	0	0
		F	4. Teknik Jalan dan Jembatan	-	8	8	8	17	17	16	5

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	5. Teknik Pengairan	-	6	6	6	2	2	2	1
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	6. Teknik Penyehatan lingkungan	-	2	2	2	1	1	1	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	7. Teknik Tata Bangunan dan Perumahan	-	5	5	5	10	10	8	3
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
8	DPPKA	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
9	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Mediator Hubungan Industrial	-	-	-	-	3	3	3	-
		B		-	-	-	-	0	0	0	-
		F	3. Pengantar Kerja	-	-	-	-	2	2	2	1
		B		-	-	-	-	0	0	0	0
		F	4. Pengawas Ketenagakerjaan	-	8	8	8	18	18	17	-
		B		-	0	0	0	2	3	4	-
10	Dinas Pariwisata		-	--	-	-	-	-	-	-	-
11	Dinas Pertanian	F	1. Analis Pasar Hasil Pertanian	2	2	2	2	5	5	3	-
		B		0	0	1	0	0	3	0	-
		F	2. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	1	0	0	0	0	0
		F	3. Pengawas Mutu Hasil Pertanian	2	2	2	2	5	5	3	-
		B		0	0	0	0	0	2	0	-
		F	4. Penyuluh Pertanian	2	2	2	2	5	5	3	-
		B		0	0	0	0	4	0	0	-
12	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Pengawas Mutu Hasil Pertanian	1	1	1	1	2	2	2	-
		B		0	0	0	0	1	0	0	-
		F	3. Pengendali Ekosistem Hutan	8	7	4	3	6	6	4	-
		B		0	0	0	0	3	0	0	-

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	Dinas Kelautan dan Perikanan	F	1. Analis Pasar Hasil Perikanan	-	-	-	-	3	2	1	-
		B		-	-	-	-	0	0	0	-
		F	2. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
14	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	F	1. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	2. Asesor Manajemen Mutu Industri	1	1	1	1	1	1	1	1
		B		0	0	0	0	0	0	0	0
		F	3. Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan	-	2	2	2	5	5	4	-
		B			0	0	0	0	0	0	-
15	Dinas Koperasi, UMKM		-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Dinas Komunikasi dan Informatika	F	1. Pranata Hubungan Masyarakat	-	2	2	2	1	1	1	-
		B		-	0	0	0	0	0	0	-
		F	2. Pranata Komputer	2	2	2	2	5	5	4	1
		B		0	0	0	0	0	0	0	0
G	LEMBAGA TEKNIS DAERAH										
1	BKD	F	1. Analis Kepegawaian	-	0	0	0	6	6	5	-
		B						3	0	0	
		F	2. Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B		-	0	0	0	0	0	0	0
		F	3. Pranata Komputer	1	1	1	1	1	1	1	0
		B		0	0	0	0	0	0	0	0
2	Badan Pendidikan dan Pelatihan	F	1. Widyaiswara	-	-	-	-	10	10	8	3
		B		-	-	-	-	0	4	5	0
3	Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah	F	1. Arsiparis	-	9	1	2	4	4	4	1
		B		-	2	3	2	0	1	4	
		F	2. Penerjemah	-	-	-	-	2	2	1	1

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		B		-	-	--	-	0	0	0	0
		F	3. Pustakwan	-	4	4	6	14	14	8	2
		B		-	4	4	6	2	5	5	0
4	Badan Pembedayaan Perempuan dan Masy	F	1. Penggerak Swadaya Masyarkat	1	1	1	1	2	2	2	-
		B		0	0	0	0	0	0	0	-
5	Badan Kerjasama dan Penanaman Modal		-	--	-	-	-	-	-	-	-
6	Badan Lingkungan Hidup	F	1. Pengendali Dampak Lingkungan	-	1	1	1	2	2	1	-
		B		-	0	0	0	0	1	0	-
		F	2. Pengawas Lingkungan Hidup	-	-	-	-	2	1	1	-
		B		-	-	-	-	-	-	-	-
7	Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan	F	1. Analis ketahanan pangan	-	-	-	-	4	2	2	-
		B		-	-	-	-	0	0	0	-
		F	2.Penyuluh Pertanian	2	2	2	2	5	5	5	-
		B		0	0	0	0	3	1	1	-
		F	3. Pengawas Mutu Hasil Pertanian	2	2	2	2	7	7	5	-
		B		0	0	1	1	4	2	2	
8	Badan kesatuan Bangsa dan Politik		-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	RS Jiwa Grhasia	F	1. Apoteker	-	-	-	-	3	3	2	1
		B						1	1	1	
		F	2.Arsiparis	-	1	1	1	0	0	0	0
		B			0	0	0				
		F	3. Asisten Apoteker	2	6	8	4	-	-	-	-
		B									
		F	4. Dokter Gigi	-	-	-	-	2	2	2	0
		B						0	0	2	
		F	5. Dokter Spesialis Anak	-	-	-	-	1	1	1	0
		B						0	0	1	
		F	6. Dokter Spesialis Kedokteran Fisik dan Rehabilitasi	-	-	-	-	1	1	1	0

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		B									
		F	7. Dokter Spesialis Kesehatan Jiwa	-	-	-	-	8	8	8	4
		B								1	
		F	8. Dokter Spesialis Kulit dan Kelamin	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	9.Dokter Spesialis Patologi Klinik	-	-	-	-	1	1	1	0
		B								1	
		F	10.Dokter Spesialis Radiologi	-	-	-	-	1	1	1	0
		B								1	
		F	11. Dokter Spesialis Syaraf	-	-	-	-	1	1	1	0
		B						0	0	1	
		F	12. Dokter Umum	-	-	-	-	12	12	10	2
		B						0	12	3	
		F	13. Fisoterapis Rehab Mental	-	0	0	0	2	2	2	-
		B						0	0	0	
		F	14. Fisioterapis Tumbuh Kembang anak	-	0	0	0	1	1	1	-
		B						0	0	0	
		F	15. Nutrisionis	-	2	2	3	2	2	1	-
		B			0	1	2	1	1		
		F	16. Okupasi terapis	-	3	3	2	-	-	-	-
		B			1	0	0				
		F	17. Pekerja Sosial	-	2	2	2	-	-	-	-
		B			0	0	0				
		F	18. Perawat	-	145	145	145	57	57	57	8
		B			12	35	43	21	5		
		F	19. Perawat Gigi	-	2	2	2	0	0	0	-
		B			0	0	2				
		F	20. Perekam Medis	-	7	7	6	3	3	2	-
		B				3	3				
		F	21. Pranata Lab. Kesehatan	2	2	2	2	1	1	1	-
		B			2	2	2	1	1		
		F	22. Psikolog Klinis	-	-	-	-	3	3	3	-
		B									
		F	23. Radiografer	-	3	3	3	1	1	1	-
		B				1					
		F	24. Sanitarian	2	3	3	3	2	2	2	-
		B					5	1			

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		F	25. Teknisi elektromedis	-	2	2	2	1	1	1	-
		B			0	0	0	0	0	0	
		F	26. Terapis Wicara	-	2	2	2	-	-	-	-
		B			0	0	0				
10	RS. Paru Respira	F	1. Apoteker	-	-	-	-	2	2	1	1
		B							1		
		F	2. asisten Apoteker	0	3	2	2	-	-	-	-
		B				2					
		F	3. Dokter Spesialis Anak	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	4. Dokter Spesialis Anastesi	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	5. Dokter Spesialis Bedah Thorax	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	6. Dokter Spesialis Paru	-	-	-	-	2	2	2	1
		B									
		F	7.Dokter Spesialis Patologi Klinis	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	8.Dokter Spesialis Penyakit Dalam	-	-	-	-	2	2	2	0
		B									
		F	9. Dokter Spesialis Radiologi	-	-	-	-	1	1	1	0
		B									
		F	10. Dokter Umum	-	-	-	-	2	4	5	2
		B						1	7	4	
		F	11. Fisoterapis	-	1	1	1	1	1	1	-
		B									
		F	12. Nutrisionis	1	1	1	1	1	1	1	-
		B			1			1			
		F	13. Penyuluh Kesehatan Masyarakat	-	0	0	0	1	1	1	1
		B						1			
		F	14. Perawat	-	4	12	28	1	3	3	0
		B			4	2	21	7	1		
		F	15. Perekam Medis	-	2	2	2	2	2	2	-
		B				2					
		F	16. Pranata lab. kesehatan	2	2	4	6	1	1	1	-

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
		B					8	1	2		
		F	17.. Radiografer	-	2	3	2	2	2	2	-
		B			3	3					
		F	18. Sanitarian	1	1	1	1	1	1	1	-
		B			1						
		F	19. Teknisi elektromedis	-	1	1	1	1	1	1	-
		B									
H	LEMBAGA LAIN										
1	Badan Penanggulangan Bencana Daerah		-	-	--	-	-	-	-	-	-
2	Sekretariat Parampara Praja		-	-	--	-	-	-	-	-	-
3	Kantor Perwakilan Daerah		-	-	--	-	-	-	-	-	-
4	Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu		-	-	--	-	-	-	-	-	-

Sumber: BKD 2017

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa ada kesenjangan antara formasi jabatan fungsional dengan *bezetting* yang ada di masing masing SKPD. Ada faktor faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan tersebut. Salah satunya adalah kurang kuatnya komitmen untuk menempatkan pegawai sesuai dengan formasi awalnya.

> *"bila masing masing instansi/SKPD yang menerima CPNS menempatkan CPNS sesuai dengan formasinya maka formasi yang lowong akan terisi sehingga kesenjangan antara kebutuhan dengan bezetting akan terkurangi, bahkan dalam Perka BKN No 9 tahun 2012 tentang prosedur pengusulan penetapan NIP CPNS salah satu syaratnya adalah surat pernyataan eselon II yang akan meneriam penempatan CPNS pada unit kerja sesuai dengan formasi yang ditetapkan, tetapi pada pelaksanaan dilapangan masih dijumpai yang menempatkan pegawainya tidak sesuai dengan formasi (Harry Susan*

Pujiraharjo selaku Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai, wawancara pada tanggal 22 Agustus 2017)"

Sementara terkait hal tersebut Kepala Bidang Mutasi BKD DIY menyatakan bahwa selama ini Pemerintah Daerah DIY telah mengikuti ketentuan dari Pemerintah Pusat dalam membuka peluang kepada PNS Pemda DIY untuk berkarier dalam jabatan fungsional seperti tertuang sebagai berikut:

"Pemerintah Daerah DIY membuka pintu secara lebar-lebar terkait dengan jabatan fungsional sepanjang formasi di satuan perangkat daerah ada, adanya usulan dari instansi serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai contoh ketika ada aturan baru yang terbit misalkan adanya program inpassing dalam jabatan fungsional kita selalu membuka peluang (hasil wawancara tanggal 16 Agustus 2017)"

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sesuai dengan aturan yang berlaku dalam pengangkatan jabatan fungsional ada 3 mekanisme yang dapat dilakukan yakni Pengangkatan dari inpassing jabatan fungsional, pengangkatan dari calon pegawai negeri sipil dan perpindahan dari jabatan lain. Menurut Prapto Nugroho penempatan dalam jabatan fungsional yang dilakukan oleh Pemda DIY juga sudah sesuai dengan aturan yang berlaku sebagai contoh pada proses inpassing jabatan fungsional selama instansi pembina telah mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan inpassing maka daerah segera menindaklanjutinya. Sesuai data yang kami peroleh pada tahun 2016 dan 2017 telah dilakukan inspassing/penyesuaian dalam jabatan fungsional sebagai berikut:

Tabel. 4.3
Data Inpassing/Penyesuaian Jabatan Fungsional

Tahun	Inpassing/penyesuian jabatan fungsional
2016	3
2017	31

Sumber BKD DIY (diolah 2017)

Menurut Suedy, Kepala Subbidang Mutasi Jabatan yang membawahi pengelolaan jabatan fungsional di Pemerintah Daerah DIY menyatakan bahwa berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemda DIY dalam rangka mengembangkan jabatan fungsional mulai dari adanya anggaran yang secara khusus untuk pengelolaan jabatan fungsional antara lain dengan dilaksanakan sosialisasi jabatan fungsional kepada calon pemangku jabatan fungsional dan pengelola kepegawaian di instansi, Focus Group Discussion yang membahas masalah masalah jabatan fungsional yang sedang menjadi permasalahan, sampai dengan fasilitasi pengusulan pengangkatan ataupun kenaikan jabatan fungsional.

Sementara penempatan jabatan fungsional dari pengangkatan pertama dari CPNS juga telah dilakukan sepanjang CPNS yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan pengangkatannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Ani Astuti selaku pengelola jabatan fungsional menyatakan:

> *"memang belum semua CPNS yang berasal dari formasi jabatan fungsional dapat diangkat dalam jabatan fungsional karena belum terpenuhi syarat pengangkatan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang mengatur jabatan. Hal ini disebabkan beberapa faktor ."(Wawancara tanggal 15 Agustus 2017)*

Faktor yang mempengaruhi dalam pemenuhan pengangkatan jabatan fungsional antara lain:

a. Syarat pendidikan dan pelatihan dasar pembentukan

   Sesuai dengan persyaratan pengangkatan jabatan fungsional dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Birokrasi bahwa diklat dasar pembentukan merupakan salah satu syarat pengangkatan. Selama ini tidak semua Instansi Pembina Jabatan fungsional mengalokasi diklat untuk pegawai daerah, sehingga akses untuk mengikuti diklat sangat terbatas. Sementara Badan Diklat di daerah belum bisa menyelenggarakan diklat tersebut secara keseluruhan.

Terkait diklat dasar pembentukan ini menurut Bapak Wahyu Widayat selaku Kepala Subbidang Pengembangan Karier menyatakan:

> *"Pada tahun 2017 ini kita telah melakukan pemanggilan diklat dasar penyusunan peraturan perundang-undangan yang dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Kepelatihan DIY untuk 5 orang pegawai dengan masing masing biaya Rp. 30.000.000,-. Sebenarnya pada awal mulanya kita menganggarkan diklat pembentukan perancang peraturan perundang-undangan ini akan dialokasikan pada diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Hukum dan HAM, tetapi karena Badan Diklat DIY sudah bersertifikat maka bisa dilaksanakan di Badan Diklat DIY" (Wawancara 21 Agustus 2017)"*

Sementara diklat pembentukan yang telah dilaksanakan pada Tahun 2017 ini antara lain diklat perekayasa, diklat peneliti, diklat dasar polisi pamong praja dan diklat PPNS. Kesemua diklat ini dilaksanakan di luar Pemerintah Daerah DIY dan dibiayai dengan anggaran diklat dari Badan Kepegawaian Daerah DIY.

STIE Widya Wiwaha Jangan plagiat

b. Rekomendasi atau penilaian angka kredit yang terlambat

Persyaratan lain dalam pengangkatan jabatan fungsional adalah adanya rekomendasi penilaian angka kredit dari instansi Pembina. Setelah calon pemangku jabatan fungsional melaksanakan diklat ada persyaratan kelulusan sertifikasi jabatan, tetapi dalam pelaksanaanya tidak langsung diterbitkan rekomendasi angka kredit sebagai dasar pengangkatan, sehingga usulan pengangkatanpun menjadi terhambat.

c. Instansi Pembina belum siap

Tidak semua instansi Pembina siap dengan ketugasan dalam pembinaan jabatan fungsional, sebagai contoh Jabatan Fungsional Pamong Budaya yang merupakan binaan dari Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, di instansi Pembina ini tidak ada Tim Penilai Angka Kreditnya, sementara daerah daerah lain juga belum ada yang memiliki tim penilai. Terkait hal ini Bapak Prapto Nugroho menyampaikan:

> *"kita pernah bersurat mengenai hal ini kepada instansi terkait, tetapi jawaban yang disampaikan kepada kita belum seperti yang kita inginkan. Mereka menyerahkan sepenuhnya kepada daerah untuk membentuk tim penilai angka kredit di daerah. Dan menurut informasi dari instansi teknis terkait (Dinas Kebudayaan DIY) saat ini baru membuat draft untuk pembentukan tim penilai angka kredit. Kalau ini berjalan kita bisa melakukan pengangkatan jabatan fungsional Pamong Budaya" (Wawancara tanggal 16 agustus 2017)*

Dari uraian tersebut diatas masih ada PNS yang berasal dari formasi jabatan fungsional yang belum diangkat dalam jabatan fungsional, sementara Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan kebijakan bagi PNS formasi jabatan fungsional tertentu hanya dapat diberikan toleransi kenaikan pangkat regular 1 (satu) kali, selanjutnya harus diangkat dalam jabatan sesuai dengan formasi. Kebijakan tersebut tertuang dalam Surat Kepala Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Nomor Ka.REG.I/1688/2014 tanggal 3 November 2014. Menghadapi hal ini Badan Kepegawaian Daerah DIY menekankan pada instansi-instansi untuk segera mengangkat PNS sesuai dengan formasi demi kelancaran karier PNS yang bersangkutan. Namun seandainya sampai dengan masa kenaikan pangkat yang kedua belum diangkat dalam jabatan

STIE Widya Wiyata Jangan Plagiat

fungsional, maka diambil keputusan tetap mengusulkan kenaikan pangkatnya dengan dilampiri klarifikasi dari instansi penyebab belum diangkat dalam jabatan fungsional walaupun kebijakan ini tidak sinkron dengan upaya pemenuhan formasi jabatan fungsional (hasil wawancara dengan Prapto Nugroho, Kepala Bidang Mutasi, tanggal 16 Agustus 2017).

Kenaikan pangkat pada jabatan fungsional memang tidak semudah kenaikan pangkat regular bagi pelaksana ataupun jabatan struktural. Dalam jabatan fungsional ada dua proses yakni kenaikan jabatan dan kenaikan pangkat. Syarat kenaikan jabatan antara lain (1) sekurang –kurangnya 1 (satu) tahun dalam jabatan terakhir; (2) memperoleh angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;(3) memiliki hasil penilaian prestasi kerja yang sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;(4) telah lulus pendidikan dan pelatihan penjenjangan bagi jabatan fungsional yang dipersyaratkan. Sedang syarat kenaikan pangkat sebagai berikut: (1) sekurang –kurangnya 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir; (2) memperoleh angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;(3) memiliki hasil penilaian prestasi kerja yang sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; (4) telah lulus pendidikan dan pelatihan penjenjangan bagi jabatan fungsional yang dipersyaratkan

Dengan banyaknya persyaratan kenaikan pangkat tersebut tidak heran banyak permasalahan dalam kenaikan pangkat jabatan fungsional. Seperti

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang teruangkap dalam wawancara dengan Ibu Agnes Dhiany Indria Sari selaku Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pensiun sebagai berikut:

"Permasalahan dalam kenaikan pangkat bagi pejabat fungsional relatif lebih banyak dibanding kenaikan pangkat reguler antara lain berkas tidak komplit, belum naik jabatan, belum ada pembebasan sementara, belum ada pengangkatan kembali, penilaian angka kredit tidak kontinyu, Isi PAK belum sesuai." (wawancara tanggal 22 Agustus 2017)

Menurut Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pensiun hal ini terjadi hampir setiap periode kenaikan pangkat. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi ini adalah dengan konsinyering jabatan fungsional, melakukan rekonsiliasi data dengan instansi. Dengan upaya ini setidaknya permasalahan kenaikan pangkat jabatan fungsional dapat tertekan.

2. Kesesuaian Persyaratan Jabatan

Bambang Wahyudi (1991) bahwa dalam penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor faktor sebagai berikut:

a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimal yang dipersyaratkan meliputi:

- Pendidikan yang seharusnya yaitu pendidikan yang harus dijalankan dengan syarat.
- Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain yang apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

b. Pengetahuan, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, pengalaman kerja sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja pada pekerjaan tersebut

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Ketrampilan, yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek

d. Pengalaman, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman ini dinyatakan dalam bentuk:

- Pekerjaan yang harus dilakukan
- Lamanya pekerjaan tersebut
- Senioritas jabatan

Dengan mendasarkan pada teori tersebut diatas maka peneliti melakukan evaluasi penempatan pegawai pada jabatan fungsional khususnya pada hasil pengadaan seleksi Formasi CPNS Tahun 2014 dengan penekanan pada syarat jabatan pendidikan dan diklat. Berdasar Pengumuman yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 810/7023 tanggal 1 September 2014 tentang Pengadaan Calon Aparatur Sipil Negara dari Pelamar Umum, bahwa Pemerintah Daerah DIY membuka lowongan formasi pegawai sebanyak 142 orang dengan rincian formasi sebagai berikut: (1) Tenaga Guru sebanyak 4 orang; (2) Tenaga Kesehatan sebanyak 7 orang dan; (3) Tenaga Teknis sebanyak131 orang. Dari rincian formasi tersebut telah kami olah yang merupakan formasi jabatan fungsional dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dengan hasil sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel. 4.4 Formasi dan Kualifikasi Pendidikan yang dibutuhkan

NO	Formasi	Kualifikasi Pendidikan yang dipersyaratkan
1	Administrator Kesehatan Pertama	S.1 Kesehatan Masyarakat
2	Assesor Pertama	S.2 Psikologi
3	Auditor Pertama	S.1 Teknik Sipil
4	Auditor Pertama	S.1 Teknik Sipil
5	Dokter Umum	Profesi Dokter
6	Dokter Umum	Profesi Dokter
7	Guru Bahasa Jawa	S.1 Pendidikan Bahasa Jawa
8	Guru teknik Desain bangunan	S.1 Pendidikan Teknik Sipil
9	Instruktur Pertama	S.1 Pendidikan Teknik Elektro
10	Instruktur Pertama	S.1 Pendidikan Teknik Elektro
11	Instruktur Pertama	S.1 Teknik Sipil
12	Instruktur Pertama	S.1 Teknik Sipil
13	Instruktur Pertama	S.1 Pendidikan Tata Busana
14	Instruktur Pertama	S.1 Pendidikan Tata Busana
15	Pamong Budaya Pertama	S.1 teknik Arsitektur
16	Paramedik Veteriner Pelaksana	D.3 Peternakan
17	Pekerja Sosial Pertama	S.1 Semua jurusan
18	Pekerja Sosial Pertama	S.1 Semua jurusan
19	Pekerja Sosial Pertama	S.1 Semua jurusan
20	Peneliti Pertama	S.1 Semua jurusan
21	Peneliti Pertama	S.1 Semua jurusan
22	Peneliti Pertama	S.1 Semua jurusan
23	Peneliti Pertama	S.1 Semua jurusan
24	Pengawas Benih Tanaman Pertama	S.1 Pertanian
25	Pengawas Benih Tanaman Pertama	S.1 Pertanian
26	Pengawas ketenagakerjaan	S.1 Manajemen
27	Pengawas ketenagakerjaan	S.1 Manajemen
28	Pengawas Lingkungan Hidup Pertama	S.1 teknik Lingkungan
29	Pengawas Lingkungan Hidup Pertama	S.1 teknik Lingkungan
30	Pengawas Mutu Hasil Pertanian Pertama	S.1 Pertanian

STIE Widya Wiwaha Bebas Plagiat

31	Pengawas Mutu Hasil Pertanian Pertama	S.1 Pertanian
32	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah	S.1 Hukum
33	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah	S.1 Hukum
34	Pengawas perikanan pelaksana	S.1 Perikanan
35	Pengawas perikanan pelaksana	S.1 Perikanan
36	Pengendali Ekosistem Hutan Pertama	S.1 Kehutanan
37	Pengendali Ekosistem Hutan Pertama	S.1 Kehutanan
38	Pengendali organisme pengganggu tumbuhan pertama	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi
39	Pengendali organisme pengganggu tumbuhan pertama	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi
40	Pengendali organisme pengganggu tumbuhan pertama	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi
41	Penggerak Swadaya Masyarakat Pertama	S.1 Sosiatri
42	Penggerak Swadaya Masyarakat Pertama	S.1 Sosiatri
43	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama	S.1 Kesejahteraan Sosial
44	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama	S.1 Kesejahteraan Sosial
45	Perancang peraturan Perundang-undangan Pertama	S.1 Hukum
46	Perancang peraturan Perundang-undangan Pertama	S.1 Hukum
47	Perawat Pelaksana	D.3 Keperawatan
48	Perawat Pelaksana	D.3 Keperawatan
49	Perawat Pelaksana	D.3 Keperawatan
50	Polisi pamong Praja	S.1 Administrasi Negara
51	Polisi Pamong Praja	S.1 Administrasi Negara
52	Surveyor Pemetaan Pertama	S.1 Geografi
53	Surveyor Pemetaan Pertama	S.1 Geografi
54	Teknisi elektromedis pelaksana	D.3 Teknik Elektromedik
55	Teknisi penelitian dan Perekayasa pertama	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin
56	Teknisi penelitian dan Perekayasa	S.1 teknik Sipil/ S.1

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

	pertama	teknik Mesin
57	Teknisi Penelitian dan Perekayasa	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin
58	Teknisi Penelitian dan Perekayasa	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin

Sumber BKD 2014

Dari formasi dan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan kemudian kami lakukan perbandingan antara syarat dan hasil seleksi untuk kemudian dilakukan evaluasi dengan menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada masing masing jabatan, yang tersaji dalam data berikut:

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Tabel. 4.5
Kesesuaian persyaratan pengangkatan dalam jabatan fungsional dari sisi pendidikan dan kediklatan

No	Formasi Jabatan (Peraturan MEN PANRB)	Kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan	Kualifikasi pendidikan hasil seleksi pegawai	Persyaratan Pengangkatan jabatan fungsional sesuai permenPANRB		Kesesuaian	Keterangan
				Pendidikan formal	Kediklatan		
1	Administrator Kesehatan Pertama (42/KEP/M.PAN/12/2009)	S.1 Kesehatan Masyarakat	S.1 Kesehatan Masyarakat	S.1/D.IV dibidang kesehatan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena kesulitan memperoleh angka kredit
2	Assesor Pertama (41 Tahun 2012)	S.2 Psikologi	S.2 Profesi Psikologi	S1/D.IV Ilmu Kepegawaian, Manajemen, Politik, Administrasi Negara,	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena masih menunggu

				Administrasi Publik, Hukum, Pemerintahan, Sosial Politik, Kebijakan Publik, Ekonomi Manajemen SDM, dan Sosiologi.			rekomendasi dari Instansi Pembina
3	Auditor Pertama (PER/220/M.PAN/2008)	S.1 Teknik Sipil	S.1 Teknik Sipil	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena masih menunggu rekomendasi dari Instansi Pembina
4	Auditor Pertama (PER/220/M.PAN/2008)	S.1 Teknik Sipil	S.1 Teknik Sipil	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena masih menunggu rekomendasi dari Instansi Pembina
5	Dokter Umum (139/KEP/M.PAN/11/2003)	Profesi Dokter	Profesi Dokter	Dokter	Tidak perlu diklat	Sesuai	Sudah diangkatan dalam jabatan dokter pertama
6	Dokter Umum (139/KEP/M.PAN/11/2003)	Profesi Dokter	Profesi Dokter	Dokter	Tidak perlu diklat	sesuai	Sudah diangkatan dalam jabatan dokter pertama
7	Guru Bahasa Jawa (16 Tahun 2009)	S.1 Pendidikan Bahasa Jawa	S.1 Pendidikan Bahasa Jawa	S.1/D.IV dan Bersertifikat Pendidik	Tidak perlu diklat	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan Guru
8	Guru teknik	S.1	S.1	S.1/D.IV dan	Tidak	Sesuai	Sudah

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

	Desain bangunan (16 Tahun 2009)	Pendidikan Teknik Sipil	Pendididkan teknik bangunan	Bersertifikat Pendidik	perlu diklat		diangkat dalam jabatan Guru
9	Instruktur Pertama (36/KEP/MPAN/3/2008)	S.1 Pendidikan Teknik Elektro	S.1 Pendidikan Teknik Elektronika	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai saat ini mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
10	Instruktur Pertama (36/KEP/MPAN/3/2008)	S.1 Pendidikan Teknik Elektro	S.1 Pendidikan Teknik Elektro	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai saat ini mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
11	Instruktur Pertama (36/KEP/MPAN/3/2008)	S.1 Teknik Sipil	S.1 Pendidikan Teknik Mekatronika	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai saat ini mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
12	Instruktur Pertama (36/KEP/MPAN/3/2008)	S.1 Teknik Sipil	S.1 Teknik Sipil	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai saat ini mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
13	Instruktur Pertama (36/KEP/MPAN/3/2008)	S.1 Pendidikan Tata Busana	S.1 Pendidikan IPS tata busana	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai saat ini mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
14	Instruktur	S.1	S.1	S.1/D.IV	Diklat	Sesuai	Belum

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

	Pertama (36/KEP/M.PAN/3/2008)	Pendidikan Tata Busana	Pendidikan IPS tata busana	sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Tk. Ahli	saat ini mengikuti diklat	diangkat dalam jabatan instruktur karena belum terpenuhi syarat diklat
15	Pamong Budaya Pertama (PER/09/M.PAN/5/2008)	S.1 teknik Arsitektur	S.1 teknik Arsitektur	S.1/D.IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan	Diklat Tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan pamong budaya karena belum terpenuhi syarat diklat dan tim penilai angka kredit instansi pembina belum ada
16	Paramedik Veteriner Pelaksana (52 Tahun 2012)	D.3 Peternakan	D.3 Pertanian ternak Unggas	SPP/SNAK MA dan SMK Peternakan	Tidak dipersyaratkan Diklat, tetapi untuk perpindahan jabatan disyaratkan diklat	sesuai	Belum diangkat
17	Pekerja Sosial Pertama (KEP/03/M.PAN/1/2004)	S.1 Semua jurusan	S.1 Pendidikan Bahasa Inggris	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Tidak sesuai dengan persyaratan pengangkatan Pekerja Sosial	Kementerian Sosial selaku instansi pembina mensyaratkan pengangkatan pekerja sosial dari kualifikasi pendidikan kesejahteraan sosial
18	Pekerja Sosial Pertama	S.1 Semua jurusan	S.1 teknik Informatika	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Tidak sesuai dengan	Kementerian Sosial selaku

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

	(KEP/03/M.PAN/1/2004)					persyaratan pengangkatan Pekerja Sosial	instansi pembina mensyaratkan pengangkatan pekerja sosial dari kualifikasi pendidikan kesejahteraan sosial
19	Pekerja Sosial Pertama (KEP/03/M.PAN/1/2004)	S.1 Semua jurusan	S.1 manajemen syariah	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Tidak sesuai dengan persyaratan pengangkatan Pekerja Sosial	Kementerian Sosial selaku instansi pembina mensyaratkan pengangkatan pekerja sosial dari kualifikasi pendidikan kesejahteraan sosial
20	Peneliti Pertama (KEP/128/M.PAN/9/2004)	S.1 Semua jurusan	S.1 teknik	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat jabatan peneliti karena menunggu rekomendasi dari LIPI
21	Peneliti Pertama (KEP/128/M.PAN/9/2004)	S.1 Semua jurusan	S.1 Sastra Inggris	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat jabatan peneliti karena menunggu rekomendasi dari LIPI
22	Peneliti Pertama (KEP/128/M.PAN/9/2004)	S.1 Semua jurusan	S.1 Teknologi pangan dan hasil pertanian	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat jabatan peneliti karena menunggu rekomendasi dari LIPI
23	Peneliti Pertama	S.1 Semua jurusan	S.1 Matematika	S.1 Sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah	Belum diangkat jabatan

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

	(KEP/128/M.PAN/9/2004)					melaksanakan diklat	peneliti karena menunggu rekomendasi dari LIPI
24	Pengawas benih Tanaman Pertama (9 tahun 2010)	S.1 Pertanian	S.1 Pertanian Argronomi	S.1/D.IV Bidang pertanian	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Sudah diangkat dalam jabatan Pengawas Benih Tanaman
25	Pengawas benih Tanaman Pertama (9 tahun 2010)	S.1 Pertanian	S.1 Pertanian Pemuliaan tanah	S.1/D.IV Bidang pertanian	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Sudah diangkat dalam jabatan Pengawas Benih Tanaman
26	Pengawas ketenagakerjaan (19 tahun 2010)	S.1 Manajemen	S.1 Manajemen	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum melaksanakan diklat	Belum diangkat dalan jabatan fungsional
27	Pengawas ketenagakerjaan (19 tahun 2010)	S.1 Manajemen	S.1 Manajemen	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum melaksanakan diklat	Belum diangkat dalan jabatan fungsional
28	Pengawas Lingkungan Hidup Pertama (39 tahun 2011)	S.1 teknik Lingkungan	S.1 teknik Lingkungan	S1/DIV dibidang ilmu alam, sosial dan ilmu lain yg ditentukan kualifikasinya oleh Menteri Negara LH	Diklat Tk. Ahli	Sesuai tetapi belum melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan pengawas lingkungan hidup
29	Pengawas Lingkungan Hidup Pertama (39 tahun 2011)	S.1 teknik Lingkungan	S.1 teknik Lingkungan	S1/DIV dibidang ilmu alam, sosial dan ilmu lain yg ditentukan kualifikasinya oleh	Diklat Tk. Ahli	Sesuai tetapi belum melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan pengawas lingkungan hidup

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

				Menteri Negara LH			
30	Pengawas Mutu Hasil Pertanian Pertama (Per/17/MPAN/4/2006)	S.1 Pertanian	S.1 Pertanian Argronomi	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan PMHP
31	Pengawas Mutu Hasil Pertanian Pertama (Per/17/MPAN/4/2006)	S.1 Pertanian	S.1 Pertanian Sosial Ekonomi	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan PMHP
32	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (15 tahun 2009)	S.1 Hukum	S.1 Hukum	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena masih menunggu rekomendasi dari Instansi Pembina
33	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (15 tahun 2009)	S.1 Hukum	S.1 Hukum	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena masih menunggu rekomendasi dari Instansi Pembina
34	Pengawas perikanan pelaksana (01 tahun 2011)	S.1 Perikanan	S.1 manajemen SD pengairan	S.1/D.IV bid. Perikanan atau bid.lain sesuai kualifikasi yg ditetapkan oleh Instansi Pembina.	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional
35	Pengawas perikanan pelaksana (01 tahun 2011)	S.1 Perikanan	S.1 manajemen SD perikanan	S.1/D.IV bid. Perikanan atau bid.lain sesuai kualifikasi yg ditetapkan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan fungsional

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

				oleh Instansi Pembina.			
36	Pengendali Ekosistem Hutan Pertama (50 tahun 2012)	S.1 Kehutanan	S.1 Kehutanan Konsevasi SDH	Sl/D IV bidang Kehutanan, Pertanian, Biologi, perikanan/ Kelautan, Ilmu Lingkungan, Geografi, Geodesi, Sosiologi, Kedokteran Hewan, Petemakan, Perencanaan Wilayah dan kualifikasi lain yang ditetapkan oleh Menteri Kehutanan	Lulus Uji Kompetensi	sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan pengendali ekosistem hutan
37	Pengendali Ekosistem Hutan Pertama (50 tahun 2012)	S.1 Kehutanan	S.1 Kehutanan Manajemen hutan	Sl/D IV bidang Kehutanan, Pertanian, Biologi, perikanan/ Kelautan, Ilmu Lingkungan, Geografi, Geodesi, Sosiologi, Kedokteran Hewan, Petemakan, Perencanaan Wilayah dan kualifikasi lain yang ditetapkan oleh Menteri Kehutanan	Lulus Uji Kompetensi	sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan pengendali ekosistem hutan
38	Pengendali organisme pengganggu tumbuhan pertama (PER/10/M.PAN/05/2008)	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi	S.1 Biologi	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Sudah diangkat dalam jabatan pengendali ekosistem hutan
39	Pengendali	S.1	S.1 Pertanian	S.1/ D.IV	Diklat tk.	Sesuai	Sudah

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

	organisme pengganggu tumbuhan pertama (PER/10/M.PAN/05/2008)	Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi	Ilmu hama dan Penyakit tanaman	sesuai kualifikasi pendidikan	Ahli	dan sudah melaksanakan diklat	diangkat dalam jabatan pengendali ekosistem hutan
40	Pengendali organisme pengganggu tumbuhan pertama (PER/10/M.PAN/05/2008)	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit/ S.1 Biologi	S.1 Pertanian Ilmu hama dan Penyakit tanaman	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Sudah diangkat dalam jabatan pengendali ekosistem hutan
41	Penggerak Swadaya Masyarakat Pertama (KEP/58/M.PAN/6/2004)	S.1 Sosiatri	S.1 Sosiatri	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai saat ini sedang dilaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan penggerak swadaya masyarakat
42	Penggerak Swadaya Masyarakat Pertama (KEP/58/M.PAN/6/2004)	S.1 Sosiatri	S.1 Sosiatri	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai saat ini sedang dilaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan penggerak swadaya masyarakat
43	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama (KEP/120/M.PAN/9/2004)	S.1 Kesejahteraan Sosial	S.1 Kesejahteraan Sosial	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan Penyuluh KB
44	Penyuluh Keluarga Berencana Pertama (KEP/120/M.PAN/9/2004)	S.1 Kesejahteraan Sosial	S.1 Kesejahteraan Sosial	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan Penyuluh KB
45	Perancang peraturan Perundang-undangan Pertama (41/KEP/M.PAN/12/2000)	S.1 Hukum	S.1 Hukum	S.1 Hukum	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah diklat	Belum diangkat dalam jabatan suncang masih menunggu rekomendasi
46	Perancang peraturan Perundang-undangan Pertama	S.1 Hukum	S.1 Hukum	S.1 Hukum	Diklat tk. Ahli	Sesuai dan sudah diklat	Belum diangkat dalam jabatan suncang

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

	(41/KEP/M.PAN/ 12/2000)						masih menunggu rekomendasi
47	Perawat Pelaksana (25 tahun 2014)	D.3 Keperawatan	D.3 Keperawatan	D.3 keperawatan	Tidak mensyaratkan diklat	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan perawat
48	Perawat Pelaksana (25 tahun 2014)	D.3 Keperawatan	D.3 Keperawatan	D.3 keperawatan	Tidak mensyaratkan diklat	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan perawat
49	Perawat Pelaksana (25 tahun 2014)	D.3 Keperawatan	D.3 Keperawatan	D.3 keperawatan	Tidak mensyaratkan diklat	Sesuai	Sudah diangkat dalam jabatan perawat
50	Polisi pamong Praja (4 Tahun 2014)	S.1 Administrasi Negara	S.1 Administrasi Negara	(S1)/Diploma IV di bidang Ilmu Pemerintahan, Sosial, Politik, Hukum, Ekonomi dan bidang ilmu lain yang ditetapkan oleh Mendagri selaku pimpinan instansi pembina	Diklat dasar Pol PP	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan Polisi Pamong Praja masih menunggu rekomendasi
51	Polisi Pamong Praja (4 Tahun 2014)	S.1 Administrasi Negara	S.1 Administrasi Negara	(S1)/Diploma IV di bidang Ilmu Pemerintahan, Sosial, Politik, Hukum, Ekonomi dan bidang ilmu lain yang ditetapkan oleh Mendagri selaku pimpinan instansi pembina	Diklat dasar Pol PP	Sesuai dan sudah melaksanakan diklat	Belum diangkat dalam jabatan Polisi Pamong Praja masih menunggu rekomendasi

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

52	Surveyor Pemetaan Pertama (134/KEP/M.PAN /12/2002)	S.1 Geografi	S.1 Geografi Perencanaan Pengembangan wilayah	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan Surveyor Pemetaan
53	Surveyor Pemetaan Pertama (134/KEP/M.PAN /12/2002)	S.1 Geografi	S.1 Geografi Kartografi dan Penginderaan jauh	S.1/ D.IV sesuai kualifikasi pendidikan	Diklat tk. Ahli	Sesuai tetapi belum mengikuti diklat	Belum diangkat dalam jabatan Surveyor Pemetaan
54	Teknisi elektro Medis (28 Tahun 2013)	D.3 Teknik Elektromedik	D.3 Teknik Elektromedik	D.3 teknik elektromedik	Memiliki Surat Tanda Register elektromedis yang masih berlaku	Sesuai	Belum diangkat dalam jabatan teknisi elektro medis
55	Teknisi penelitian dan Perekayasa pertama (KEP/193/M.PAN/11/2004)	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin	S.1 teknik Sipil	SMA sesuai kualifikasi	diklat	Tidak sesuai, (jenjang terampil)	Belum diangkat dalam jabatan fungsional
56	Teknisi penelitian dan Perekayasa pertama (KEP/193/M.PAN/11/2004)	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin	S.1 teknik Sipil	SMA sesuai kualifikasi	diklat	Tidak sesuai, (jenjang terampil)	Belum diangkat dalam jabatan fungsional
57	Teknisi Penelitian dan Perekayasa (KEP/193/M.PAN/11/2004)	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin	S.1 teknik Mesin	SMA sesuai kualifikasi	diklat	Tidak sesuai, (jenjang terampil)	Belum diangkat dalam jabatan fungsional
58	Teknisi Penelitian dan Perekayasa (KEP/193/M.PAN/11/2004)	S.1 teknik Sipil/ S.1 teknik Mesin	S.1 teknik Mesin	SMA sesuai kualifikasi	diklat	Tidak sesuai, (jenjang terampil)	Belum diangkat dalam jabatan fungsional

STE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel diatas dapat kita rangkum sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tabel Rangkuman kesesuaian pendidikan dan kediklatan

1.	Pendidikan yang sesuai dengan persyaratan Pengangkatan Fungsional	24 jenis jabatan sesuai
2.	Pendidikan yang tidak sesuai dengan persyaratan Pengangkatan Fungsional	2 jenis jabatan tidak sesuai (pekerja sosial dan teknisi penelitian dan perekayasaan
3.	Jabatan yang memerlukan diklat pembentukan	23 jenis jabatan
4.	Jabatan yang tidak memerlukan diklat pemebentukan	3 jenis jabatan (dokter, Guru dan Perawat
5.	Sudah diangkat dalam jabatan fungsional	16 formasi
6.	Belum diangkat dalam jabatan fungsional karena belum mengikuti diklat	18 formasi
7.	Belum diangkat dalam jabatan fungsional sudah mengikuti diklat tetapi masih menunggu rekomendasi	24 formasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Berdasarkan tabel 4.6 yang merupakan rangkuman dari tabel kesesuaian persyaratan pengangkatan dalam jabatan fungsional dari sisi pendidikan dan kediklatan diatas dapat disimpulkan bahwa dari 58 formasi jabatan fungsional ada 26 jenis jabatan fungsional. Dari 26 jenis jabatan fungsional ada 2 jabatan fungsional yang kualifikasi pendidikannya berasal dari S,1/D.IV semua jurusan yaitu Jabatan fungsional Pekerja Sosial dan Penelit. Adanya kualifikasi pendidikan semua jurusan ini merupakan kebijakan *affirmative* dari pemerintah pusat. Menurut Harry Susan Pujiraharjo, Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai BKD DIY, Pemerintah Daerah harus mengikuti kebijakan dari tersebut. Daerah wajib mengakomodir kualifikasi pendidikan semua jurusan sejumlah 5% dari jumlah formasi yang

ada (wawancara tanggal 22 Agustus 2017). Efek dari kebijakan ini, dirasakan pada saat pengangkatan dalam jabatan fungsional karena sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan Pekerja Sosial (Kementerian Sosial), bahwa pengangkatan dalam jabatan fungsional pekerja sosial dapat dilakukan apabila berasal dari kualifikasi pendidikan kesejahteraan sosial, sehingga sampai dengan saat ini PNS formasi pekerja sosial hasil seleksi pengadaan CPNS Tahun 2014 belum dapat diangkat dalam jabatan pekerja sosial (hasil wawancara dengan Windu Sasongko, pengelola kepegawaian Dinas Sosial DIY tanggal 14 Agustus 2017). Sementara untuk Jabatan fungsional peneliti, walaupun juga merupakan kebijakan affirmative dari pemerintah pusat, yang berasal dari semua jurusan tetapi sesuai dengan persyaratan pengangkatan dalam jabatan peneliti.

Kemudian untuk jabatan Teknisi Penelitian dan Perkayasaan antara persyaratan seleksi CPNS mensyaratkan pendidikan S.1 Teknik Sipil/Teknik Mesin dan hasil seleksipun sesuai dengan kualifikasi pendidikan tersebut. Dalam Peraturan Menteri pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor KEP/193/M.PAN/11/2004 jabatan Teknisi Penelitian dan Perekayasaan adalah merupakan jabatan fungsional jenjang terampil sehingga dasar pengangkatannya cukup menggunakan kualifikasi pendidikan SMA sederajat. Menurut Harry Susan Pujiraharjo, Kepala Subbidang Perencanaan dan Pengadaan hal ini memang merupakan sebuah kesalahan sebagai berikut:

> *"terkait jabatan teknisi penelitian dan perekayasaan yang merupakan jenjang jabatan terampil sudah diketahui sejak awal, tetapi tidak bisa*

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dilakukan perubahan, kita juga sudah melakukan konfirmasi dengan kementerian PAN dan RB, tetapi tetap tidak bisa dirubah bahkan hal ini pun sudah diketahui oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan" (wawancara tanggal 29 Agustus 2017).

Untuk jabatan fungsional yang terdapat dalam formasi pengadaan CPNS tahun 2014 selain 2 jabatan tersebut diatas (pekerja sosial dan teknisi litkayasa) secara keseluruhan ada kesesuaian dalam kualifikasi pendidikan antara syarat seleksi pengadaaan pegawai dengan persyaratan pengangkatan dalam jabatan fungsional dalam peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi yang menjadi dasar jabatan fungsional tersebut.

Dari hasil penelitian pula didapat data bahwa sebagian besar kendala dalam pengangkatan jabatan fungsional adalah pelaksanaan diklat dasar pembentukan. Diklat dasar pembentukan dialokasikan oleh instansi Pembina jabatan fungsional dengan jumlah kuota terbatas, sehingga pelaksanaannya sangat tergantung oleh Instansi Pembina.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Kesesuaian Penempatan dalam jabatan dengan Formasi Pengadaan CPNS

Sedarmayanti (2000:39) mengemukakan bahwa penempatan seseorang ke posisi yang tepat adalah dengan adanya kesesuaian orang dengan pekerjaan, yaitu mencocokan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang dengan karakteristik pekerjaan.

1) Kesesuaian dengan Pengetahuan

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan suatu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau

prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Mulyasa (2002:38) mengungkapkan bahwa " Pengetahuan adalah suatu kesadaran dalam bidang kognitif " artinya seseorang mengetahui metode penyelesaian tugas dengan baik, dan lebih lanjut Mulyasa mengemukakan bahwa pengetahuan ini dapat diperoleh bisa berupa pengalaman kerja atau pendidikan yang telah diperolehnya, dan pendidikan sangat diharapan dari seseorang individu untuk mengerjakan sesuatu. Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki oleh Seorang pegawai dengan kualifikasi pekerjaan yang ditempati paling tidak dapat dilihat dari indikator-indikator seperti:

a) Pendidikan formal;

Berdasarkan hasil studi dokumen hasil seleksi CPNS Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, dari sejumlah 58 formasi jabatan fungsional yang dibuka, untuk dapat mengikuti tes kompetensi dasar tentu harus memenuhi syarat administratif yang salah satunya adalah latar belakang pendidikan atau kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan, berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban pertanyaan yang diajukan kepada 20 CPNS yang mendapatkan CPNS diterima, 100 % (20 CPNS) semuanya menjawab sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dipersyaratkan dapat membantu menyelesaikan pekerjaan.

b) Pengetahuan teknis terhadap pekerjaan.

Terkait dengan pengetahuan teknis terhadap pekerjaan, dari sejumlah 20 CPNS yang merupakan formasi jabatan fungsional, 10 % (2 CPNS) menjawab telah memiliki pengetahuan teknis terhadap jabatan fungsional,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sedang responden yang lain menjawab belum mengatahui bahwa jabatan yang dilamar adalah merupakan jabatan fungsional.

2) Kesesuaian penempatan dengan formasi CPNS

Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 tahun 2012 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan calon pegawai negeri sipil bahwa dalam pengusulan Nomor Identitas Pegawai bagi CPNS yang dinyatakan lolos seleksi CPNS ada pesyaratan untuk melampirkan surat pernyataan dari pejabat struktural eselon II yang akan menerima penempatan CPNS pada unit kerja di lingkungannya sesuai dengan formasi yang ditetapkan untuk yang CPNS bersangkutan. Dari hasil pertanyaan kepada 20 responden didapat data bahwa ada ada 30% (6 orang CPNS) yang penempatannya saat ini belum sesuai dengan formasi jabatan fungsional. Sedangkan sisanya 70% (14 orang) sesuai dengan formasi jabatan fungsional. Masih adanya instansi yang menempatkan CPNS/PNS tidak sesuai dengan formasi jabatannya sehingga CPNS yang bersangkutan tidak bekerja sesuai dengan job description, mengakibatkan pengisian formasi tersebut tidak memenuhi kebutuhan dan kinerja jabatan serta tidak dapat dinilai kinerjanya secara maksimal sesuai sasaran kinerja pegawai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan secara umum dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan fungsional di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta telah memperhatikan kriteria yang dipersyaratkan dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dari setiap jabatan fungsional meskipun masih ada kesenjangan dalam pemenuhan formasi jabatan fungsional.

1. Faktor penyebab kesenjangan pemenuhan kebutuhan formasi jabatan fungsional antara lain:
   a. kurang kuatnya komitmen dari pimpinan instansi dalam menempatkan CPNS sesuai dengan formasi awalnya,
   b. diklat dasar pembentukan yang diselenggarakan secara terbatas mengakibatkan tidak semua calon dapat terfasilitasi,
   c. rekomendasi dari instansi pembina terlambat terbit, sehingga pengangkatan jabatan fungsional juga terlambat.
2. Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional hasil seleksi pengadaan Tahun 2014 ada kesesuaian antara pendidikan yang dipersyaratkan dalam pendaftaran dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri PANRB dari setiap jabatan fungsional, kecuali pada jabatan fungsional Pekerja Sosial dan Teknisi Penelitian dan Perekayasaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Adanya kebijakan afirmativ mengakibatkan kesulitan dalam pengangkatan jabatan fungsional karena kualifikasi pendidikan tidak sesuai dengan persyaratan jabatan fungsional sehingga merugikan PNS yang bersangkutan sedang disisi lain harus diangkat dalam jabatan sesuai formasinya.
4. Penetapan rincian formasi yang lowong oleh Kementerian PANRB tidak dapat diajukan perubahan walaupun itu merupakan suatu hal yang salah, kasus pada formasi Teknisi Penelitian dan Perekayasaan merupakan jabatan fungsional jenjang keterampilan sehingga untuk syarat kualifikasi pendidikannya seharusnya tidak perlu sarjana S.1.
5. Masih ada instansi yang menempatkan CPNS/PNS tidak sesuai dengan formasi jabatannya sehingga CPNS, mengakibatkan formasi yang lowong tidak terisi dan kinerja jabatan tidak dapat dinilai secara maksimal sesuai sasaran kinerja pegawai.

B. SARAN

1. Belajar dari kesalahan dalam penyusunan formasi (teknisi penelitian dan perekayasaan) agar tidak terulang kembali, peneliti memberi saran dalam penyusunan peraturan gubernur tentang kebutuhan pegawai selain mempertimbangkan jumlah perlu koordinasi obyektif sesuai persyaratan di Peraturan Menteri PANRB.
2. Masukan pada pemerintah pusat (MENPANRB) sebelum menerbitkan rincian formasi perlu ada klarifikasi dengan daerah pengusul untuk menghindari kesalahan jenjang jabatan dan kualifikasi pendidikan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3. Dalam penempatan jabatan masih terdapat *Mismacth*, BKD idealnya harus menyiapkan ketentuan teknis terkait dengan CPNS termasuk dalam masa orientasi, monitoring dan evaluasi penempatan sehingga ada kontrol dari awal untuk mengurangi kesalahan penempatan. Pada masa orientasi ini perlu adanya sosialisasi atau bimbingan teknis terkait jabatan fungsional karena dari hasil penelitian sebagian besar CPNS pada saat melakukan pelamaran belum mengetahui jabatan fungsional.
4. Keterlambatan pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional yang disebabkan oleh permasalahan diklat, BKD idealnya memetakan potensi permasalahan terkait diklat dasar pembentukan dari instansi pembina, bila memang tidak ada kejelasan sebaiknya formasi tidak usah dibuka, sehingga nasib pegawai tidak terkatung katung.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Daftar Pustaka

Bambang Wahyudi, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta;

Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta :Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Indeks;

Flippo , Edwin B. (1990) *Manajemen Personalia jilid 1 Edisi keenam* (moh. Masyd, Penerjemah) Jakarta:Erlangga;

Fadhil Muhammad (2012) *Studi Evaluasi Penempatan Jabatan Struktural pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru*

Fitriaty Ninik Vurwanti (2015) *Analisis Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah di Kabupaten Sarolangun Tahun 2013 -2015*

Hasibuan, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara;

Hariandja, MarihotTuaEfendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo

Herdiansyah (2010), *Metode Penelitian Kualitatif,* Bandung;Salemba Medika

Husein Umar 2005 *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta Gramedia Pustaka Utama;

Justine T. Sirait 2006, *Memahami Aspek aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta, Gramedia

Lexy J. Moleong, 2005.*Metode Penelitian Kualaitatif.* Bandung: RemajaRosdakar;

Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Salemba Empat.;

Musenaf 2000, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta;

Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Yogyakarta :Edisi Ke-3.;

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda karya

Nelson Bastian Nope (2015) *Mutasi Pejabat Fungsional ke dalam Jabatan Struktul di Era Otonomi Daerah.*

Notoatmodjo, 2013, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Rineka Cipta; Yogyakarta;

Ridwansyah *(2012)Penempatan Jabatan Fungsional*

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Rivai, Veitzal., 2003, *Manajemen Sumber DayaManusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Raja grafindo Persada;.

Sedarmayanti. 2000. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja)*, Bandung :CV.Mandar Maju.;

Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011) Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung; Alfabeta;

Shafritz, Hyde Classic Of Public Administration

Siswanto, Bejo, 2005 *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan administratif dan Operasional*, Jakarta, Bumi Aksara;

Suharto, Edi 2006, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Bandung , Refika Pratama

Sugiono (2015) *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R dan D*, Bandung, Alfabet

Sulistiyani, Ambar Yeguh dan Rosidah (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Toeri dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat