



ISSN: 1858-2664

Maret 2006, Vol. 2, No. 1

## **PEMBERDAYAAN PEJABAT STRUKTURAL KEPEGAWAIAN PEMERINTAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA YANG BERMUTU:**

**Kasus dalam Bidang Kepegawaian di Provinsi DKI Jakarta  
dan Provinsi DI Yogyakarta**

### ***EMPOWERMENT OF PERSONNELS OF GOVERNMENT STRUCTURAL OFFICIALS (PSOG) TO IMPROVE THEIR PRODUCTIVITY:***

***A Case of Civil Service Management in DKI Jakarta and DI Yogyakarta Provinces***

Djoko Sutrisno, Sumardjo, Pang S. Asngari, Soedijanto Padmowihardjo,  
dan Prabowo Tjitropranoto

#### ***Abstrak***

*The civil service management was changed of paradigm to some extent, that is appointment of the personnel of government structural officials (PSOG) is carried out based on profesionalisme principle. Although in implementation, work achievement of the personnel of government structural officials (PSOG) indicate is still unsatisfying. This research objectives are: (1) to evaluate the level of empowerment, internal characteristics of organization, motivation, and competency of PSOG; (2) to decide the determinant factors that influence the empowerment, competence, and motivation of PSOG; (3) to formulate the model to increase competency of the personnel of government structural officials (PSOG). Location of the research are in DKI Jakarta and DI Yogyakarta of which 14 government offices were selected as study sites. From the analysis of data obtained the scores as follow: (1) Level of empowerment, attitudes, motivation, and competency with category good. Level of non formal education (seminar, discussion and workshop) and organization technology with category good. Level of works experience with category not good; (2) The factors of non formal education (seminar, discussion and workshop), attitudes and organization technology is significantly influence the empowerment of PSOG; (3) The factors of empowerment and motivation of PSOG significantly influence competency; (4) The factor of empowerment of PSOG is significantly influence the motivation of PSOG.*

*Key Word: empowerment, internal characteristics, organization, motivation, and competency.*

#### **Pendahuluan**

Globalisasi telah membawa dampak luas, dunia menjadi semakin lebih terbuka. negara-negara menjadi saling terhubung dan perekonomiannya ditandai oleh saling ketergantungan. Gejala globalisasi mendorong timbulnya kompetisi yang tajam antar Negara. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut, Pemerintah telah menggulirkan reformasi di sektor publik, dan pelaksanaan perubahan tersebut menurut Kristiadi (1997: 33) dilakukan melalui kebijakan deregulasi,

debirokratisasi dan desentralisasi. Dalam kaitan ini, aparatur di daerah perlu dimotivasi dan diberdayakan, untuk menyadari peran penting dan tanggung jawabnya, terhadap kelancaran jalannya pelaksanaan setiap kebijaksanaan pemerintah yang telah digariskan. Dengan menyadari perannya dalam pembangunan ekonomi didaerahnya, yang merupakan subsistem dari pembangunan nasional, maka akan tumbuh kesadaran untuk berinisiatif meningkatkan efisiensi dan efektivitas aparaturnya, dengan

menghilangkan atau memperbaiki peraturan-peraturan yang berlebihan, dan mengurangi campur tangan birokrasi yang tidak diperlukan dalam pembangunan ekonomi di wilayahnya.

Dalam pembangunan negara, kedudukan dan peranan PNS strategis dan menentukan, karena PNS sebagai unsur aparatur negara yang secara riil menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan tugas pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Namun kenyataannya dalam pembangunan daerah masih terdapat masalah-masalah yang belum dapat dipecahkan, antara lain: ketimpangan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah antarprovinsi, antarkota, antarkabupaten dan antardesa; meningkat dan meluasnya pengangguran; membengkaknya jumlah penduduk miskin dan sebagainya. Masalah-masalah pembangunan tersebut tampak terkait dengan kompetensi PNS. Dalam posisinya yang demikian, tampaknya PNS menjadi salah satu kunci dalam menentukan efektivitas pembangunan, sehingga menarik untuk diteliti bagaimana kompetensi PNS. Dalam organisasi pemerintah, kedudukan pejabat struktural menjadi kunci dalam pembangunan, karena semua aktivitas yang berkaitan dengan kebijakan pembangunan, mulai dari penyusunan program sampai pelaksanaan kegiatan pembangunan ditentukan Pejabat Struktural Kepegawaian Pemerintah (PSKP), sehingga bagaimana kompetensi Pejabat Struktural Kepegawaian Pemerintah (PSKP), apakah telah memiliki kompetensi sesuai dengan yang dipersyaratkan untuk jabatan strukturalnya perlu dipahami. Oleh karena itu, upaya peningkatan kompetensi PSKP perlu dilakukan secara terencana dan terarah. Untuk mewujudkan PSKP yang demikian, diperlukan pembinaan secara tepat, selain melalui proses manajemen PNS yang berbasis kompetensi, juga melalui pendidikan luar sekolah (penyuluhan bagi PSKP).

Hasil penelitian terbaru dari *Price Waterhouse Copers* bulan Oktober 2001 menunjukkan (Budihardjo, 2002: 141), bahwa

kinerja tata pemerintahan yang berarti juga kinerja PNS di Indonesia merupakan yang terburuk, peringkatnya lebih rendah dibanding dengan Cina, India, dan Thailand. Kelemahan tersebut, menuntut pemerintah berupaya keras mengubah visi PNS khususnya PSKP sesuai tuntutan reformasi, yaitu dari yang semula kurang profesional dalam memberikan pelayanan pada publik, menjadi profesional. Ciri-ciri profesional adalah memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki kompetensi di bidangnya, memiliki jiwa berkompetisi/ bersaing secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi etika profesi (Maarif, 2002: 60).

Untuk meningkatkan profesionalisme yang berbasis kompetensi, pemerintah telah mengeluarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, Hal ini sebagai langkah mereformasi Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 yang dipandang sudah tidak sesuai lagi. Undang-undang Nomor 43 tersebut pada dasarnya berisi kebijakan manajemen kepegawaian PNS dengan paradigma baru, yang substansinya dijiwai oleh semangat desentralisasi kewenangan kepegawaian, baik kepada instansi pusat (Departemen/ Lembaga Non Departemen) maupun kepada Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota.

Dalam salah satu ketentuannya antara lain disebutkan 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. Etika profesional yang merupakan nilai-nilai dasar modern, pada umumnya mempunyai ciri-ciri (Mas'ud, 2002: 62; 63): (1) *Efficiency, Working Well, Little Waste*; (2) *Diligence, Attentive dan Busy*; (3) *Orderliness*; (4) *Punctuality*; (5) *Frugality, Humbleness*; (6) Kejujuran yang ketat, *Scrupolous Honesty* yang berakibat dalam jangka panjang meningkatkan efisiensi; dan lainnya. Namun nilai-nilai modern tersebut, belum sepenuhnya dimiliki oleh para PSKP. Hal ini tampak dari hasil penelitian, yang

menyatakan pada umumnya organisasi pemerintah di manapun sering menghadapi tiga masalah yakni: kurang efektif, kurang efisien dan mutu pelayanan yang kurang (Departemen Tenaga Kerja dan Universitas Padjadjaran, 1987: 43).

Dalam melaksanakan manajemen kepegawaian PNS, tingkat kompetensi PSKP Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota masih menunjukkan gejala-gejala belum baik, yaitu belum sesuai dengan persyaratan yang ditentukan untuk jabatan strukturalnya. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi belum diketahui. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Faktor manakah yang cenderung lebih berpengaruh terhadap pemberdayaan PSKP? Faktor-faktor manakah yang cenderung lebih berpengaruh terhadap kompetensi PSKP? (2) Faktor manakah yang cenderung lebih berpengaruh terhadap motivasi PSKP?

### **Metode Penelitian**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian, adalah semua pejabat struktural yang tugasnya melaksanakan manajemen kepegawaian PNS, dan bekerja di lingkungan Kantor Regional BKN, Biro Kepegawaian Provinsi, Kantor BKD Provinsi, Kabupaten dan Kota, Kantor BKD dan Diklat Kabupaten, Bagian Kepegawaian Kabupaten dan Kota yang ada di Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta dan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian dilakukan terhadap semua pejabat struktural Eselon IV, Eselon III, Eselon II yang tugasnya melaksanakan manajemen PNS di Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi D. I. Yogyakarta. Jumlah responden 163 orang, dan jumlah instansi pemerintah yang menjadi lokasi penelitian ada 14 instansi dengan rincian: Provinsi DKI Jakarta tujuh instansi dan D. I. Yogyakarta tujuh instansi.

#### **Instrumen Penelitian**

Menurut Black dan Champion (199: 193) ada dua perangkat penting yang menjadi perhatian para ilmuwan sosial, yakni kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*). Cara mengujinya mengacu

Singarimbun dan Effendi ( 1995: 137 ), dan Sevilla, Ochave, Punsalan, Regala, dan Uriarte (1993: 189) dengan menghitung korelasi masing – masing pernyataan dengan skor total, dan hasilnya: 1) variabel kompetensi PSKP kisaran koefisien korelasi: 0,61 – 0,91; 2) variabel pemberdayaan PSKP kisaran koefisien korelasi 0,60 – 0,87; 3) variabel karakteristik internal organisasi kisaran koefisien korelasi 0,63 – 0,94; 4) variabel motivasi PSKP kisaran koefisien korelasi: 0,75 – 0,88.

Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi belahan pertama dengan belahan kedua, dengan tingkat signifikansi 5% dan hasilnya : (1) pemberdayaan PSKP koefisien korelasi Spearman Brown = 0,97, (2) karakteristik internal organisasi koefisien korelasi Spearman Brown = 0,79, (3) motivasi PSKP koefisien korelasi Spearman Brown = 0,75, (4) kompetensi PSKP koefisien korelasi Spearman Brown = 0,97.

#### **Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara dengan *questioner* dan daftar pertanyaan.

#### **Analisis Data**

Metode untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel tak bebas adalah korelasi ganda  $r$  (multiple R), koefisien determinasi ( $R^2$ ), analisis regresi berganda dan analisis path/ jalur (Kerlinger, 2000: 990), (Sumardjo, 1999: 139), (Cohen dan Cohen, 1983: 100), (Ferdinand, 2000: 3), dan (Wibowo, 2004: 1).

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Tingkat Pemberdayaan PSKP, Karakteristik Internal Organisasi, Motivasi PSKP, dan Kompetensi PSKP**

Dari analisis data diperoleh hasil, bahwa tingkat pemberdayaan, sikap, motivasi, dan kompetensi dikategorikan baik. Tingkat pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop), dan teknologi organisasi dikategorikan cukup. Tingkat masa

kerja dikategorikan sedang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Penilaian Variabel.

No	Variabel	Provinsi DKI Jakarta	Provinsi DI Yogyakarta	Total	Tingkat Penilaian
1.	Pemberdayaan PSKP ( $X_1$ ).	75.01	78.71	76.86	Baik.
2.	Karakteristik internal Organisasi ( $X_2$ ).				
	Pendidikan non formal ( $X_{2.2}$ ).	70.39	70.34	70.37	Cukup baik
	Masa kerja ( $X_{2.3}$ ).	63.95	53.79	58.53	Kurang baik
	Sikap ( $X_{2.5}$ ).	79.75	82.49	81.21	Baik
	Teknologi Organisasi ( $X_{2.6}$ ).	67.40	74.17	71.01	Cukup baik
3.	Motivasi PSKP ( $X_3$ ).	77.52	77.73	77.62	Baik
4.	Kompetensi PSKP ( $Y_1$ )	77.46	80.25	78.85	Baik

Keterangan: skor 51 kebawah = sangat kurang baik, diatas 51-60 = kurang baik, diatas 60-75 = cukup baik, diatas 75-90 = baik, diatas 90-100 = amat baik.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberdayaan PSKP

Pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop), sikap dan teknologi organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi secara langsung dan nyata terhadap pemberdayaan PSKP pada taraf nyata 0.05, dengan persamaan linier regresi berganda :  $X_1 = -6.69 + 0.62X_{2.1} + 1.48X_{2.2} + 5.43X_{2.5} + 1.25X_{2.6}$ . Derajat keeratan hubungan dan besarnya pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan PSKP ditunjukkan dengan koefisien korelasi ganda  $r$  sebesar 0.71 dan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.50.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi PSKP

Pemberdayaan dan motivasi PSKP merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi secara langsung dan nyata kompetensi PSKP pada taraf nyata 0.05, dengan persamaan linier regresi berganda :  $Y_1 = -3.61 + 0.21X_1 + 0.76X_{2.1} + 0.83X_{2.2} + 2.39X_{2.5} + 0.94X_{2.6} + 0.18X_3$ . Derajat keeratan hubungan dan besarnya pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi PSKP ditunjukkan dengan koefisien korelasi ganda  $r$  sebesar 0.77

dan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.58.

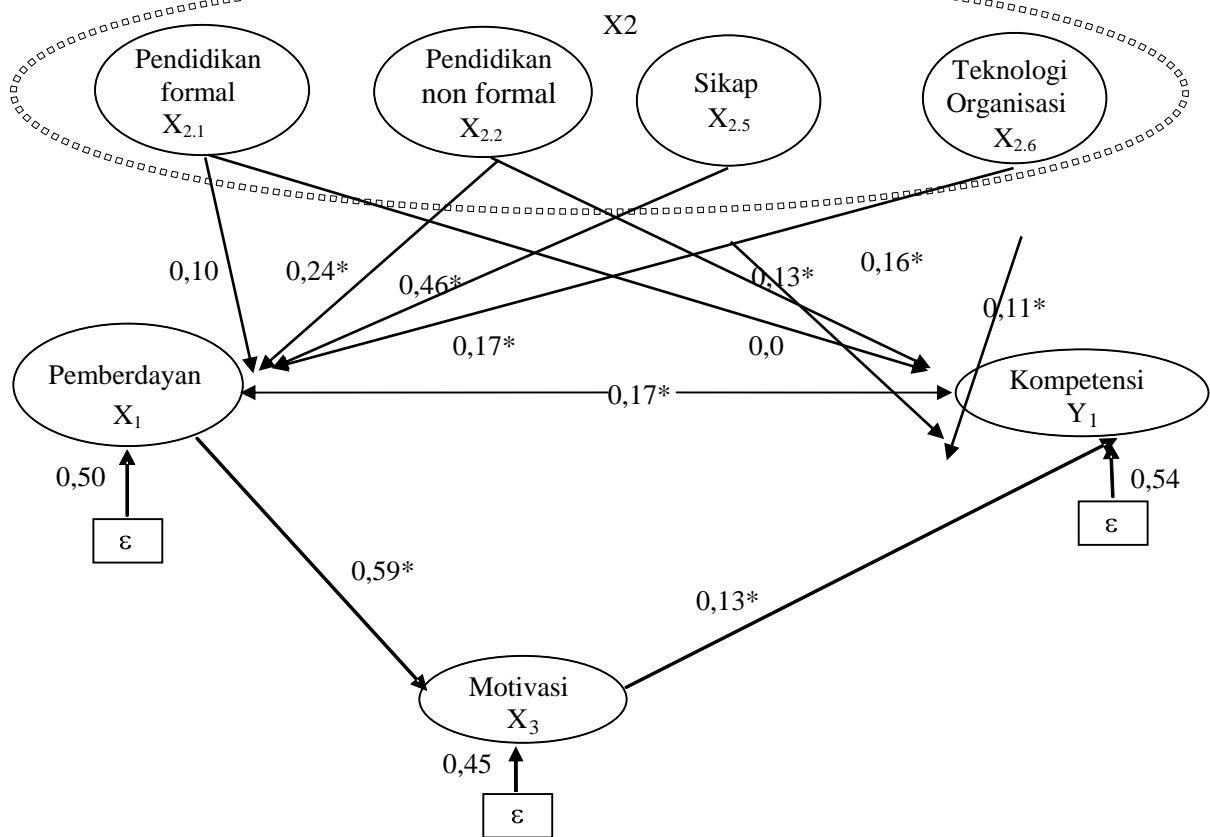
#### Faktor yang Mempengaruhi Motivasi PSKP

Pemberdayaan PSKP merupakan faktor yang mempengaruhi secara langsung dan nyata motivasi PSKP pada taraf nyata 0.05. Pengaruh tersebut ditunjukkan dengan persamaan linier regresi tunggal:  $X_3 = 0 + 0.59X_1$ . Derajat keeratan hubungan dan besarnya pengaruh faktor yang mempengaruhi motivasi PSKP ditunjukkan dengan koefisien korelasi tunggal  $r$  sebesar 0.59. Koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,35.

#### Model Pemberdayaan PSKP terhadap Peningkatan Kompetensi PSKP

Model Pemberdayaan PSKP terhadap peningkatan kompetensi diuji dengan menggunakan analisis jalur yang untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.

Dari Gambar 2 tersebut tampak, bahwa faktor-faktor pendidikan formal, pendidikan non formal (seminar, diskusi, dan workshop) sikap dan teknologi organisasi mempengaruhi secara langsung dan nyata terhadap pemberdayaan PSKP dengan



\*Signifikan pada taraf nyata 10%.  
 \*\*Signifikan pada taraf nyata 5%.

Gambar 2. Model Pemberdayaan PSKP Terhadap Peningkatan Kompetensi.

koefisien: 0.10, 0.24, 0.46 dan 0.17, artinya bahwa pemberdayaan terhadap PSKP akan efektif apabila aspek pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop), sikap PSKP dan teknologi organisasi ditingkatkan dan dikembangkan sesuai dengan persyaratan yang diperlukan untuk jabatan struktural.

Dengan melalui pemberdayaan dan motivasi, pengaruh total pendidikan formal, pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop), sikap dan teknologi organisasi terhadap kompetensi adalah: 0.1620, 0.206, 0.345, dan 0.184. artinya dengan meningkatkan dan mengembangkan pendidikan formal, pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop), sikap dan teknologi organisasi kearah pemberdayaan dan penumbuhan motivasi, maka pengembangan derajat kompetensi akan

jabatan strukturalnya.

Faktor pemberdayaan mempengaruhi secara langsung dan nyata terhadap motivasi PSKP dengan total angka 0.59, artinya dengan efektifnya pemberdayaan terhadap PSKP, maka motivasinya akan semakin tumbuh dan meningkat kualitasnya; Faktor-faktor pemberdayaan dan motivasi PSKP mempengaruhi secara langsung dan nyata terhadap kompetensi PSKP dengan angka: 0.21 dan 0.18, tetapi dengan melalui motivasi, pengaruh total pemberdayaan terhadap kompetensi PSKP menjadi 0.316, artinya dengan efektifnya pemberdayaan terhadap PSKP dan tumbuhnya motivasi dalam diri PSKP, maka derajat kompetensinya akan semakin berkembang dan meningkat.

Rincian hasil analisis koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Total Koefisien Lintas Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Tak Bebas.

Variabel Bebas	Variabel Tak Bebas	Variabel Bebas	Pengaruh		
			Langsung	Tak Langsung	Total
Pemberdayaan PSKP (X1)		Pendidikan formal (X21)	0.10*	-	0.100
		Pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop) (X22)	0.24**	-	0.240
		Sikap (X25)	0.46**	-	0.460
		Teknologi Organisasi (X26)	0.17**	-	0.170
Motivasi (X3)		Pemberdayaan PSKP (X1)	0.59**	-	0.590
Kompetensi PSKP (Y1)		Pemberdayaan PSKP (X1)	0.21*	0.106	0.316
		Pendidikan formal (X21)	0.13**	0.032	0.162
		Pendidikan non formal (X22)	0.13**	0.076	0.206
		Sikap (X25)	0.20**	0.145	0.345
		Teknologi Organisasi (X26)	0.13**	0.054	0.184
		Motivasi (X3)	0.18**	-	0.180

Keterangan: \*Nyata pada taraf nyata 5%; \*\*Nyata pada taraf nyata 0.01%.

Jadi, untuk mengembangkan model peningkatan kompetensi PSKP, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah: pendidikan formal, pendidikan non formal, sikap, teknologi organisasi, pemberdayaan, motivasi. Strategi yang digunakan adalah:

1. Meningkatkan jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi dengan program bidang studi yang relevan dengan tugas dan fungsi.
2. Meningkatkan frekwensi pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop) dengan topik bahasan yang tepat dan relevan dengan tugas dan fungsi; Menumbuhkan sikap positif yang komitmen pada tugas dan fungsi.
3. Menggunakan sistem informasi yang akurat dan peralatan kerja kantor yang optimal dan memadai.
4. Melakukan pemberdayaan PSKP dengan cara mendelegasikan wewenang secara jelas dan nyata, melaksanakan diklat teknis dan diklat kepemimpinan PSKP berdasarkan *need assessment* dan berbasis kompetensi, pemberian kesempatan berpartisipasi, dan penampilan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia.

5. Menetapkan tujuan organisasi yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menetapkan pola karier pegawai yang jelas dan menetapkan sistem penggajian yang berbasis bobot jabatan dan kinerja.
6. Menetapkan persyaratan jabatan struktural dan standar kompetensi yang jelas sebagai acuan dalam pengangkatan pejabat struktural dengan menggunakan metode *assessment centre*.

### **Kesimpulan**

Dengan berdasarkan kerangka teori dan hasil analisis data, dalam penelitian ini diambil kesimpulan sebagai berikut :

- (1) Sikap, pemberdayaan, motivasi dan kompetensi PSKP belum optimal karena belum mencapai tingkat kategori sangat baik. Demikian pula dengan intensitas pendidikan non formal (seminar, diskusi, dan workshop) dan pemanfaatan teknologi organisasi, serta pengalaman kerja PSKP.
- (2) Faktor-faktor determinan yang mempengaruhi tingkat pemberdayaan PSKP adalah pendidikan formal yang tepat, intensitas pendidikan non formal,

- kualitas sikap dan teknologi organisasi yang memadai.
- (3) Faktor-faktor determinan yang mempengaruhi kompetensi PSKP adalah pendidikan formal yang tepat, intensitas pendidikan non formal (seminar, diskusi dan workshop) yang tepat dan relevan, penumbuhan dan pengembangan sikap positif, penggunaan teknologi organisasi yang akurat, memadai dan optimal, intensitas pemberdayaan serta keefektifan dalam mengembangkan motivasi PSKP
  - (4) Faktor determinan yang mempengaruhi motivasi adalah intensitas pemberdayaan PSKP.
  - (5) Perpaduan dari faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi pemberdayaan, kompetensi dan motivasi merupakan model Pemberdayaan PSKP terhadap peningkatan kompetensi.

### **Rujukan**

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. 2002. *Wacana Pengembangan Manajemen Kepegawaian Daerah*. Semarang: Pustaka Baru.
- Cohen, J., dan P. Cohen, 1983. *Applied Multiple Regression/Correlation for the Behavioral Sciences*. London: Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Djohan, D. J., Rustriningsih, dan Pompy. 2002. "Kebijakan Perubahan Otonomi Daerah." *Seri Kertas Kerja*. Volume II Nomer 03: halaman 1-23.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kerlinger, F. N. 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Koesoemanto HL, editor. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. (Terjemahan dari Landung R Simatupang).
- Sevilla, C. G., J. A. Ochave., T. G. Punsalan, B. P. Regala, dan G. G. Uriarte. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI Pers. (Terjemahan dari: Alimuddin Tuwu).
- Singarimbun M., dan S. Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Spencer Jr. L. M., dan S. M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sudjana. 2000. *Statistika*. Jilid I. Bandung: Penerbit Transito.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Metoda Statistika*. Bandung: Penerbit Transito.
- Sumardjo. 1999. "Transformasi Model Penyuluhan Pertanian Menuju Pengembangan Kemandirian Petani." Disertasi Doktor, Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.