

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Kabupaten
Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:

ENGGAL PRATIWI

NIM. 0810310215



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2012

MOTTO

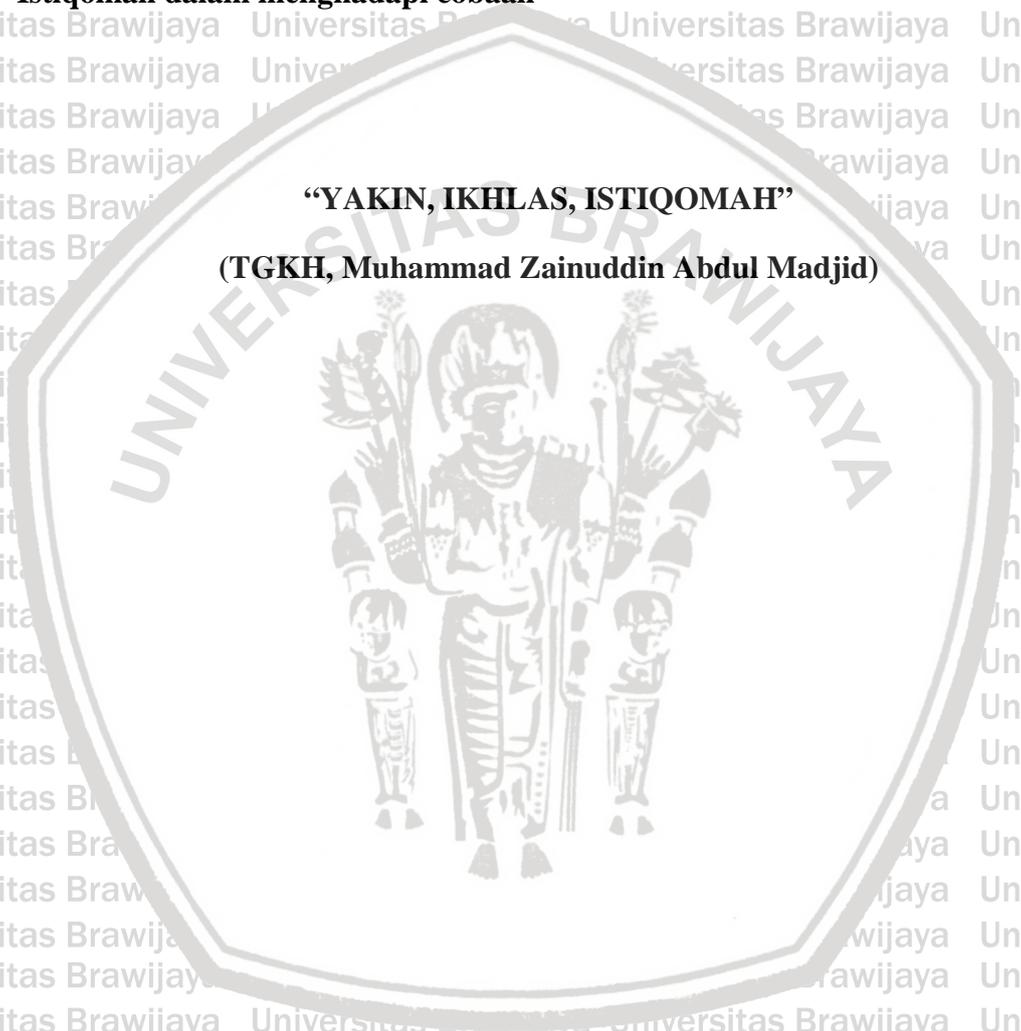
Berangkat dengan penuh keyakinan

Berjalan dengan penuh keikhlasan

Istiqomah dalam menghadapi cobaan

“YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH”

(TGKH, Muhammad Zainuddin Abdul Madjid)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Kabupaten Malang)

Disusun Oleh : Enggal Pratiwi
NIM : 0810310215
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi : -

Malang, 1 Oktober 2012

KOMISI PEMBIMBING

KETUA

ANGGOTA


Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717-198601 1 002


Endah Setyowati, S.Sos, M.Si
NIP. 19710505 199903 2 001

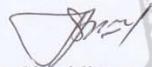
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 13 November 2012
Jam : 10.00 WIB
Skripsi atas nama : Enggal Pratiwi
Judul : Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Kabupaten Malang)

**Dan Dinyatakan Lulus
MAJELIS PENGUJI**

Ketua



Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

Anggota

Anggota

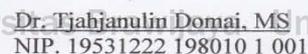


Endah Setyowati, S.Sos, M. Si
NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota



Drs. Moch. Rozikin, MAP
NIP. 19630503 198802 1 001



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

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, 6 November 2012



Nama: ENGGAL PRATIWI

NIM: 0810310215

RINGKASAN

Enggal Pratiwi, 2012, Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Kabupaten Malang), Drs. Siswidiyanto, MS, Endah Setyowati, S.Sos, M.Si, 118 halaman + xv

Setiap organisasi senantiasa berupaya untuk tetap hidup, tumbuh dan berkembang, hal ini bisa didukung oleh sumber daya aparatur yang mampu, terampil dan penuh disiplin. Terlebih lagi dalam menghadapi perubahan yang bergulir sejalan dengan adanya reformasi yang ditandai dengan terbentuknya masyarakat yang kritis. Oleh karena itu, masalah peningkatan dan pengembangan pegawai selalu menjadi perhatian dari setiap instansi pemerintah begitu pula di Balittas. Dengan adanya suatu pengembangan pegawai diharapkan pegawai dalam pelaksanaan kerja operasional dapat menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan mengandalkan teknik wawancara, observasi dan metode dokumentasi sebagai alat pengumpulan data selama berada di lokasi penelitian. Fokus penelitian ini, *petama* upaya pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai, upaya pengembangan yang dilakukan melalui diklat, rotasi, dan promosi, *kedua* kinerja pegawai setelah dilakukan pengembangan yang dilihat dari kedisiplinan, ketepatan waktu mengerjakan pekerjaan, dan kerapuan kerja, *ketiga* faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur di Balittas. Sedangkan proses analisis datanya menggunakan metode interaktif dari Miles dan Huberman.

Hasil yang didapat dalam penelitian, menunjukkan bahwa upaya pengembangan pegawai yang dilakukan Balittas telah berperan secara optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai cukup baik. Keberhasilan Balittas dalam mengembangkan sumber daya aparturnya dapat dilihat melalui kinerja yang diperoleh pegawai setelah dilakukan pendidikan dan pelatihan, rotasi dan promosi terhadap peningkatan kinerjanya dapat diukur melalui kedisiplinan kerja, kerapian kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Permasalahan yang terjadi yaitu belum dilakukannya evaluasi kinerja pegawai setelah dilakukan pengembangan, sehingga kinerja pegawai masih belum dapat dilihat secara terperinci hanya sebatas pengamatan dari rekan kerja.

Dari hasil penelitian dapat disarankan bahwa Balittas harus memperhatikan apa yang menjadikan hambatan dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur, agar kinerja pegawai dapat dihasilkan lebih optimal. Selain itu perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar kekurangan-kekurangan yang masih ada dapat secepatnya diperbaiki.

SUMMARY

EnggalPratiwi, 2012,Resource DevelopmentApparatusInorder to ImproveEmployee Performance(Studies in Plant Research Centerand FiberSweetenersMalang),Drs. Siswidiyanto, MS, EndahSetyowati, S. Sos, M.Si, 118 pages+ xv

Every organizationstrivesto survive, grow and develop,itcan besupported by resourceapparaturcapable, skilledand disciplined. Moreover,in the face ofchangesin linewith thereformsrollingcharacterized bythe formation ofacriticalpublic.Therefore,the improvementand development ofemployeeis always a concernofevery government institutions well as inBalittas. Givenanexpectedemployee developmentemployeesin the implementation ofoperational worktodemonstratethe successof an organization inachievingits goals.

The research method used is descriptive qualitative approach, relying on interview techniques, observation and documentation methods as a means of data collection while in the study site. The focus of this research, resource development efforts of First Instance apparatus to improve employee performance, development efforts through training, rotation and promotion, the second performance of the employee after the development of the views of discipline, punctuality doing the work, and the work kerapuan, three factors support and obstacles in the development of resources in Balittas apparatus. While the process of data analysis using the interactive method of Miles and Huberman.

The results obtained in this study, suggests that employee development efforts conducted optimally Balittas been instrumental in improving employee performance is quite good. Success in developing resource Balittas apparatus can be obtained through the performance of an employee after education and training, rotation and promotion of improved performance can be measured through the discipline of work, neatness of work and timeliness in completing the work. The problem that occurs is not an employee performance evaluation after development, thus kinerj employees still can not see in detail only limited observations of colleagues.

From the results of this study suggested that Balittas should pay attention to what makes the barriers to resource development apparatus, so that the performance of employees can produce more optimal. In addition it is necessary to evaluate the performance of employees so that the deficiencies that still exist can be quickly repaired.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai” sebagai persyaratan dalam menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Selain itu, skripsi ini merupakan wadah aktualisasi peneliti dalam mengamalkan segala ilmu yang didapatkan dari studinya selama ini di Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, yaitu orang tua, sanak famili, dan sahabat-sahabat. Disamping itu, tidak terlepas juga bantuan dan dukungan dari jajaran dekanat dan individu-individu dari instansi dimana peneliti melakukan risetnya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Hari Susanto dan Sri Sumarni sebagai ayah dan ibu peneliti yang telah memberikan segala dukungan baik moril maupun materiil.
2. Prof. Dr. Sumartono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Dr. M.R. Khairul Muluk, S. Sos, M. Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Drs. Siswidiyanto, MS., selaku Ketua Komisi Pembimbing.
5. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si, selaku Anggota Komisi Pembimbing.
6. Moh. Said, S. Sos, MAP., selaku pemberi persetujuan judul yang dipilih peneliti.
7. Ibu Titiek Pudji Darwati., selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balittas Kabupaten Malang.

8. Bapak Sartana, S.Sos, selaku pembimbing penulisan skripsi di kantor Balittas Kabupaten Malang.
9. Saudara-saudaraku, teman-temanku yang selalu ada dan memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 November 2012

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---------------------------------------|------|
| COVER | i |
| MOTTO | ii |
| TANDA PERSETUJUAN | iii |
| TANDA PENGESAHAN | iv |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | v |
| RINGKASAN | vi |
| SUMMARY | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR/BAGAN | xiv |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|---|
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Kontribusi Penelitian | 7 |
| E. Sistematika Pembahasan | 8 |

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

| | |
|--|----|
| A. Administrasi Kepegawaian | |
| 1. Pengertian Administrasi Kepegawaian | 10 |
| 2. Pendekatan Administrasi Kepegawaian | 11 |
| 3. Fungsi Administrasi Kepegawaian | 12 |
| B. Manajemen Sumber Daya Manusia | |
| 1. Pengertian Sumber Daya Manusia | 13 |
| 2. Fungsi Sumber Daya Manusia | 16 |
| C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur | |
| 1. Pengembangan | 19 |
| 2. Aparatur Pemerintah | 20 |
| 3. Tujuan Pengembangan | 24 |
| 4. Fungsi Pengembangan | 27 |
| 5. Proses Pengembangan | 30 |
| 6. Upaya-Upaya Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja | 32 |

D. Kinerja

| | |
|--|----|
| 1. Pengertian Kinerja..... | 38 |
| 2. Penilaian Kinerja..... | 39 |
| 3. Indikator Kinerja..... | 42 |
| 4. Kendala Pengembangan Sumber Daya Aparatur..... | 45 |
| 5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan..... | 46 |
| 6. Hubungan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dengan Kinerja ... | 49 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|-------------------------------------|----|
| A. Jenis Penelitian..... | 52 |
| B. Fokus Penelitian..... | 53 |
| C. Lokasi dan Situs Penelitian..... | 54 |
| D. Jenis dan Sumber Data..... | 55 |
| E. Metode Pengumpulan Data..... | 57 |
| F. Instrumen Penelitian..... | 59 |
| G. Analisis Data..... | 61 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang | |
| 1. Sejarah Balittas..... | 64 |
| 2. Lokasi Balittas..... | 67 |
| 3. Profil Balittas..... | 67 |
| a. Fungsi Balittas..... | 67 |
| b. Mandat Balittas..... | 68 |
| c. Visi dan Misi Balittas..... | 69 |
| d. Struktur Organisasi..... | 70 |
| e. Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai..... | 70 |
| B. Penyajian Data Fokus Penelitian | |
| 1. Upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang Dilakukan Balittas | 72 |
| a. Pendidikan dan Pelatihan..... | 72 |
| b. Rotasi..... | 76 |
| c. Promosi..... | 77 |
| 2. Kinerja Pegawai Balittas setelah Diadakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur..... | 79 |
| a. Disiplin Pegawai..... | 79 |
| b. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan..... | 82 |
| c. Kerapian Kerja..... | 85 |
| 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur..... | 85 |
| a. Faktor Pendukung..... | 86 |
| b. Faktor Penghambat..... | 93 |

C. Pembahasan

| | |
|--|-----|
| 1. Upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang Dilakukan Balittas | 96 |
| a. Pendidikan dan Pelatihan | 96 |
| b. Rotasi | 99 |
| c. Promosi | 100 |
| 2. Kinerja Pegawai Balittas setelah Diadakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur | 104 |
| a. Disiplin Pegawai | 104 |
| b. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan | 106 |
| c. Kerapian Kerja | 107 |
| 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur | 107 |
| a. Faktor Pendukung | 107 |
| b. Faktor Penghambat | 110 |

BAB V

| | |
|---------------|-----|
| A. Kesimpulan | 114 |
| B. Saran | 116 |

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

| No | Judul | Hal. |
|----|--|------|
| 1 | Perkembangan Sejarah Balittas | 65 |
| 2 | Peserta Diklat Tahun 2011 | 73 |
| 3 | Pegawai Balittas Yang Telah Mengikuti Pendidikan Formal | 75 |
| 4 | Daftar Rotasi Kepegawaian Bulan Januari 2011- September 2012 | 77 |
| 5 | Promosi Pegawai Balittas Malang Tahun 2011 | 78 |
| 6 | Hasil Wawancara Pegawai Terhadap Kedisiplinan Pegawai Setelah Dilakukan Pengembangan | 81 |
| 7 | Hasil Wawancara Pegawai Terhadap Ketepatan Waktu Pegawai Setelah Dilakukan Pengembangan | 83 |
| 8 | Hasil Wawancara Pegawai Terhadap Kerapian Pegawai Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Setelah Dilakukan Pengembangan | 86 |
| 9 | SDM Balittas Berdasarkan Pendidikan Akhir dan Disiplin Ilmu | 88 |
| 10 | SDM Balittas Yang Sedang Menjalankan Pendidikan | 89 |
| 11 | Tabel Data Inventaris Kantor | 91 |
| 12 | Tabel Bangunan Gedung Balittas | 92 |
| 13 | Tabel Kendaraan Roda 2 dan Roda 4 | 92 |
| 14 | Tabel Kebun Percobaan Balittas | 93 |
| 15 | Rincian Dana Pengembangan Tahun 2011 | 94 |

DAFTAR GAMBAR/BAGAN

| No | Judul | Hal. |
|----|--------------------------------|------|
| 1 | Analisis Data Model Interaktif | 63 |
| 2 | Struktur Organisasi Balittas | 70 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber daya aparatur pada hakekatnya merupakan hal-hal yang berkenaan dengan kedudukan, tugas, hak, wewenang, dan tanggung jawab aparatur selaku penyelenggara negara. Sumber daya aparatur negara sebagai subyek dan obyek penyelenggaraan negara dan pemerintahan negara memegang peran penting diantara sumber daya lainnya, baik berdasar dimensi organisasi maupun manajemen. Sumber daya aparatur selaku penyelenggara negara atau pemerintahan negara telah diatur dalam berbagai peraturan perundangundangan dalam rangka mewujudkan tujuan negara sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945.

Untuk memperkuat itu dan dalam upaya mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, ber peradaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan sumber daya aparatur yang profesional yaitu aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dengan tuntutan dapat memberikan pelayanan yang baik, jujur, adil, merata, dan tidak diskriminatif serta mampu menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka NKRI dengan penuh ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945. Merujuk pada uraian di atas, manajemen sumberdaya aparatur negara diperlukan sebagai landasan pengelolaan sumber daya aparatur di berbagai Lembaga negara.

Pegawai Negeri merupakan salah satu unsur sumber daya aparatur penyelenggara sistem administrasi negara. Pegawai negeri mempunyai kedudukan dan peranan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Terbentuknya aparatur negara baik sebagaimana yang dimaksud dalam undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, ditegaskan bahwa:

“Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga Persatuan dan Kesatuan Bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme PNS, pada kesempatan Sidang Tahunan MPR tanggal 1 Agustus 2002 Presiden memberikan amanat bahwa “Dalam keitannya dengan masalah sumber daya ini, kegiatan sektor aparatur diarahkan pada pembinaan aparatur yang netral, professional, sejahtera dan akuntabel. Pada saat ini pemerintah telah menyiapkan sistem manajemen kepegawaian yang rasional, meliputi penyusunan, standart kompensasi jabatan, dan sistem informasi manajemen kepegawaian itu sendiri.” Amanat tersebut adalah penjabaran dari Undang-Undang 43 tahun 1999 dan TAP MPR No IV/1999 tentang GBHN sekaligus merupakan arah reformasi manajemen kepegawaian dalam rangka pendekatan manajemen sumber daya manusia yang rasional dan modern.

Di dalam setiap organisasi pemerintah maupun swasta senantiasa berupaya untuk tetap hidup, tumbuh dan berkembang. Terlebih lagi dalam menghadapi perubahan yang bergulir sejalan dengan adanya reformasi yang ditandai dengan terbentuknya masyarakat yang kian kritis. Hal tersebut akan menjadikan suatu tantangan dan sekaligus sebagai peluang bagi organisasi untuk mengatur strategi.

Agar organisasi tetap tegar dalam menghadapi berbagai perubahan diperlukan sumber daya aparatur yang berkualitas, berkemampuan dan professional. Salah satu sumber daya aparatur yang mempunyai peranan dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan adalah pegawai negeri.

Pemerintahan akan berjalan dengan baik dan tertib apabila didukung oleh sumber daya aparatur yang mampu, terampil dan penuh disiplin. Oleh karena itu, masalah peningkatan dan pengembangan pegawai selalu menjadi perhatian dari setiap instansi pemerintah begitu pula di Balittas.

Balittas merupakan instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pertanian yang mempunyai mandat melaksanakan kegiatan penelitian berskala nasional terhadap komoditas tanaman pemanis, tembakau dan tanaman serat. Dalam melaksanakan mandat Balittas dituntut untuk mewujudkan iptek yang tepat guna yang berkelanjutan dan mampu meningkatkan kesejahteraan petani perkebunan, serta mampu mengantisipasi masalah-masalah yang terjadi pada masa mendatang. Oleh karena itu Balittas harus mempunyai pegawai yang berkompoten sesuai dengan mandat Balittas. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan upaya pengembangan sumber daya

aparatur sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan sesuai dengan yang diharapkan.

Pengembangan sumber daya aparatur di Balittas perlu mendapatkan perhatian karena ternyata terdapat permasalahan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Suhartono, SP

(Koordinator Kepegawaian Balittas), “Sebenarnya pada pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur terdapat hambatan-hambatan, seperti halnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terjadi pada Balai Penelitian Tanaman

Tembakau dan Tanaman Serat (Balittas). Setelah melaksanakan diklat tentu para

pegawai yang telah mengikutinya diharapkan mendapatkan ilmu baru yang

nantinya akan diterapkan dalam pekerjaannya untuk mendapatkan kinerja yang

lebih maksimal, namun pada kenyataan di lapangan pegawai yang telah

melaksanakan pendidikan dan pelatihan belum secara maksimal menerapkan

pengalaman pelatihan di tempat kerjanya. Disisi lain perencanaan program

pengembangan pegawai juga mengalami hambatan dalam bidang penganggaran.

Sebenarnya perencanaan pengembangan pegawai untuk meningkatkan

kompetensi sudah diprogramkan, namun tidak semua program bisa dilaksanakan

karena keterbatasan anggaran. Hal ini disebabkan karena besarnya anggaran yang

diterima pada balai ditentukan oleh eselon I (Badan Litbang).” Selain

permasalahan dalam program diklat Bapak Suhartono juga menjelaskan

permasalahan dalam rotasi dan promosi, tujuan rotasi adalah agar pegawai

memperoleh posisi jabatan yang setepat-tepatnya serta untuk memperoleh

kepuasan kerja yang maksimal, namun dalam pelaksanaan di Balittas rotasi bukan

semata-mata untuk mendapatkan tujuan dari rotasi itu sendiri, tetapi rotasi dilaksanakan hanya jika seorang pegawai telah melakukan kesalahan. Sedangkan permasalahan dalam promosi, pegawai yang mendapatkan promosi dinilai kurang berkompoten dalam menduduki jabatannya terutama di bidang administrasi.”

Untuk menanggulangi permasalahan yang terjadi perlu ditingkatkan profesionalitas pegawai, perlu diadakan penataan dalam sistem pengadaan, sistem pelatihan, sistem pengembangan karier, serta penggajian dan penghargaan bagi pegawai. Perencanaan pelatihan perlu lebih dikaitkan dengan rencana penempatan sehingga tercapai efisiensi serta efektivitas yang lebih tinggi. Namun pada saat ini pengembangan manajemen sumber daya aparatur negara terutama dalam dapat dinilai kurang efektif. Padahal pengembangan seharusnya memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur, yaitu sumber daya aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa peningkatan sumber daya aparatur sangat penting dalam usaha untuk memperoleh kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan organisasi. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yang bertempat di Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat (Balittas) di Kabupaten Malang. Hal ini bertujuan untuk dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai negeri sipil sehingga dengan upaya pengembangan tersebut benar-benar dapat memberikan hasil yang diharapkan dan dapat menumbuhkan sikap kemandirian serta profesionalitas pegawai dalam bekerja.

Maka penulis mengangkatnya dalam suatu tulisan ilmiah yang dirumuskan dalam suatu masalah yaitu “Pengembangan Sumber Daya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Penelitian Tanaman Tembakau dan Serat Kabupaten Malang).”

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa sajakah upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan Balittas dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimanakah kinerja pegawai setelah diadakannya pengembangan sumber daya aparatur?
3. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat yang terdapat dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penulisan ini mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis antara lain yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan di Balittas.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa hasil dari pengembangan sumber daya aparatur terhadap kinerja pegawai.

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur di Balittas.

D. KONTRIBUSI PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademi

Sebagai tambahan pengetahuan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian tentang pengembangan Sumber Daya Aparatur.

2. Manfaat Praktis

a. Memberikan informasi bagi peneliti berikutnya untuk dijadikan sebuah referensi lebih lanjut dengan permasalahan yang berkaitan.

b. Hasil penelitian dapat digunakan oleh Balittas sebagai kajian sumbangan pemikiran dan bahan informasi untuk pertimbangan di dalam menyusun manajemen yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur dalam meningkatkan produktivitas kerja.

E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan secara singkat mengenai isi dari tulisan ini, maka penulis membagi atas lima bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan bab yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan kerangka dasar teori yang memiliki relevansi dengan permasalahan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari penyajian data, data fokus penelitian dan pembahasan fokus penelitian.

BAB V : PENUTUP

Merupakan kesimpulan dari uraian pada bab-bab sebelumnya dan saran yang berkaitan dengan hal-hal yang seharusnya dilakukan atas fakta yang ada di lapangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Kepegawaian

1. Pengertian Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Pentingnya administrasi kepegawaian yaitu karena administrator adalah Pegawai Negeri Sipil selaku pelaksana tugas pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah. Selain itu hal tersebut tersebar di pusat dan daerah. Sehingga administrasi sangat berperan penting dalam hal pencapaian tujuan.

Ada beberapa pendapat tentang pengertian administrasi kepegawaian yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya, yaitu:

a. Menurut Manullang (1967) mengemukakan bahwa :

“Administrasi Kepegawaian adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu, dengan meninggalkan kepuasan hati pada diri para pekerja.”

b. Pigors dan Myers serta Spates berpendapat bahwa “Administrasi kepegawaian adalah suatu tata cara atau prosedur tentang cara-cara mengorganisasi dan memperlakukan orang yang bekerja sedemikian rupa sehingga mereka masing-masing mendapatkan hasil yang sebesar-

besarnya dari kemampuannya, jadi memperoleh efisiensi yang maksimum untuk dirinya sendiri dan golongannya.”

Pada umumnya Administrasi Kepegawaian mempunyai sasaran yang sama yaitu motivasi dan produktivitas sebuah kerja maksimum dari anggota organisasi yang sekaligus juga berarti mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri dengan baik.

2. Pendekatan Administrasi Kepegawaian

Rumusan mengenai administrasi kepegawaian sangat banyak, namun pendekatan dalam administrasi kepegawaian dapat dibedakan menjadi:

a. Pendekatan kepartaian

Pendekatan ini terutama didasarkan atas perjuangan kaum politikus. Pengangkatan seseorang untuk memegang jabatan didasarkan atas perjuangan partai.

b. Pendekatan daya guna

Pendekatan ini terutama didasarkan atas daya guna, maksudnya pengangkatan seseorang untuk memegang jabatannya didasarkan atas kecakapan atau keahliannya.

c. Pendekatan hubungan antar manusia

Pendekatan ini timbul sebagai akibat yang tidak memuaskan dari pendekatan daya guna yang kurang memperhatikan faktor hubungan antar manusia dalam administrasi. Sebagai bagian dari gerakan

manajemen ilmiah, administrasi kepegawaian tidak luput dari kritik-kritik antara lain dalam mencapai daya guna terlalu menitikberatkan pada barang-barang mati, penekanan pada prosedur-prosedur, bahan-bahan, bentuk-bentuk dan mengabaikan barang-barang hidupnya, yakni manusia-manusianya. Dengan pendekatan hubungan antar manusia ini tidak berarti bahwa faktor kecakapan ditinggalkan. Hanya pada pendekatan ini perhatian lebih banyak dicurahkan kepada faktor hubungan antar manusia.

3. Fungsi Administrasi Kepegawaian

Fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan dari administrasi kepegawaian menurut Nigro meliputi:

1. Pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program kepegawaian termasuk didalamnya tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai yang ditentukan dengan jelas dan tegas.
2. Penggolongan jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
3. Penarikan tenaga kerja yang baik
4. Seleksi pegawai yang menjamin adanya pengangkatan calon pegawai yang cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan yang sesuai.

5. Perencanaan latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keterampilan pegawai, memotivasi semangat kerja dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.

6. Penilaian kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan meningkatkan hasil kerjanya dan menentukan pegawai-pegawai yang cakap.

7. Perencanaan kenaikan pangkat yang didasarkan atas kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan, di mana pegawai-pegawai yang baik ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapannya, sehingga mereka dapat mencapai tingkat jabatan yang paling tinggi.

8. Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia

9. Kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan moral serta disiplin pegawai.

B. Manajemen Sumber Daya Aparatur

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Sebelum memberikan pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia alangkah baiknya apabila diketahui terlebih dahulu pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia itu sendiri. Dalam pendapat beberapa ahli, Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber

daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan assets perusahaan

untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan

dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial,

Fisik, Manuisa dan Kemampuan Teknologi. Hal ini penting untuk

diketahui, karena akan bias membedakan dengan pengertian yang sama

dengan pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu

administrasi kepegawaian atau juga manajemen kepegawaian. Berikut

ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

menurut para ahli:

1. Menurut Hasibuan. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Menurut Simamora MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

3. Menurut Rucky MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengemebangan dan

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sama halnya dengan fungsi yang ada dalam manajemen sendiri, seperti apa yang dikemukakan Terry dalam bukunya *Principle of Management* yang menyatakan bahwa, fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing, Actuating dan Controlling (POAC). Henry Fayol menyebutkan bahwa, fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing, Commanding, Coordinating dan Controlling (POCCC). Luther Gulick mengemukakan fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting (POSDCoRB).

Dalam manajemen sumber daya manusia beberapa ahli seperti Flippo, Yoder, Manullang, Moekijat dan Malayu serta Simamora mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen yang dikemukakan di atas, adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Dekrutmen
5. Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan

6. Evaluasi Kinerja

7. Komensasi

8. Pengintegrasian

9. Pemeliharaan

10. Pemberhentian.

Selain itu menurut Menurut Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sumber Daya Manusia Memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab :

1. **Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja.** Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. **Pengembangan dan evaluasi karyawan / Development and evaluation.**

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan

agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai. kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.

C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

1. Pengembangan

Kemajuan suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya aparatur itu sendiri. Menurut Moekijat (1985:10) di dalam bukunya yang berjudul "Latihan dan Pengembangan Pegawai", bahwa:

“Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksud untuk mengubah kelakuan, kelakuan yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan-kecakapan, dan sikap-sikap.”

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Pengembangan menurut Hasibuan (2000:68) adalah “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan”. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan adalah kegiatan yang berupa upaya-upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal, kemampuan, kecakapan, sikap serta sifat-sifat kepribadian dari seseorang atau beberapa orang dalam suatu kelompok.

2. Aparatur Pemerintah

a. Pengertian Aparatur Pemerintah

Dalam menjalankan penyelenggaraan tugas pemerintah, pelaksanaan otonomi daerah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur pemerintah, khususnya pegawai negeri. Menurut Poerwadarminto (1984:53), kata aparatur bersumber dari kata aparat (lembaga) yang berarti kelengkapan, alat (peralatan) atau sarana yang dibutuhkan untuk keperluan atau tujuan tertentu. Apabila ditambah dengan suku kata “ur” maka akan menjadi kata “aparatur” yang mempunyai arti Negara, alat-alat Negara (pegawai-pegawai dan lain sebagainya).

Menurut Suryaningrat (1980:48) aparatur adalah “perangkat (organ) negara, yang menyelenggarakan pemerintahan.” Sedangkan menurut Handyaningrat (1991:154), aparatur pemerintah terdiri dari dua kata yaitu “paratur” dan “pemerintah” kata aparatur didefinisikan sebagai aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah atau Negara, sebagai salah satu upaya untuk mencapai tujuan nasional.

Organisasi yang melaksanakan tugas pembangunan dan pemerintahan dimulai dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah kecamatan sampai dengan pemerintah kelurahan adalah yang disebut dengan

kelembagaan. Sedangkan “pemerintah” merupakan badan yang menyelenggarakan tugas-tugas untuk pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan uraian tersebut, yang disebut aparatur pemerintah adalah:

“Orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah (badan eksekutif), yaitu meliputi : a) pejabat negara, yang bertugas di bidang pemerintahan, b) angkatan bersenjata RI yang bertugas di bidang keamanan dan ketertiban, c) Pegawai Negeri pusat dan daerah, d) Pegawai RI yang bertugas pada perangkat pemerintahan desa/kecamatan, e) Aparatur perekonomian Negara.” (Handyaningrat, 1991:154)

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa aparatur pemerintah adalah keseluruhan pegawai atau pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu aparatur pemerintah juga dituntut untuk memiliki kesetiaan kepada pemerintah dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan program pembangunan.

b. Pegawai Negeri

Salah satu unsur aparatur pemerintah adalah pegawai negeri, maka dalam Undang-Undang kepegawaian, Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa, yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah setiap warga Negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang

dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seseorang dapat disebut pegawai negeri jika mempunyai 4 (empat) unsur penting yaitu:

- a. memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku
- b. diangkat oleh pejabat yang berwenang disertai tugas dalam jabatan/tugas lainnya yang ditetapkan peraturan perundang-undangan
- c. digaji menurut Peraturan perundang-undangan melalui UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 34, diterangkan bahwa mempersiapkan aparatur pemerintah yang professional sesuai dengan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan tantangan jaman.
- d. berkenaan dengan aspek manajemen sumber daya aparatur yang meliputi : perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dengan demikian implementasi manajemen sumberdaya aparatur pemerintah secara langsung akan memiliki dampak yang berarti terhadap percepatan terwujudnya pemerintahan yang baik dan dipercaya melalui peningkatan kinerja guna pemberian pelayanan yang memuaskan.

c. Jenis-jenis Pengembangan

Jenis-jenis pengembangan menurut Hasibuan (2008:72), dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.

Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

2. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan.

Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan ketrampilan pada masa yang akan datang, baik yang sifatnya non-karier maupun untuk meningkatkan karier seseorang karyawan.

3. Tujuan Pengembangan

Pengembangan pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau instansi, karyawan maupun masyarakat. Menurut Hasibuan (2000:70), tujuan pengembangan karyawan/pegawai, yaitu:

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Jadi dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan sumber daya aparatur adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya dapat mencapai produktifitas dan kualitas kerja yang tinggi, karena adanya peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kepemimpinannya baik secara teoritis maupun praktis yang pada akhirnya akan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

4. Fungsi-fungsi Pengembangan

Menurut Tjiptoherijanto (1999:70) fungsi dari pengembangan sumber daya manusia mencakup :

1. Perencanaan

Yang sering diibaratkan sebagai inti manajemen sumber daya manusia, karena perencanaan itu sendiri dapat mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Fungsi ini berkaitan dengan kebutuhan organisasi.

2. Pengorganisasian

Yang dilakukan untuk mengatur/menata semua anggota dalam organisasi agar mampu bekerja dalam unit kerja yang ada. Hal ini dilakukan untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan wewenang.

3. Pengarahan

Suatu kegiatan pembekalan yang dilakukan agar semua anggota dalam organisasi menaati peraturan-peraturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana.

4. Pengadaan (*procurement*)

Suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan atau anggota organisasi yang sesuai dengan kebutuhan atau unit kerja.

5. Pengendalian

Merupakan suatu kegiatan pemantauan yang dilakukan terhadap seluruh anggota dalam organisasi untuk menaati peraturan-peraturan organisasi yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana.

6. Pengembangan

Suatu usaha yang dilakukan instansi atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam hal ini pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (formal dan informal) yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi atau pemberian balas jasa

Secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*)

8. Pengintegrasian

Merupakan suatu fungsi operasional yang dianggap sangat penting karena kegiatan ini dilaksanakan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia (anggota organisasi) agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Dilakukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas sumber daya manusia organisasi sehingga selalu mendukung tercapainya tujuan organisasi.

10. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci bagi terwujudnya suatu tujuan.

11. Pemberhentian

Adalah putusya suatu hubungan kerja.

5. Proses Pengembangan

Proses atau langkah-langkah pengembangan menurut Hasibuan (1997:83), hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapainya. Apakah pengembangan itu sasarannya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

2. Kurikulum

Kurikulum mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan tersebut.

Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran dan system evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.

3. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan dipergunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat ini harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman kepada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

4. Peserta

Penetapan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan tersebut. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikannya.

Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogeny dan jumlahnya ideal supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau

instruktur harus berdasarkan kemampuan obyektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada teman/saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.

6. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya dimana setiap pelatih mengajarkan mata pelajarannya kepada peserta pengembangan. Proses belajar-mengajar ini harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sejauhmana sasaran pengembangan tersebut tercapai.

6. Upaya-upaya Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja

Berbagai cara ditempuh dalam usaha pengembangan pegawai. Moenir (1983:161) berpendapat bahwa ada tiga cara yang ditujukan bagi pengembangan pegawai dalam kegiatan organisasi atau manajemen, yaitu:

1. Pengembangan melalui Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

Pada Pasal 31 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian disebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan latihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk

meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, pendidikan dan latihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Berdasarkan ketentuan pasal 31 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, maka tujuan pendidikan dan latihan pada dasarnya meliputi:

- 1) menyesuaikan kecakapan, pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatan untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sebaik-baiknya.
- 2) untuk mempertinggi mutu pekerjaan yang harus dilakukan dan mendapatkan hasil sebagaimana yang diharapkan menurut bidangnya masing-masing.
- 3) untuk menguasai dan menciptakan serta mengembangkan metode kerja serta cara-cara kerja yang lebih baik.
- 4) menciptakan pola pikir yang sama.
- 5) meningkatkan kecakapan, pengetahuan dan pengabdian, keahlian serta ketrampilan kearah pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang sebaik-baiknya.

Sebenarnya dalam hal ini, ada perbedaan pengertian atau definisi terhadap pendidikan dan latihan, karena diklat adalah terdiri dari dua kata, yaitu pendidikan dan latihan. Namun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dikatakan bahwa diklat mempunyai dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

2. Pengembangan melalui promosi (kenaikan jenjang)

Menurut Siagian (2003:169) yang dimaksud dengan “promosi” adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas (Siagian, 2003:170). Oleh karena itu banyak pegawai mendambakan promosi untuk membuktikan bahwa ia telah menunaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan baik dan sebagai penghargaan akan produktivitas kerja mereka.

Berdasarkan pasal Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok kepegawaian, pasal 17 ayat (2) menyebutkan bahwa, “pengangkatan Pegawai Negeri Sipil 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". Dalam Pasal 20 dijelaskan lebih lanjut "untuk menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja".

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Pasal 1 ayat (2) disebutkan bahwa "Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi Negara". Dalam Pasal 5 menyebutkan:

Persyaratan untuk diangkat dalam jabatan struktural adalah:

- a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil
- b. serendah-rendahnya menduduki peringkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. memiliki kualitas dan tingkat pendidikan yang ditentukan
- d. semua unsure penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- e. memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
- f. sehat jasmani dan rohani.

3. Pengembangan Melalui Rotasi

Seperti telah kita ketahui bahwa rotasi jabatan dalam suatu organisasi sangat penting untuk menambah pengetahuan seorang

tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan karyawan dalam bekerja.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang rotasi jabatan diantaranya :

Wahyudi (2002:178) memberikan definisi yaitu “suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode *job rotation* para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan kepekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

Handoko (2000:41) memberikan pengertian “rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan”.

Robert & Jackson, terjemahan (2002:52) “Rotasi Jabatan adalah proses pemindahan seseorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dalam beberapa organisasi, rotasi pekerjaan tidak terencana, organisasi lain memiliki data dan jadwal yang terelaborasi, yang secara tepat merencanakan setiap program bagi masing-masing karyawan”.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi jabatan merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

Menurut Wahyudi (2002:181) mengemukakan beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rotasi jabatan yaitu antara lain :

1. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
2. Mendorong kerjasama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat bayak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
3. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
4. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan Sumber Daya Manusia.
5. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komperatif dengan lebih objektif
6. Memperoleh keunggulan dari on the job training dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi jabatan adalah untuk menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para karyawan. Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan manfaat mutasi karyawan menurut Wahyudi (2002:172) adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability).
2. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier
3. Memperluas dan menambah pengetahuan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
5. Memberikan imbalan imbalan terhadap prestasi kerja
6. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Sudarto (1999:3) adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu, yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur. Dalam hal kinerja pegawai, diketahui kinerja pegawai dalam lingkup kajian administrasi Negara adalah secara makro, tujuan, cita-cita dan harapan suatu bangsa diusahakan pencapaiannya dan perwujudannya melalui organisasi yang disebut Negara. Bahwa sekelompok orang yang memiliki kesamaan kepentingan juga diusahakan pencapaiannya melalui organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, berbagai tujuan kegiatan, cita-cita, harapan dan kebutuhannya hanya bisa tersalurkan, terpenuhi dan terpuskan dengan menggunakan jalur organisasional. Dikatakan demikian maksudnya adalah karena adanya hubungan ketergantungan antara manusia dengan organisasi, dalam arti bahwa manusia tidak lagi mungkin mencapai tujuannya tanpa menggunakan jalur organisasional dan sebagainya, setiap orang akan mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kelompok orang.

Salah satu implikasi hubungan ketergantungan tersebut ialah bahwa baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang, apakah manusia meraih kemajuan yang lebih besar atau tidak, akan sangat tergantung pada kemampuan manusia dan sumber daya lainnya

dengan efisien, efektif dan produktif. Kaitannya dengan sumber daya manusia, paling sedikit ada tiga titik tolak pemikirn, utama mengapa efisiensi dan efektifitas perlu ditingkatkan, sebagaimana diungkapkan oleh Siagian (2000:20), bahwa:

“Sumber daya manusia yang tersedia atau dapat disediakan oleh organisasi selalu terbatas tujuan individu dan organisasional yang tidak terbatas. Meskipun sumber daya, dana dan sarana serta prasarana kerja mutlak untuk diperlukan, hal-hal pada dasarnya tidak meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas organisasi. Manusia merupakan unsure terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia diperlukan sesuai dengan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya”.

Sedangkan Administrasi Kepegawaian kaitannya dengan kinerja adalah bahwa sumber daya manusia mutlak menjadi sasaran utama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas kinerja organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan

organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Dharma (1985:55) adalah:

1. kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik-buruknya).
3. ketepatan waktu, yaitu sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Moekijat (1995:99) penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaan di tempat kerja untuk mempermudah kemajuan secara sistematis. Untuk itu, penilaian kinerja seorang pegawai negeri sipil pada prinsipnya dapat dilihat dari tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam bekerja. Tingkat kemajuan tersebut dapat dinilai dari Daftar Nilai Pekerjaan (DP3) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10 Tahun 1979. DP3 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. DP3 dibuat oleh pejabat penilai, yaitu atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Dalam DP3 telah ditetapkan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang meliputi:

1. kesetiaan: ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945
2. prestasi kerja: hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang

- dibebankan kepadanya. Dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman pegawai yang bersangkutan
3. tanggung jawab: kesanggupan seorang pegawai negeri sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani dalam mengambil resiko atas keputusan yang diambil/tindakan yang telah dilakukannya
 4. ketaatan: kesanggupan pegawai untuk dapat mentaati segala peraturan undang-undangan dan peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang mempunyai wewenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang sudah ditentukan
 5. kejujuran: ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyelewengkan wewenang yang diberikan padanya
 6. kerjasama: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk dapat bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga tercapai daya guna sebesar-besarnya
 7. prakarsa: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah ataupun melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan
 8. kepemimpinan: kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk dapat meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melakukan tugas pokok.

Dari kedelapan unsur diatas, masing-masing akan mendapatkan penilaian dalam setiap sikap dan tingkah laku pegawai negeri sipil pada saat mereka bekerja. Dalam hal ini pegawai negeri sipil harus mempunyai kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah yang menghambat dalam upaya memenuhi kriteria tersebut.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan uraian ringkas dengan menggunakan ukuran kuantitatif atau kualitatif yang mengindikasikan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah disepakati dan ditetapkan. Indikator kinerja sangat penting bagi organisasi, baik organisasi sektor publik maupun organisasi bisnis karena kinerja tidak dapat diukur tanpa indikator kinerja. Berikut adalah jenis indikator kinerja menurut Mahmudi (2010:98):

1. Input

Input adalah semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan output. Input dapat berupa bahan baku untuk proses, orang (tenaga, keahlian, dan ketrampilan), infrastruktur dan teknologi.

2. Output

Output adalah hasil langsung dari suatu proses. Contoh output adalah jumlah operasi yang dilakukan oleh dokter bedah, jumlah lulusan perguruan tinggi, jumlah kasus yang ditangani oleh polisi, dan sebagainya.

3. Outcome

Konsep outcome lebih sulit dibandingkan input dan output. Outcome mengukur yang telah dicapai. Dengan kata

lain outcome adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.

4. Benefit-Impact

Manfaat dan dampak (benefit-impact) merupakan efek langsung dan tidak langsung atau kosekuensi yang diakibatkan dari pencapaian tujuan program. Manfaat dan dampak bisa berupa kepuasan masyarakat. Dalam beberapa literatur manfaat dan dampak ini cukup disebut dampak (impact).

Selain pendapat diatas terdapat juga model *input/output* (*the input/output model*) yang dikemukakan Christopher Pollit dan Greert Bouckaert yang dikutip oleh Keban (2008:223), model tersebut mengasumsikan bahwa institusi atau program dibangun untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Berdasarkan kebutuhan tersebut disusun tujuan organisasi atau program. Organisasi atau program menyediakan *input* (staff, gedung, sumberdaya), menyusun kegiatan-kegiatan (*activities*) untuk mengolah input tersebut dalam proses tertentu untuk menjadi *output*. Output yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberi hasil tertentu (*results*) atau disebut *intermediate outcomes*, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau *final outcomes*. Dalam model ini parameter penilaian kinerja terdiri atas (1) *relevance* yaitu

mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan; (2) efisiensi yaitu perbandingan antara *input* dengan *output*; (3) efektivitas yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan *intermediate outcomes(results)* dan *final outcomes(impacts)*; (4) *utility and sustainability* yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan *final outcomes (impacts)*.

Berdasarkan pendapat kedua ahli diatas dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator diatas saling berkaitan satu sama lain. Namun bukan berarti semua indikator tepat digunakan dalam sektor pemerintahan, seperti halnya indikator benefit. Indikator benefit lebih tepat digunakan dalam sektor bisnis karena bisnis berprinsip pada *benefit oriented* (berorientasi pada laba), berbeda dengan sektor bisnis laba bukan menjadi tujuan utama dari organisasi sektor publik. Dengan demikian indikator kinerja yang akan saya gunakan dalam penelitian ini adalah indikator input, output, outcome dan impact.

5.Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Menurut Hasibuan (1997:95), kendala-kendala pengembangan itu adalah:

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih dan instruktur

Pelatih dan instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan itu.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

6.Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu "*conditio sine quanon*" yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian, menurut Notoatmodjo (1998:11) dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut ini:

a. Faktor Internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka

mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia), dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

2. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin mempunyai strategi tertentu, untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang mempunyai dampak terhadap organisasinya. Sehingga strategi yang disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi pengembangan sumber daya dalam organisasi itu.

3. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

b. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio –budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam pengembangan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu

organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

7. Hubungan Pengembangan sumber daya aparatur dengan kinerja

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu pengembangan pegawai agar pengetahuan, kecakapan dan kemampuannya dapat semakin ditingkatkan. Salah satu bentuk pengembangan pegawai yang dipandang sangat penting dalam meningkatkan pengetahuan, kecakapan dan kemampuan pegawai adalah melalui program pengembangan baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama. Pengembangan sumber daya aparatur sangat diperlukan oleh organisasi agar dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai suatu kemajuan. Melalui pelaksanaan pengembangan ini diharapkan akan diperoleh pegawai-pegawai yang siap dan mampu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab adanya perkiraan tugas-tugas di masa yang akan datang.

Sebagaimana disebutkan Handoko (1996:110) bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan

prestasi kerja, menguraangi absensi dan peraturan serta memperbaiki kepuasan kerja.

Setelah menjalani program pengembangan aparatur setidaknya organisasi atau instansi mengharapkan agar pegawai yang diikutsertakan dalam program tersebut dapat meningkatkan

kinerjanya. Sebagaimana telah dijelaskan, yang dimaksud kinerja adalah

suatu usaha hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, baik berupa kualitas dan

kuantitas dari hasil pekerjaan tersebut. Ada banyak faktor yang

mempengaruhi pegawai. Namun secara umum, peningkatan kinerja

sangat ditentukan oleh kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi,

kualitas supervise (kepemimpinan) dan kondisi fisik lingkungan kerja.

Sebagai salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka

meningkatkan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi, kualitas

supervise (kepemimpinan) dan untuk memperbaiki sikap pegawai

terhadap tugas adalah program pengembangan ini.

Dengan meningkatkan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi,

kualitas supervise (kepemimpinan) dan sikap pegawai terhadap

tugasnya maka akan dapat pula menunjang dalam meningkatkan

prestasi kerja pegawai. Secara singkat dapat dikatakan bahwa melalui

pengembangan akan dicapai peningkatan kemampuan

(*ability*) pegawai, motivasi, kualitas supervisi (kepemimpinan) dan

sikap pegawai terhadap tugas yang pada gilirannya dapat menunjang

peningkatan prestasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat keterkaitan antara pengembangan sumber daya aparatur dengan peningkatan kinerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Nazir (2003:54), penelitian dengan menggunakan metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang dengan tujuan untuk mendeskripsikan, menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Sedangkan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang tidak mendasarkan pada nalar ilmiah semata, lebih dari itu, penelitian kualitatif lebih memperhatikan aspek alamiahnya. Senada dengan definisi yang diberikan oleh Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2000:3), menyatakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Jadi, penelitian kualitatif dilakukan di suatu tempat tertentu yang terbatas untuk meneliti secara mendalam pokok masalah yang dijadikan kasus, serta dilaksanakan dalam suasana yang wajar atau ilmiah, dalam berbagai konsep, kategori, hipotesis, dan bahkan teori dikembangkan

berdasarkan kenyataan atau data di lapangan. Proses penelitian kualitatif berbentuk siklus dan tidak berbentuk linear sebagaimana yang umum dilakukan dalam penelitian konvensional. Dalam proses yang berbentuk siklus tersebut, kegiatan pengumpulan data berlangsung secara simultan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian penting dalam menentukan batas penelitian yang dilakukan, karena dengan menetapkan fokus penelitian maka akan jelas batasan dan juga guna mempertajam dalam batasan penelitian. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Lexy J. Moleong (2001:7) bahwa:

“Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal, *pertama*, batasan menentukan kenyataan ganda yang mempertajam fokus. *Kedua*, penetapan fokus lebih dekat dihubungkan oleh interaksi peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun penetapan fokus sebagai masalah penelitian penting artinya dalam menentukan batas penelitian. Dengan hal itu peneliti menemukan lokasi penelitian”.

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan Balittas untuk meningkatkan kinerja pegawai
 - a. Pendidikan dan pelatihan (Diklat)
 - b. Rotasi
 - c. Promosi
2. Kinerja pegawai setelah diadakan pengembangan sumber daya aparatur

a. Kedisiplinan pegawai

b. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan

c. Kerapian kerja

3. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur

a. Faktor Pendukung

- SDM

- Motivasi

- Fasilitas

b. Faktor Penghambat

- Dana/anggaran

- Faktor senioritas

- Birokrasi

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini

dilakukan. Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah

Kabupaten Malang. Di lokasi ini diharapkan peneliti dapat memperoleh

data dan informasi yang diperlukan serta mendapatkan data yang relevan

dengan masalah yang dikaji.

Sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan

dapat menangkap keadaan dari objek yang akan diteliti. Adapun situs dari

penelitian ini adalah Balai Penelitian Tanaman Tembakau dan serat

(BALITTAS) Kabupaten Malang, yang terletak di Jl. Raya Karang Ploso
KM 4, Kecamatan Karang Ploso, Kabupaten Malang

Penetapan situs penelitian dimaksudkan untuk memberikan
kontribusi terhadap instansi dalam bidang kepegawaian.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data merupakan asal darimana data tersebut diperoleh
atau didapatkan. Keberadaan data adalah untuk dapat menyajikan sumber
informasi sebagai pokok kajian atau alat analisis yang dilakukan oleh
peneliti. Menurut Lofland dan Lofland, sebagaimana dikutip Moleong
(2006:157), sumber data utama adalah tambahan seperti dokumen dan
kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen
dan lain-lain.

Dengan demikian sumber data tersebut dapat berupa informasi dan
didukung dengan dokumen yang berupa data tertulis. Hal ini karena
penelitian kualitatif cenderung mengutamakan wawancara dan
pengamatan langsung (*observasi*) dalam memperoleh data yang bersifat
tambahan.

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari
responden berupa kata-kata dan tindakan seseorang yang
diamati atau diwawancarai.

Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh dari:

- a. Titiek Pudji D, S.Sos (Kepala Sub Bagian Tata Usaha)
- b. Suhartono, SP (Koordinator Kepegawaian)
- c. Drs. Sartana (Staf Kepegawaian)
- d. Dwi Rahayu Prihati, BA
- e. Mahfud, S.Sos
- f. Sri Sumarni, BA
- g. Utari
- h. Yani
- i. Suwono
- j. Ir. Gatot, SAF, MP
- k. Layli Rachmawati
- l. Suhadi, SP
- m. Ruly Hamida, S.Si, M.Sc
- n. Dewi Rahayu
- o. Titik Darmiati, S.Sos

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti, yaitu data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya. Artinya melewati satu pihak atau lebih yang bukan peneliti sendiri lakukan. Adapun sumber data

sekunder dari penelitian ini berasal dari catatan-catatan, dokumen-dokumen, laporan serta arsip-arsip yang berkaitan dengan penelitian yang di dapat dari BALITTAS.

E. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang dipakai oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Data yang diambil harus merupakan data yang valid, yang diambil langsung dari sumbernya (data primer), untuk itu diperlukan teknik pengumpulan data yang tepat sehingga semua data yang dibutuhkan dapat diperoleh.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Observation* (pengamatan)

Merupakan teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung dan melihat fenomena-fenomena yang ada dari dekat terhadap obyek yang diteliti, sehingga peneliti dapat mencatat peristiwa maupun perilaku yang berkaitan dengan fokus penelitian sesuai dengan keadaan sebenarnya. Teknik pengamatan ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya (Moleong, 2006:174). Peneliti melakukan pengamatan secara langsung di Kabupaten Malang, tepatnya di

BALITTAS untuk memperoleh informasi dan data-data yang diperlukan sesuai dengan masalah yang penelitian. Yang diobservasi tentang data-data pelaksanaan pengembangan pegawai BALITTAS, serta hasil kinerja pegawai yang telah mengikuti pengembangan sumber daya aparatur.

2. *Interview* (wawancara)

Merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara penanya atau pewawancara dengan si penjawab, dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara). Tujuan kegiatan wawancara ini adalah untuk mendapatkan data dan meyakinkan atau memastikan data yang diperoleh agar dapat dipertanggungjawabkan secara obyektif. Dalam teknik pengumpulan data melalui kegiatan wawancara ini, persoalan yang ditanyakan oleh peneliti adalah seputar perubahan yang terjadi terhadap kinerja pegawai dengan diadakannya pengembangan pegawai. Wawancara ini dilaksanakan oleh peneliti dengan melibatkan beberapa pegawai BALITTAS yang pernah mengikuti pengembangan pegawai yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja.

3. *Documentation* (dokumentasi)

Merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan dengan kategori dan klasifikasi bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian, yaitu berasal dari dokumen-dokumen, buku-buku, situs/*website*, media cetak atau dapat berupa gambar/ catatan-catatan khusus yang relevan dengan penelitian serta data-data yang berlaku saat ini sebagai pendukung atas kebenaran sumber data. Dokumentasi tentang data-data pegawai yang mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur. Serta data mengenai penilaian kinerja pegawai.

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian adalah alat bantu untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh peneliti pada saat mengadakan penelitian. Menurut Arikunto (1996:150) "Instrumen penelitian adalah alat bantu atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap serta sistematis dan mudah diolah.

Adapun instrumen yang digunakan untuk membantu adalah:

1. Peneliti

Menjelaskan bahwa peneliti sendiri tau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Peneliti

sendiri dapat menggunakan alat yang terjadi di tempat penelitian. Peneliti bertindak selaku instrumenta penelitian karena ia sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, dan pada akhirnya ia menjadi pelopor atas hasil penelitiannya. (Moleong, 2006:9)

2. Pedoman wawancara (*Interview Guide*)

Dalam melakukan wawancara, peneliti harus menggunakan pedoman wawancara untuk mengarahkan peneliti dalam rangka mencari data yang diinginkan. Pedoman wawancara itu sendiri merupakan serangkaian pokok-pokok pertanyaan yang hendak diajukan kepada responden dalam penelitian.

3. *Field Note* (catatan lapangan)

Merupakan catatan kecil yang diperoleh dari wawancara maupun pengamatan langsung guna mencatat data-data dan informasi yang terkait dengan menggunakan alat tulis atau alat-alat lain yang diperlukan seperti *recorder* (alat perekam) atau kamera.

4. *Website* (situs internet)

Koneksi internet yaitu cara peneliti mendapatkan berbagai macam informasi atau data terkait tema penelitian itu sendiri.

G. Analisis Data

Proses analisis merupakan usaha untuk menemukan uraian jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan, analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Menurut Moleong (2004:247) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Moleong (2004:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan dimana data yang digunakan adalah analisa kualitatif yang menurut Miles dan Huberman (1992:16-19) bahwa analisa data terdiri dari empat alur kegiatan, yaitu:

1. Pengumpulan data

Peneliti melakukan pencarian atau pengumpulan data yang masih belum diolah dari lokasi penelitian dengan melakukan pengamatan, pencatatan serta dokumentasi.

2. Reduksi data

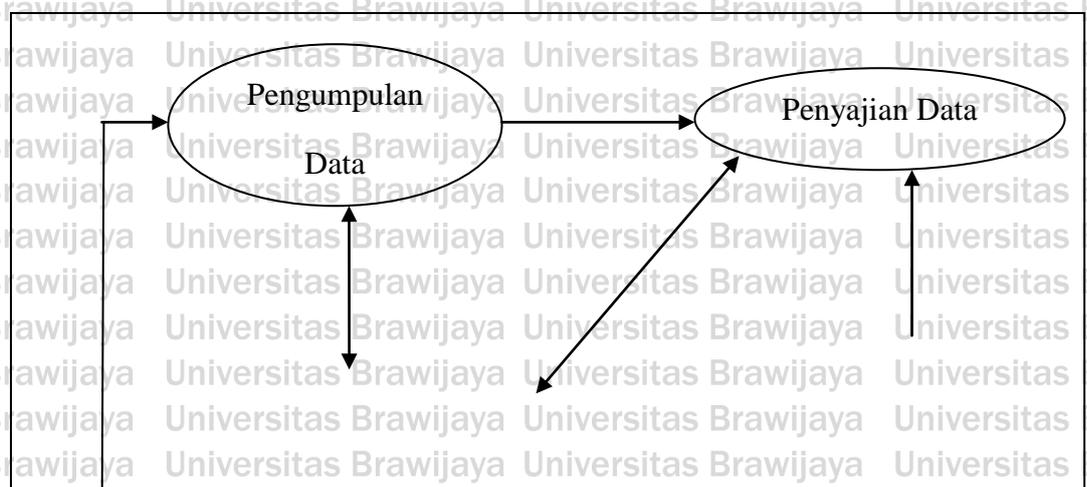
Data lapangan diuraikan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

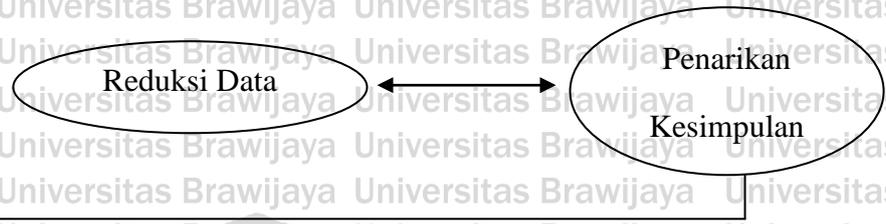
3. Penyajian data

Berupa sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

4. Menarik kesimpulan atau verifikasi

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang disimpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat entatif.





Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif
Sumber : Sugiyono (2009:247)

Dalam analisa kualitatif ini, maka analisa data nantinya akan lebih banyak didominasi oleh kata-kata dan data yang berupa angka-angka. Meskipun demikian hal ini tidak menutup kemungkinan dikumpulkannya tabel maupun gambar grafik untuk mendukung kelengkapan data.

Dalam tradisi penelitian kualitatif ini, analisis dan penafsiran data tidak dilakukan pada akhir pengumpulan data atau berdiri sendiri, namun secara simultan juga dilakukan pada saat pengumpulan data lapangan, demikian terus berputar hingga ditemukan puncak data, lebih jauh analisis data dilakukan melalui proses penentuan kategori, subkategori dan properties atas data yang terkumpul.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM BALAI PENELITIAN TANAMAN PEMANIS DAN SERAT MALANG

1. Sejarah BALITTAS

Balai Penelitian Pertanian di Indonesia termasuk Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat (Balittas) adalah Algemeen Proefstation Voor de Landbouw (APL) yaitu Balai Penelitian yang mempunyai mandat menangani tanaman pertanian rakyat meliputi tanaman hortikultura, tanaman pangan, dan perkebunan rakyat, yang didirikan pada tahun 1918. Pada tahun 1950 APL berubah menjadi Balai Besar Penyelidikan Pertanian (BBPP) yang berpusat di Bogor. Keberadaan Balittas saat ini tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan dan keberadaan Balai-Balai Penelitian yang menangani komoditas Balittas sebelumnya, seperti: Balai Besar Penyelidikan Pertanian (BBPP) di Bogor, BBPP Cabang Malang, BBPP Cabang Makasar, Balai Penyelidikan Teknik Pertanian (BPTP) Perwakilan Jawa Timur dan Jawa Tengah, Lembaga Penelitian Serat dan Jenis-jenis Tanaman Industri Lainnya (LPTS), Lembaga Penelitian Kelapa dan Jenis-jenis Tanaman Lemak Lainnya (LPKL), Lembaga Penelitian Tanaman Industri (LPTI) Cabang Wilayah II di Malang, Balai Penelitian Tanaman Industri (Balittri), Balai Penelitian Tembakau dan Tanaman Serat (Balittas), dan Balai Penelitian Tanaman Tembakau dan Serat (Balittas). BALITTAS ini memiliki mandat untuk meneliti tanaman tembakau, serat buah, serat batang dan daun, serta tanaman

minyak industri berdasarkan SK Menteri Pertanian No. 63/Permentan/OT.140/10/2011, tanggal 12 Oktober 2011. Balittas berubah menjadi Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat dengan singkatan yang sama. Mandat komoditasnya ditambah tanaman pemanis yaitu tebu, gula bit dan stevia di bawah koordinasi Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, kementerian Pertanian. Berikut ini adalah perkembangan sejarah BALITTAS.

Tabel 1. Perkembangan sejarah Balittas

| Tahun | Uraian Instansi | Organisasi Induk |
|-------|---|-----------------------------------|
| 1918 | Didirikan Balai Penelitian yang menangani Tanaman Pertanian Rakyat meliputi tanaman hortikultura, tanaman pangan, dan perkebunan rakyat di Indonesia yang bernama Algemeen Proefstation Voor de Landbouw (APL) . | Departemen Voor Economische Zaken |
| 1942 | Algemeen Proefstation Voor de Landbouw (APL) dinamakan "Noozi Sikenzyoo" atau disebut Pusat Penyelidikan Pertanian Umum. | Pemerintah Jepang |
| 1949 | APL berubah menjadi Djawatan Penyelidikan Pertanian (Dj. PP) | Departemen Voor Economische Zaken |

| Tahun | Uraian Instansi | Organisasi Induk |
|-------|---|-----------------------------------|
| 1950 | Dj PP berubah menjadi Balai Besar Penyelidikan Pertanian (BBPP) berpusat di Jl. Thikeymeuh sekarang Jl. Merdeka 99 Bogor. | Departemen Voor Economische Zaken |

| | | |
|------|---|--------------------------------|
| 1951 | Dibentuk Unit Pelaksana Teknis/Administrasi di lingkup BBPP: | BBPP |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Balai Penyelidikan Teknik Pertanian (BPTP) 2. Balai Besar Cabang Makasar. 3. Laboratorium Perikanan Darat. 4. Kantor Pusat Balai Besar sebagai koordinator. | |
| 1951 | BPTP berdasarkan mandatnya dibagi menjadi 3 bagian: | BBPP/BPTP Pusat |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagian Teknik Pertanian 2. Bagian Tanaman Dagang 3. Bagian Tanaman Makanan | |
| 1951 | Bagian Tanaman Dagang memulai kegiatan penelitian: komoditas tembakau, kapas, kapuk, serat batang, kelapa, jarak kepyar, wijen, tanaman insektisida, tebu, dan lain-lain. | BPTP Pusat |
| 1954 | R. Isman Sastrodarmo menjadi pimpinan BPTP Perwakilan Jawa Tengah dan Jawa Timur berkedudukan di KP Genteng, Banyuwangi | BPTP Pusat |
| 1958 | W.G.P.T. Tamboenan menjadi Kepala Cabang BBPP Malang berkantor di Jl. Serayu 2, Malang | BPTP Pusat |
| 1958 | R. Isman Sastrodarmo menjadi pimpinan BPTP Perwakilan Jawa Tengah dan Jawa Timur berkedudukan di Jl. Kenanga36 sekarang Jl. Industri Timur 36, Malang | BPTP Pusat |
| 1961 | Bagian Tanaman Dagang dipecah 2 bagian: | Direktorat Jenderal Perkebunan |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga Tanaman Serat dan Jenis-Jenis Tanaman Industri Lainnya 2. Lembaga Penelitian Kelapa dan Jenis Lemak Lainnya (LPKL) | |

| Tahun | Uraian Instansi | Organisasi Induk |
|-------|---|--|
| 1968 | LPTS dan LPKL dilebur menjadi Perwakilan Lembaga Penelitian Tanaman Industri (LPTI) Jawa Timur di Malang | Direktorat Jenderal Perkebunan |
| 1972 | LPTI Cabang Malang menjadi Lembaga Penelitian Tanaman Industri Cabang Wilayah II Malang | LPTI Pusat Bogor |
| 1981 | Lembaga Penelitian Tanaman Industri Cabang Wilayah II Malang menjadi Balai Penelitian Tanaman Industri (Balittri) | Pusat Penelitian dan Pengembangan Tanaman Industri |
| 1984 | Balittri menjadi Balai Penelitian Tembakau dan Tanaman Serat (Balittas) | Pusat Penelitian dan Pengembangan Tanaman Industri |
| 2002 | Balai Penelitian Tembakau dan Tanaman Serat (Balittas) menjadi Balai Penelitian Tanaman Tembakau dan Serat (Balittas) | Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan |
| 2012 | Balai Penelitian Tanaman Tembakau dan Serat (Balittas) menjadi Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat (Balittas) | Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan |

Sumber: Kantor Balittas Malang

2. Lokasi BALITTAS

Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat (BALITTAS)

merupakan balai penelitian yang wilayah kerjanya berskala nasional

dan berlokasi di Jl. Raya Karang Ploso KM 4, Kecamatan Karang

Ploso, Kabupaten Malang.

3. Profil BALITTAS

Berdasarkan keputusan Menteri Pertanian Nomor:

63/Permentan/OT.140/10/2011, tanggal 12 Oktober 2011 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan

Serat. Balittas sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bidang penelitian dan pengembangan yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan.

a. Fungsi Balittas:

1. Melakukan penelitian genetika, pembenihan, dan pemanfaatan plasma nutfah tanaman tembakau, serat, dan minyak industri
2. Melakukan penelitian morfologi, fisiologi, ekologi, entomologi, fitopatologi tanaman tembakau, serat dan minyak industri
3. Melakukan penelitian komponen teknologi, sistem dan usaha agribisnis tanaman tembakau, serat, dan minyak industri
4. Memberi pelayanan teknik kegiatan penelitian tanaman tembakau, serat, dan minyak industri
5. Menyiapkan kerjasama, informasi dan rekomendasi serta penyebarluasan dan pendaya gunaan hasil penelitian tanaman tembakau, serat, dan minyak industri, dan
6. Melaksanakan urusan ketata usahaan dan rumah tangga.

b. Mandat Balittas:

Berdasarkan SK Mentan No. 63/Permentan/OT.140/10/2011, Balittas memiliki mandat

melaksanakan kegiatan penelitian bersekala nasional terhadap komoditas:

1. Tanaman Pemanis: tebu, stevia dan gila bit
2. Tanaman Serat buah: kapas dan kapuk
3. Serat batang dan daun:
 - a. Serat batang: kenaf, yute, rosela, dan rami
 - b. Serat daun: agave (sisal), abaca
4. Tanaman Tembakau
5. Minyak industri: jarak pagar, jarak kepyar, wijen, dan bunga matahari

c. Visi dan Misi Balittas

1. Visi

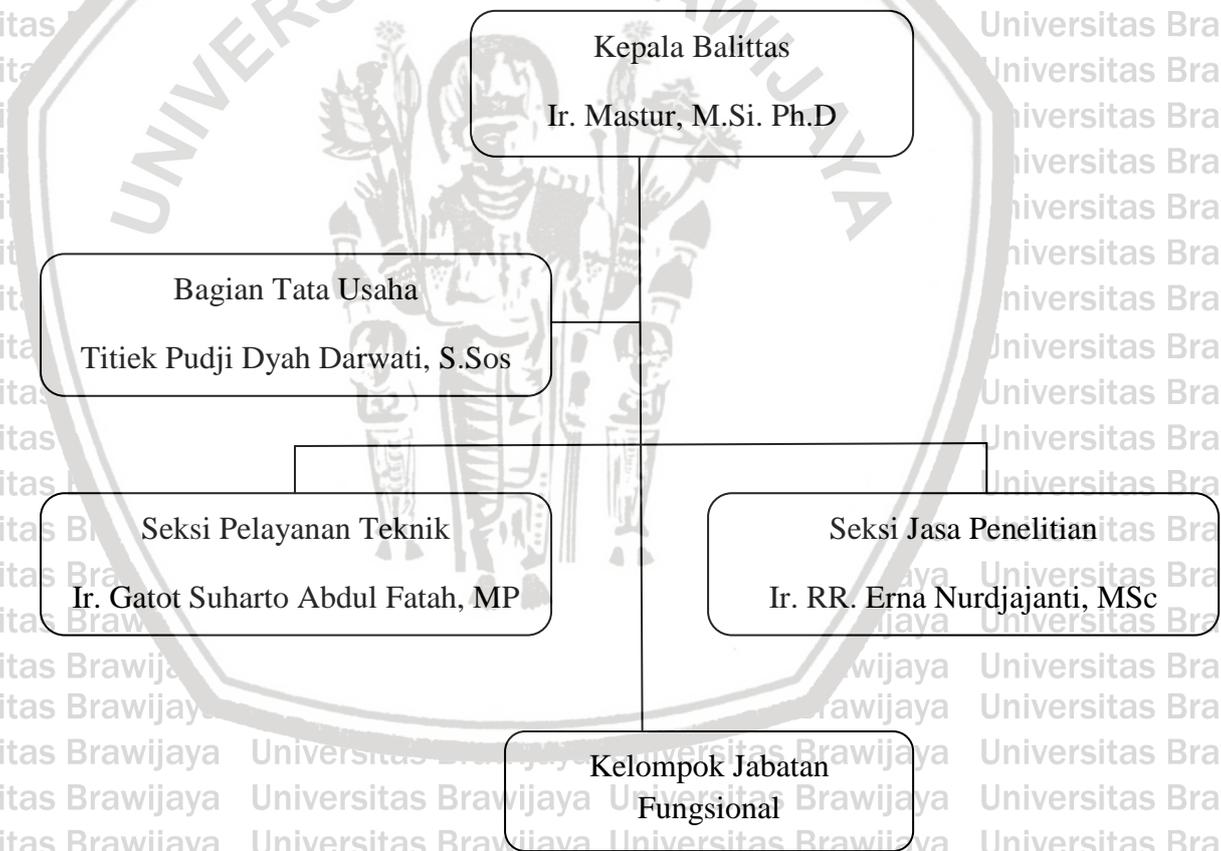
Terwujudnya iptek yang tepat guna, dinamis, berkelanjutan, dan ramah lingkungan untuk komoditas tembakau, serat, dan minyak industri yang mampu meningkatkan kesejahteraan petani perkebunan, serta mampu mengantisipasi masalah-masalah yang akan terjadi pada masa mendatang.

2. Misi

1. Menghasilkan dan merakit teknologi yang mampu mengatasi permasalahan tanaman tembakau, serat, dan minyak industri

2. Meningkatkan komunikasi dan diseminasi hasil penelitian
3. Mengembangkan kerjasama IPTEK
4. Memberikan saran kebijakan dalam agribisnis tanaman tembakau, serat, dan minyak industry

d. Struktur Organisasi



Gambar 1. Struktur Organisasi Balittas

Sumber: Kantor Balittas Malang

e. Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai

1. Kepala

Mengkoordinir pelaksanaan manajemen penelitian

(perencanaan, pelaksana, monev) tanaman pemanis, serat,

dan minyak industri sesuai aturan dan metodologi yang

dapat dipertanggung jawabkan agar tersedia inovasi

teknologi tanaman pemanis, serat, dan minyak industri

sesuai kebutuhan pengguna untuk pembangunan tanaman

pemanis, serat, dan minyak industri.

2. Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan

urusan kepegawaian, keuangan, perlengkapan, surat

menyurat, dan kearsipan, serta rumah tangga.

3. Seksi Pelayanan Teknis

Seksi Pelayanan Teknis mempunyai tugas melakukan

penyiapan bahan penyusunan rencana, program, anggaran,

pemantauan, evaluasi dan laporan, serta pelayanan sarana

penelitian tanaman pemanis, serat, tembakau dan minyak

industri.

4. Seksi Jasa Penelitian

Seksi Jasa Penelitian mempunyai tugas melakukan

penyiapan bahan kerjasama inormai dan dokumentasi serta

penyebarluasan dan pendayagunaan hasil penelitian

tanaman pemanis, serai, tembakau dan minyak industri.

5. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas jabatan

fungsional Peneliti dan sejumlah jabatan fungsional lainnya

yang terbagi dalam berbagai kelompok jabatan fungsional

berdasarkan bidang masing-masing, sesuai dengan

peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan

Balittas

a. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam rangka mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan

pemerintahan dan pembangunan diperlukan sumber daya aparatur

yang memiliki kompetensi, maka untuk membentuk atau

mengembangkan sumber daya aparatur diperlukan pembinaan

melalui jalur pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif. Sebagai

bentuk program pendidikan dan pelatihan yang pernah

dilaksanakan oleh Balittas yakni diklat struktural dan diklat teknis.

Untuk diklat struktural terbagi atas:

a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan

Struktural Eselon IV

b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III

Pegawai-pegawai Balittas yang telah menduduki jabatan struktural maka secara otomatis akan mengikuti diklat struktural seperti yang telah diuraikan diatas. Sedangkan untuk diklat teknis diselenggarakan berdasarkan formasi yang telah ditentukan oleh Eselon I. Berikut data pegawai yang mengikuti program diklat yang terdapat dalam tabel 2 antara lain:

Tabel 2. Peserta Diklat Tahun 2011

| No | Nama | Jenis Pelatihan | Tanggal Pelatihan | Penyelenggara |
|----|---|---|-------------------|--------------------------------------|
| 1. | - Dudut Sumerdi, SP - Tantri Dyah Anggraeni, SP | Pelatihan dan Ujian Sertifikasi Nasional Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa | 24 Januari 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 2. | - Heri Prabowo, S.Si - Roni Syahputra, SP | Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Peneliti Tingkat Pertama | 9 Februari 2011 | LIPI (Lembaga Ilmu Penilai Ilmiah) |
| 3. | - Dr. Ir. Djumali, MP - Ir. Moch Romli - A Dhiaul Khuluq, STP, MP - Rully Hamidah, S.Si, MSc | Bimbingan Teknis Pembibitan Tebu | 21 Februari 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 4. | - Mochammad Mahfud, SIP | Diklat Penciptaan Arsiparis Tingkat Ahli | 11 Maret 2011 | Departemen Pertanian (Biro Keuangan) |

| No | Nama | Jenis Pelatihan | Tanggal Pelatihan | Penyelenggara |
|-----|---|--|------------------------------------|---|
| 5. | - Nurul Hidayah, SP, M.Si - Farida Rahayu, S.Si, MP | Pelatihan Bahasa Inggris Kelas IBT Preparation | 14 Maret 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 6. | - Ir. Gatot Suharto AF, MP | Pelatihan dan Ujian Sertifikasi Nasional Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa | 26 Maret 2011 | Departemen Pertanian (sekjen Deptan/Biro Keuangan dan Perlengkapan) |
| 7. | - Parmidi, Msi - Ahmad Dhiaul Khuluq, STP, MP - Ruly Hamida, Ssi, MSc - Mala Murianingrum, SP - Supriyadi, SP - Suminar Diyah Nugraheni, STP | Diklat Prajabatan Golongan III | 3 Mei 2011 | Badan Diklat Pertanian |
| 8. | - Eko Suwardji | Pelatihan Agribisnis | 23 Juni 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 9. | - Dewi Rahayu | Pelatihan Bendahara Pengeluaran | 31 Juni 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 10. | - Dra. Esti Sunaryuni | Bimbingan Teknis Pengelolaan, Pendokumentasian dan Pelayanan Informasi Publik untuk PPID Kementani | 27 Juli 2011 | Biro Informasi Publik Kementani |
| 11. | - Sartana, S.Sos - Bambang Irawan Jaya | SAPK SAPK | 18 Agustus 2011 22 Agustus 2011 | Deptan di Yogyakarta Deptan di Solo |
| 12. | - Drs. Gieh Soeharsono | Diklat Agribisnis | 29 Agustus 2011 | BBPP Lembang, Jawa Barat (Deptan-Badan Litbang Pertanian) |
| 13. | - Sulis Nur Hidayati, SP, MP | Pelatihan Sistem Dinamika Kelas Reguler | 4 September 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 14. | - Elda Nurmasari, S.Si | Diklat Fungsional Peneliti Tingkat Pertama | 8 September 2011 | Badan Diklat LIPI |
| 15. | - Parmidi, Msi | Diklat Agriekarsis Modul I | 20 September 2011 | Badan Litbang Pertanian |

| No | Nama | Jenis Pelatihan | Tanggal Pelatihan | Penyelenggara |
|-----|---|---|-------------------|---|
| 16. | - Ir. Cece Sahara | Pelatihan dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah | 20 Oktober 2011 | Badan Litbang Pertanian |
| 17. | Nunung Sudibyo | Diklat PPKP | 16 Desember 2011 | Kementerian Keuangan Republik Indonesia |
| 18. | - Drs. Zainul Arifin | Pelatihan Bendahara Pengeluaran | 6 Februari 2012 | Badan Litbang Pertanian |
| 19. | - Titiek P. D. Darwati, S.Sos - Moch. Machfud, SIP - Ir. Prima Diarini R, M.Phil - Dr. Emy Sulistyowati - Ir. Gatot SAF, MP - Nur Asbani, SP, MP - Suhadi, SP - Heri Istiana, SP | Pelatihan SMM ISO 2001:2008 dan Pelatihan Audit Internal | 15 April 2012 | BALITTAS |
| 20. | - Syaiful Bahri | Pelatihan Temu Teknis Pengelolaan Perpustakaan Digital | 20 April 2012 | Badan Litbang Pertanian |

Sumber: Bagian Kepegawaian Balittas Malang

Dari tabel 2 dapat dilihat ada 40 pegawai yang mengikuti pelatihan dengan 20 jenis program pelatihan, terhitung sejak tahun 2011. program pelatihan dilaksanakan berdasarkan keputusan pimpinan atas dasar kesepakatan dengan Tim Pengembangan SDM. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Sartana berikut ini melalui wawancara:

“Pada dasarnya program pengembangan diklat ini berdasarkan surat dari Eselon I (Badan Litbang Pertanian) untuk mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti kegiatan diklat, pengusulan pegawai untuk mengikuti diklat yang dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan Tim Pengembangan SDM, kemudian pimpinan Balittas merekomendasikan pegawai yang akan mengikuti program tersebut dan memberikan surat tugas bagi pegawai yang akan diikutsertakan.” (Wawancara dengan pegawai sub bagian kepegawaian tanggal 21 Mei 2012, bertempat di ruang kerja kepegawaian).

Berikut akan disajikan pula tabel pegawai yang telah mengikuti pendidikan formal yang terdapat pada tabel 3:

Tabel 3. Pegawai Balittas Yang Telah Mengikuti Pendidikan Formal Mulai Tahun 2006- 2010

| No. | Nama | Universitas | Jenjang Pendidikan | Jurusan |
|-----|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| 1. | Dr. Drs. Subiyakto, MP | Universitas Brawijaya | S3 | Entomologi |
| 2. | Ir. Djajadi, M.SC. PHD | The Univ Of Western | S3 | Kesuburan Tanah |
| 3. | Dr. Ir. Djumali, MP | Universitas Brawijaya | S2 | Fisiologi Pertanian |
| 4. | Dr. Ir. Rully Dyah Purwati, MPHIL | IPB | S3 | Biologi |
| 5. | Ir. Gatot Suharto Abdul Fatah, MP | Universitas Brawijaya | S2 | Pengelolaan Tanah |
| 6. | Nur Asbani, SP. MSi | IPB | S2 | Hama dan Penyakit |
| 7. | Sulis Nur Hidayati, SP. MP | Universitas Brawijaya | S2 | Ilmu Tanaman |

| No. | Nama | Universitas | Jenjang Pendidikan | Jurusan |
|-----|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|
| 8. | Farida Rahayu, MP | Universitas Brawijaya | S2 | Teknologi Hasil |
| 9. | Roni Syaputra, SP | Universitas Andalas | S1 | Ilmu Tanah |
| 10. | Elda Nurnasari, S.Si | ITS | S1 | Kimia |
| 11. | Heri Prabowo, S.Si | UGM | S1 | Biologi |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Program pendidikan dilaksanakan atas permintaan dan biaya dari kantor. Pelaksanaan pendidikan ini untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sehingga dapat mengerjakan tugasnya secara profesional. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Rully Dyah, bahwa:

“Dari pendidikan yang saya peroleh saya lebih mudah mengembangkan penelitian sehingga dapat menciptakan teknologi baru yang dapat bermanfaat khususnya untuk petani.” (wawancara pada tanggal 19 November 2012).

b. Rotasi

Rotasi merupakan perpindahan yang memiliki pengertian mengatur mekanisme perpindahan pejabat yang terkena kebijakan perputaran jabatan. Prinsip rotasi adalah memindahkan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Berikut daftar nama-nama

pegawai yang telah melaksanakan program rotasi disajikan pada tabel 4:

Tabel 4. Daftar Rotasi Kepegawaian Bulan Januari 2011 - September 2012

| No. | Nama | Sebelum | Sesudah |
|-----|------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1. | M. Zainul | Staf Rumah Tangga | Staff Keuangan |
| 2. | Suhartono, SP | KP. Sumberejo | Koordinator Kepegawaian Balittas |
| 3. | Laili Rachmawati | Staf Keuangan | Staf Pelayanan Teknik |
| 4. | Suwono | Teknisi KP. Muktiharjo | Teknisi Balittas |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Pelaksanaan rotasi dilakukan secara intern. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada seorang pegawai Balittas bahwa:

“Adanya rotasi yang dilakukan oleh Balittas dikarenakan adanya perubahan didalam organisasi terdapat posisi organisasi yang kosong, hal ini bertujuan untuk penyegaran, agar pegawai tidak jenuh pada suatu pekerjaan, sehingga pegawai yang baru dirotasi memiliki motivasi untuk cepat dalam menyesuaikan diri terhadap pekerjaan baru yang diberikan.” (Wawancara dengan Bapak Sartana, S.Sos , bagian kepegawaian pada tanggal 21 Mei 2012).

Kegiatan rotasi ini dilakukan berdasarkan pada keputusan hasil musyawarah Tim Pengembangan SDM dengan kepala Balai,

dengan mengeluarkan surat tugas untuk memangku jabatan baru bagi pegawai yang dirotasi.

c. Pelaksanaan Promosi

Pengembangan pegawai melalui promosi yang dilakukan pada Balittas atas dasar senioritas atau berdasarkan DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan prestasi kerja pegawai. Kepala Balai berwenang mengusulkan 2 calon pegawai yang akan diusulkan untuk dipromosikan.

Berikut data pegawai yang pernah melaksanakan pengembangan pegawai melalui promosi disajikan pada tabel 5:

Tabel 5. Promosi Pegawai Balittas Malang Tahun 2011

| No | Nama | Sebelum | Setelah |
|----|----------------------------------|---|-------------------------------|
| 1. | Titiek Pudji Dyah Darwati, S.Sos | Koordinator Keuangan (Staf Sub Bagian Tata Usaha) | Kepala Sub Bagian Tata Usaha |
| 2. | Ir. Gatot SAF, MP | Peneliti Mekanisasi | Kepala Seksi Pelayanan Teknis |
| 3. | Rifa'I, SP | Teknisi Balittas | Kepala KP. Asembagus |
| 4. | Suhadi | Teknisi KP. Pasirian | Kepala KP. Karang Ploso |

Sumber: Kantor Balittas Malang

harus melakukan absensi melalui *finger print* dengan batas kedatangan absensi pagi pukul 07.30, begitu juga untuk absensi pulang dilakukan pada pukul 16.00. Hal ini menunjukkan kehadiran seorang pegawai dan siap untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Disamping melaksanakan absensi kehadiran, pegawai yang meninggalkan kantor di dalam jam kerja harus mengisi formulir ijin keluar kantor yang telah disediakan yang disetujui oleh kepala unit kerjanya, begitu juga untuk pegawai yang tidak masuk kerja harus membuat surat ijin.

“Evaluasi absensi dilakukan 1 (satu) bulan sekali oleh bagian kepegawaian yang kemudian dilaporkan kepada Kepala Balai. Jika terdapat pegawai dalam rekapitulasi absensi terdapat pegawai yang sering terlambat akan akan dipanggil oleh Kepala Balai dan kemudin diberi peringatan.” (Wawancara dengan Ibu Dwi Wahyu Prihati, BA selaku staf kepegawaian pada tanggal 22 Mei 2012 di ruang kerja kepegawaian).

Menurut hasil observasi pada bulan Februari sampai dengan bulan April, pada masing-masing bidang kehadirannya sangat tinggi. Terbukti dari hasil rekapitulasi bulan Februari sampai April bahwa rata-rata pegawai Balittas masuk/hadir dalam 8 jam kerja per hari.

Secara garis besar disiplin dapat memberikan manfaat bagi instansi pemerintah terutama bagi setiap pegawai yang bekerja didalamnya sebagai unsur utama pelaksana kegiatan organisasi

atau instansi. Disiplin berperan penting dalam memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja dengan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan, yang kemudian akan mendorong semangat kerja.

Berikut hasil wawancara dengan pegawai yang telah mengikuti pengembangan serta penilaian rekan kerja kepada pegawai yang bersangkutan, disajikan pada tabel 6:

Tabel 6. Hasil Wawancara pegawai terhadap kedisiplinan pegawai setelah dilakukan pengembangan

| Jenis Pengembangan | Hasil wawancara pada pegawai yang mengikuti pengembangan | Hasil wawancara kepada rekan kerja pegawai yang mengikuti pengembangan |
|--------------------|--|--|
| Diklat | "hasil dari diklat yang saya ikuti jika dilihat dari segi disiplin saya rasa tidak banyak berpengaruh, karena disiplin merupakan kesadaran dan kemauan para pegawai itu sendiri, sedangkan diklat secara umum mempelajari tentang bidang keilmuan." (wawancara dengan Bapak Mahfud, S.Sos, pada tanggal 12 Oktober 2012) | "saya rasa Bapak Mahfud selalu disiplin dalam bekerja, baik sebelum dan sesudah mengikuti diklat, jadi menurut saya tidak ada pengaruhnya." (wawancara dengan Ibu Utari, pada tanggal 12 Oktober 2012) |
| Rotasi | "Setelah mengikuti mutasi saya merasa menjadi lebih disiplin dalam bekerja, hal ini dikarenakan setelah mutasi saya mendapatkan suasana baru dan tantangan baru dalam menjalankan pekerjaan saya." (wawancara dengan Bapak Suwono, pada tanggal 28 Juni 2012) | "Menurut sepengetahuan saya, teman saya yang mengikuti mutasi yaitu Bapak Suwono sudah menunjukkan kemajuan kinerjanya dalam berdisiplin, yang sebelumnya sering meninggalkan kantor pada jam kerja, setelah mengikuti mutasi Bapak Suwono menjadi lebih berkurang meninggalkan kantor pada jam kerja, jadi menurut penilaian saya, Bapak Suwono menjadi lebih disiplin setelah mengikuti pengembangan." |

| | | |
|---------|---|---|
| | | (wawancara dengan Ibu Yani, pada tanggal 28 Juni 2012) |
| Promosi | “setelah saya dipromosikan saya merasa semakin disiplin, karena saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu saya juga menjadi contoh bagi bawahan saya untuk bekerja lebih disiplin.” (wawancara dengan Bapak Ir. Gatot SAF, MP) | “Bapak Gatot setelah dipromosikan beliau menjadi Kepala Teknisi Pelayanan Teknis, setelah dipromosikan saya rasa beliau menjadi lebih disiplin seperti beliau tidak pernah terlambat dan selalu masuk kerja, kecuali ada urusan yang mendesak.” (wawancara dengan Ibu Layli Rachmawati, pada tanggal 12 Oktober 2012) |

Sumber: Informan pegawai Balittas

Berdasarkan hasil pengamatan, tingkat kedisiplinan setelah mengikuti diklat tidak terlalu berpengaruh karena sejak awal mereka sudah mengetahui aturan-aturan yang ada di Balittas, seperti absensi menggunakan finger print yang tidak bisa dirubah dan digantikan oleh orang lain. Namun kedisiplinan sangat berpengaruh setelah pegawai dirotasi dan dipromosikan, hal tersebut dikarenakan mereka mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan barunya.

b. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan

Dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai, tugas dilaksanakan secara profesional, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan untuk memberikan hasil kinerja yang optimal. Sebagaimana hasil penelitian di

lapangan, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya.

Berikut hasil wawancara dengan pegawai yang telah mengikuti pengembangan serta penilaian rekan kerja kepada pegawai yang bersangkutan, disajikan pada tabel 7:

Tabel 7. Hasil Wawancara pegawai terhadap ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan setelah dilakukan pengembangan

| Jenis Pengembangan | Hasil wawancara pada pegawai yang mengikuti pengembangan | Hasil wawancara kepada rekan kerja pegawai yang mengikuti pengembangan |
|--------------------|---|--|
| Diklat | <p>“Setelah mengikuti diklat saya menjadi lebih mengetahui bagaimana tata cara yang tepat untuk mengerjakan sesuai dengan prosedur. Dalam mengikuti diklat saya mendapatkan program SIMPEG yang memudahkan saya dalam melakukan pekerjaan mendata data-data pegawai secara otomatis, sehingga saya tidak lagi membutuhkan banyak waktu dalam bekerja dan saya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.” (wawancara dengan Ibu Dwi, pada tanggal 28 Juni 2012)</p> | <p>“Penyelenggaraan pengembangan yang telah dilakukan oleh pegawai sangat bermanfaat seperti ketika saya memberikan tugas kepada Ibu Dwi yang telah mengikuti diklat beliau langsung mengerjakan dan tahu bagaimana mengerjakan tugas dengan benar serta tugas dapat terselesaikan tepat waktu dan tugas dilaksanakan sesuai dengan SOP (Standart Oprasional Prosedur). Berbeda ketika sebelum beliau mengikuti diklat Ibu Dwi Dalam melaksanakan pekerjaan saya rasa lebih membutuhkan waktu lama, karena pencarian data kepegawaian tidak dilakukan secara otomatis karena belum mendapatkan program-program tentang data kepegawaian.” (Wawancara Bapak Soehartono, pada tanggal 22 Mei 2012)</p> |
| Rotasi | <p>“sebelum saya dirotasi saya bekerja di KP. Muktiharjo menjadi teknisi dan sekarang saya di Balittas juga</p> | <p>“sebelum dirotasi Bapak Suwono bekerja di KP. Muktiharjo jadi saya tidak tahu kinerja beliau</p> |

| | | |
|---------|--|---|
| | menjadi teknisi, jadi tidak ada kesulitan bagi saya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu, hanya saya perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi.” (wawancara dengan Bapak Suwono, pada tanggal 12 Oktober 2012) | disana. Namun sejauh ini selama beliau bekerja di Balittas Bapak Suwono telah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.” (wawancara dengan Ibu Layli, pada tanggal 12 Oktober 2012) |
| Promosi | “setelah saya dipromosikan otomatis tanggung jawab saya menjadi semakin berat. Dengan saya dipromosikan menjadi Kepala KP. Karang Ploso berarti saya harus mempertanggung jawabkan pekerjaan saya dengan baik, salah satunya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan saat ini saya sudah menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu.” (wawancara dengan Bapak Suhadi, pada tanggal 11 Oktober 2012) | “saya tidak tahu bagaimana kerja Bapak Suhadi dulu di KP. Pasirian, tetapi sekarang di Balittas saya melihat Bapak Suhadi melaksanakan pekerjaannya dengan cukup tepat waktu.” (wawancara dengan Bapak Farid, pada tanggal 11 Oktober 2012) |

Sumber: Informan pegawai Balittas

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Berdasarkan hasil pengamatan setelah dilakukan diklat pegawai jadi banyak mendapat bekal pengetahuan sehingga terlihat bahwa pegawai mengetahui cara-cara menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan tepat waktu. Begitu pula dengan rotasi dan promosi, dengan dilakukan pengembangan tersebut motivasi

pegawai semakin meningkat sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan tepat waktu dan mereka mendapat pengetahuan baru dalam pekerjaannya yang baru.

c. Kerapian Kerja

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai Standart Oprasional Prosedur, pekerjaannya dikerjakan rapi dan teliti. Keadaan kinerja pegawai pada Balittas dapat dilihat dari kerapian kerja dan ketrampilan kerja yang dibuktikan dengan penataan dokumen dengan baik, sehingga dokumen yang diperlukan dengan mudah ditemukan.

Berikut hasil wawancara dengan pegawai yang telah mengikuti pengembangan serta penilaian rekan kerja kepada pegawai yang bersangkutan, disajikan pada tabel 8:

**Tabel 7. Hasil Wawancara pegawai terhadap kerapian pegawai
dalam menyelesaikan pekerjaan setelah dilakukan pengembangan**

| Jenis Pengembangan | Hasil wawancara pada pegawai yang mengikuti pengembangan | Hasil wawancara kepada rekan kerja pegawai yang mengikuti pengembangan |
|--------------------|---|--|
| Diklat | <p>“Saya sebagai seorang fungsional arsiparis dalam mengelola tata kearsipan telah saya laksanakan dengan baik, sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan. Sehingga dalam penyimpanan arsip telah tertata rapi sehingga memudahkan dan mempercepat dalam penemuan kembali arsip yang diperlukan.” (Wawancara dengan Ibu Sri Sumarni, pada tanggal 23 Mei 2012)</p> | <p>“Menurut penilaian saya, rata-rata hasil pekerjaan yang dilakukan oleh staff saya cukup baik, karena mereka patuh terhadap perintah saya. Dilihat dari segi kerapian mereka dalam melaksanakan pekerjaan sudah baik karena fasilitas penunjang pekerjaan sudah tersedia, sehingga para pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan cukup rapi.” (Wawancara dengan Ibu Titiek Pudji, pada tanggal 23 Mei 2012)</p> |
| Rotasi | <p>“setelah dirotasi saya menjadi semangat dalam melakukan pekerjaan saya, namun jika dilihat dari segi kerapian saya cukup rapi dalam melaksanakan pekerjaan saya, karena sebelumnya saya menjadi staf keuangan dan sekarang menjadi staf Pelayanan Teknik, sehingga masih banyak hal baru yang harus saya pelajari lagi.” (wawancara dengan Ibu Laili Rachmawati, pada tanggal 12 Oktober 2012)</p> | <p>“Ibu Laili sudah lama di bagian keuangan sehingga minta dirotasi dan sekarang di bagian pelayanan teknik, Setelah di rotasi Ibu laili selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan rapi.” (wawancara dengan Ibu Dewi Rahayu, pada tanggal 12 Oktober 2012)</p> |
| Promosi | <p>“sebagai kepala Sub Bagian Tata Usaha saya harus lebih menyesuaikan diri dengan pekerjaan saya dengan jabatan yang baru. Meskipun demikian saya sudah menyelesaikan pekerjaan saya dengan rapi.” (wawancara dengan Ibu. Titiek Pudji Darwati, S.Sos, pada tanggal 12 Oktober 2011)</p> | <p>“Ibu Titiek ini menurut penilaian saya beliau ulet dalam bekerja, meskipun beliau baru diposisikan di jabatan barunya tetapi beliau sudah melakukan pekerjaannya dengan sangat rapi, mungkin karena beliau termotivasi untuk bekerja lebih baik di jabatan barunya.” (wawancara dengan Ibu Utari, pada tanggal 12 Oktober 2012)</p> |

Sumber: Informan pegawai Balittas

Dari keterangan yang didapat dapat disimpulkan bahwa kerapian kerja pegawai Balittas dikatakan cukup rapi. Berdasarkan hasil pengamatan penataan dokumen individu pegawai pada staf kepegawaian terlihat rapi dan mudah diketemukan jika diperlukan. Selain itu kerapian menyimpan data dalam program komputer tersimpan secara rapi sehingga bila dibutuhkan dapat dengan mudah dan cepat dalam mengaksesnya.

3. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur

a. Faktor Pendukung

1) Sumber Daya Manusia

Kemajuan Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat (Balittas) tidak bisa dicapai tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berpendidikan sesuai kompetensi yang dipersyaratkan Balittas, untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan mandat melaksanakan penelitian bersekala nasional terhadap komoditas tebu, tembakau, serat buah, serat batang dan tanaman minyak industri. Guna mewujudkan hasil penelitian yang berguna khususnya bagi petani, Balittas didukung sumber daya manusia yang berkopeten dan mempunyai tingkat pendidikan, disajikan pada tabel pada tabel 9:

Tabel 9. SDM BALITTAS berdasarkan Pendidikan Akhir dan Disiplin Ilmu

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Disiplin ilmu |
|--------|--------------------|--------|--|
| 1. | Profesor/ S3 | 11 | Budidaya tanaman, Hama Penyakit, Agronomi, Ilmu Tanaman, Teknologi Hasil |
| 2. | S2 | 25 | Budidaya tanaman, Hama Penyakit, Agronomi, Ilmu Tanah, Biologi, Ilmu Agro Statistik, Fisiologi, Meteorologi, Teknologi Hasil |
| 3. | S1 | 56 | Budidaya tanaman, Hama Penyakit, Agronomi, Ilmu Tanah, Biologi, Ilmu Agro Statistik, Fisiologi, Meteorologi, Gizi Pertanian |
| 4 | S1 | 6 | Akuntansi, Administrasi Negara, Manajemen, Hukum |
| 5. | SM | 2 | Akademi Sekertaris |
| 6. | D3 | 6 | Perpustakaan, Informatika, Teknologi Benih |
| 7 | SMK/SPMA | 32 | Pertanian |
| 8 | SMA | 35 | IPS, IPA |
| 9 | SLTP | 7 | - |
| 10. | SD | 10 | - |
| Jumlah | | 190 | |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Dengan makin berkembangnya teknologi penelitian di era sekarang Balittas telah mengadakan beberapa pengembangan sumber daya aparatur dapat dilihat pada tabel 2. Pengembangan sumber daya aparatur dapat terlaksana sesuai spesifikasi yang

dibutuhkan, karena sumber daya manusia di Balittas mempunyai berbagai jenis pendidikan dan disiplin ilmu. Guna meningkatkan keseimbangan pendidikan sumber daya manusia Balittas untuk menghadapi berkembangnya teknologi khususnya penelitian yang semakin maju Balittas berusaha meningkatkan pendidikan sumber daya manusia yang dimiliki melalui sekolah dengan tingkat yang lebih tinggi berikut sajian data pegawai yang melaksanakan pendidikan pada tabel 10:

Tabel 10. SDM Balittas yang sedang menjalankan pendidikan

| No. | Nama | Tingkat Pendidikan | Universitas/Jurusan |
|-----|-------------------------------|--------------------|---|
| 1. | Ir. Sesanti Basuki, M.Phil | S3 | IPB/ Pemuliaan dan Bioteknologi Tanaman |
| 2. | Ir. Moh. Cholid, M.Sc | S1 | IPB/ Fisiologi Tanaman |
| 3. | Drs. Marjani, MP | S3 | UGM/ Pemuliaan Tanaman |
| 4. | Sri Adikadarsih, SP | S2 | UGM/ Pemuliaan Tanaman |
| 5. | Ir. Budi Hariyono, MP | S3 | Brawijaya/ Agronomi |
| 6. | Ir. Cece Suhana | S2 | Brawijaya/ Agronomi |
| 7. | Erda Nurnasari, S.Si | S2 | Brawijaya/ Ilmu Pertanian |
| 8. | Laili Rachmawati | S1 | Tribuana Tunggaladewi/ Budidaya Pertanian |

| | | | |
|-----|------------------|----|---|
| 9. | Dwi Sulistyowati | S1 | STIA/ Administrasi Publik |
| 10. | Dian Hariyanto | S1 | Tribuana Tunggadewi/ Budidaya Pertanian |
| 11. | Slamet | S1 | Tribuana Tunggadewi/ Budidaya Pertanian |
| 12. | Setyo Herowati | S1 | STIA/ Administrasi Publik |
| 13. | Dewi Rahayu | S1 | Tribuana Tunggadewi/ Budidaya Pertanian |
| 14. | Syaiful Bahri | S1 | Teknik Informatika |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Pendidikan yang sedang dijalani oleh para pegawai yang terdapat pada tabel 10 beberapa dibiayai oleh Badan Litbang dan ada pula yang melaksanakan pendidikan dengan biaya mandiri. Pegawai yang dibiayai oleh Badan Litbang ditunjukkan pada tabel 8 nomor 1-7, sedangkan yang memakai biaya mandiri ditunjukkan pada nomor 8-14. Meskipun pendidikan memakai biaya mandiri, namun pendidikan baru bisa dilaksanakan setelah mendapat ijin dari pihak Eselon I dan Balittas.

2) Motivasi kerja

Motivasi kerja atau biasa disebut sebagai semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang

mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan berdisiplin untuk mencapai kerja yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari setelah dilakukannya diklat yang menjadikan pegawai lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya, karena mereka telah mengetahui cara kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pegawai yang mengikuti diklat juga memperoleh wawasan tambahan yang berguna, baik bagi dirinya maupun organisasi tempat ia bekerja. Begitu halnya dengan promosi, dengan adanya promosi motivasi untuk bekerja semakin meningkat, karena kriteria dan standart pegawai untuk dapat dipromosikan adalah adanya prestasi kerja dapat dicapai apabila pegawai mempunyai motivasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Demikian halnya dengan mutasi, jika sebelumnya pegawai merasa jenuh dengan pekerjaannya maka dengan mutasi rasa jenuh dapat diatasi. Hal ini dapat menimbulkan motivasi kerja pegawai lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang harus dihadapi.

3) Fasilitas Balittas

Terdapat beragam fasilitas yang disediakan oleh Balittas yang dapat digunakan oleh para pegawai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya, diantaranya meliputi perlengkapan kantor, komputer, kendaraan bermotor, serta

institusi-institusi yang dimiliki oleh Balittas. Berikut adalah fasilitas-fasilitas yang ada pada Balittas dapat dilihat pada Tabel 11, 12, 13 dan 14:

Tabel 11. Tabel Data Inventaris Kantor

| No. | Nama Barang | Jumlah |
|-----|--|-------------------|
| 1. | Komputer | 40 unit |
| 2. | Mesin foto copy | 2 unit |
| 3. | Lemari besi | 77 unit |
| 4. | Lemari kayu | 151 unit |
| 5. | Rak besi+kayu | 149 unit |
| 6. | Filing kabinet besi | 80 unit |
| 7. | Brangkas | 1 unit |
| 8. | Mesin absen | 1 unit |
| 9. | Alat komunikasi: a. Mesin faximile b. Telepon internal | 2 unit 41 unit |
| 10. | Jaringan Internet | 1 unit |
| 11. | Laptop | 16 unit |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Tabel 11 menunjukkan data fasilitas inventaris kantor serta rincian jumlahnya yang dimiliki Balittas sampai saat ini, fasilitas ini digunakan sebagai sarana pendukung untuk melakukan pekerjaan pegawai Balittas sehari-hari.

Tabel 12. Tabel Bangunan Gedung Balittas

| No. | Nama Bangunan | Luas/Jumlah |
|-----|------------------------|-------------|
| 1. | Bangunan Gedung Kantor | 174, 357 m |
| 2. | Musholla | 1 unit |
| 3. | Rumah dinas | 37 unit |
| 4. | Aula (ruang pertemuan) | 1 unit |
| 5. | Pos jaga | 1 unit |
| 6. | Laboratorium | 9 unit |
| 7. | Mess | 8 unit |
| 8. | Lantai jemur | 1 unit |
| 9. | Ruang Diskusi | 3 unit |
| 10. | Perpustakaan | 1 unit |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Tabel 12 menunjukkan bangunan gedung yang terdapat di Balittas Karang Ploso. Selain perlengkapan kantor yang digunakan untuk melakukan pekerjaan, fasilitas lain seperti gedung juga diperlukan untuk menunjang kinerja pegawai.

Fasilitas gedung ini tidak hanya digunakan oleh pegawai Balittas saja, tetapi juga bisa digunakan bagi para tamu yang sedang berkunjung di Balittas, misalnya perpustakaan, mess, dll.

Tabel 13. Tabel Kendaraan Roda 2 dan Roda 4

| No. | Jenis Kendaraan | Jumlah |
|-----|------------------|---------|
| 1. | Kijang LGX | 5 unit |
| 2. | Panther | 1 unit |
| 3. | Kijang Inova | 2 unit |
| 4. | L300 | 1 unit |
| 5. | Pick up | 4 unit |
| 6. | Hijet | 2 unit |
| 7. | Tosa | 4 unit |
| 8. | Kendaraan roda 2 | 10 unit |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Tabel 13 menunjukkan fasilitas yang dimiliki Balittas berupa Kendaraan bermotor, kendaraan yang dimiliki berupa kendaraan roda 2 dan kendaraan roda 4. Kendaraan dinas ini digunakan untuk melakukan urusan pekerjaan di luar kantor seperti mengambil uang di Bank, mengirim surat ke kantor pos, dll.

Tabel 14. Tabel Kebun Percobaan Balittas

| No. | Wilayah |
|-----|---------------------------|
| 1. | KP. Asembagus Situbondo |
| 2. | KP. Pasirian Lumajang |
| 3. | KP. Karangploso Malang |
| 4. | KP. Sumberrejo Bojonegoro |
| 5. | KP. Muktiharjo Pati |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Tabel 14 menunjukkan fasilitas kebun percobaan. kebun percobaan berada di 5 (lima) tempat yaitu Situbondo, Lumajang, Malang, Bojonegoro dan Pati. Kebun percobaan adalah fasilitas yang digunakan para peneliti untuk melakukan penelitian penemuannya.

b. Faktor Penghambat

1) Dana/Anggaran

Untuk menyelenggarakan berbagai upaya pengembangan sumber daya aparatur, perlu ditunjang dengan tersedianya pembiayaan yang cukup. Pembiayaan pengembangan sumber daya aparatur di Balittas berasal dari APBN yang besarnya ditentukan dari Eselon I yaitu Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, dengan perolehan dana dalam tahun 2011 sebagai mana disajikan pada tabel 15.

Tabel 15. Rincian Dana Pengembangan Tahun 2011

| Kode | Kegiatan | Volume | Harga Satuan(Rp) | Jumlah Biaya(Rp) |
|--------|---|------------|------------------|------------------|
| 521211 | Belanja bahan : | | | |
| | - Biaya koordinasi Pembinaan SDM | 2,00 paket | 5.500.000 | 11.000.000 |
| | - Alat tulis kantor, bahan komputer, dan penunjang lainnya | 1,00 keg. | 2.000.000 | 2.000.000 |
| 524119 | Belanja perjalanan biasa (DN) | 6,00 OP | 2.500.000 | 15.000.000 |
| | - Perjalanan dinas dalam rangka diklat, Workshop, Koordinasi, prajabatan, pengendalian mutu Dana Operasional Diklat | 1 Keg | 11.000.000 | 11.000.000 |
| | Jumlah | | | 39.000.000 |

Sumber: Kantor Balittas Malang

Besarnya dana yang diperoleh seperti yang telah dirincikan pada tabel 15, Balittas tidak dapat berbuat maksimal dalam pengembangan sumber daya aparatur, mengingat dana yang diberikan sangat terbatas.

2) Faktor Senioritas

Tidak dapat dipungkiri, tidak semua posisi/jabatan di isi oleh pegawai yang memiliki kemampuan dan ketrampilan

sesuai kompetensi. Hal tersebut terjadi karena dalam mengisi posisi jabatan struktural dan mutasi pegawai lebih mengutamakan ruang pangkat golongan yang lebih tinggi atau karena senioritas, meskipun senioritas tersebut mempunyai kekurangan dalam kompetensi. Faktor senioritas biasanya sering digunakan dalam pengembangan sumber daya aparatur khususnya dalam mutasi dan promosi, seperti yang dikemukakan oleh Ibu Titik Darmiati ;

“Jika ada pegawai senior yang minta dimutasikan, biasanya pegawai seniorlah yang didahulukan, tanpa melihat alasan-alasan dari pegawai junior yang juga minta dimutasikan. Padahal alasan pegawai junior yang minta dimutasikan lebih rasional dan logis. Selain itu, biasanya pegawai yang dimutasi malah merasa posisi barunya kurang cocok dengan bidang ilmunya sehingga pegawai yang dimutasikan harus belajar dari awal dan penyesuaian tentang pekerjaan barunya.” (wawancara pada tanggal 15 Agustus 2012 di ruang keuangan dengan ibu Titik Darmiati)

Sementara itu, untuk promosi yang dilaksanakan pada Balittas juga mengalami kendala antara lain seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hartono;

“Pegawai yang mendapatkan promosi untuk menduduki jabatan eselon IV, satu tingkat dibawa pimpinan, dapat diusulkan menduduki jabatan tersebut dikarenakan sudah memiliki Urut Kepangkatan paling tinggi dan masa kerja paling lama, meskipun syarat kompetensi dalam menduduki jabatannya terutama di bidang administrasi dinilai masih kurang atau kurangnya berbahasa Inggris. (wawancara pada tanggal 15 Agustus 2012 di ruang kepegawaian dengan bapak Hartono).

3) Birokrasi

Birokrasi dapat mengandung pengertian sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan; cara kerja atau pekerjaan yang lamban, serta menurut tata aturan yang banyak liku-likunya dan sebagainya. Sistem pemerintahan yang berpegang pada hirarki dan banyaknya liku-liku dalam penyelesaian pekerjaan akan berdampak pada penyelesaian hasil yang kurang efektif dan efisien.

Balittas adalah lembaga pemerintah eselon III, dibawah oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Eselon I yang mempunyai wewenang untuk membuat kebijakan atas lembaga dibawahnya termasuk membuat kebijakan tentang pengembangan sumber daya aparatur. Balittas secara hirarki masih mempunyai eselon diatasnya yaitu eselon II yang mempunyai tugas sebagai koordinator eselon III. Sistem birokrasi yang ada di Balittas, secara tidak langsung akan menghambat hasil pengembangan sumberdaya manusia yang ada di Balittas. Seperti yang telah diungkapkan Oleh Bapak Sartana:

"Balittas adalah Balai penelitian yang mempunyai fungsi melaksanakan kegiatan penelitian dengan komoditas yang telah ditentukan, sehingga kegiatan mutasi jabatan fungsional sering dilaksanakan. Pengusulan mutasi jabatan fungsional yang kritis

(batas waktu fungsionalnya hampir habis) tidak dapat diproses lebih lanjut karena harus melalui hirarki (10 tahapan/10 eselon) dan belum didalam eselon banyak liku-liku yang harus dilakukan, pengajuan” (Wawancara dengan bapak Sartana di ruang kepegawaian tanggal 15 Agustus 2012)

C. Pembahasan

1. Upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan

Balittas

a. Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas pegawai adalah dengan menyelenggarakan program diklat dan mengikuti program diklat yang diselenggarakan Eselon I. Diklat sangat penting bagi organisasi dan besar manfaatnya bagi pegawai. Pada Pasal 1 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian disebutkan bahwa diklat bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan. Dengan kata lain akan didapatkan pegawai-pegawai yang mempunyai kualitas kerja yang tinggi dan mampu menghadapi tantangan serta hambatan dalam organisasi. Metode pengembangan pegawai melalui diklat harus selalu dikembangkan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai baik tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Diklat pegawai adalah salah satu penunjang untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu Balittas berusaha mengikutkan diklat untuk semua pegawainya, karena dengan mengikuti berbagai macam diklat akan memiliki pegawai yang berkompeten dan akan menimbulkan pelaksanaan kerja dan pelayanan semakin baik. Diklat juga merupakan upaya yang dilakukan untuk membantu pegawai memperoleh efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan, menambah pengetahuan dan ketrampilan baru sehingga dalam melaksanakan tugas dengan hasil lebih baik.

Upaya Balittas untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, Balittas melaksanakan diklat teknis dan non teknis. Diklat teknis diikuti dengan kerjasama pihak luar, sedangkan untuk diklat non teknis sepenuhnya dilakukan Balittas yang pelaksanaannya diselenggarakan oleh Eselon I, Badan Litbang/Kementrian Pertanian. Dalam memilih pegawai yang diikutsertakan dalam diklat Balittas bermusyawarah terlebih dahulu dengan Tim Pengembangan SDM Balittas dengan tujuan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat dipilih dengan tepat dan menghasilkan sumber daya aparatur yang bersikap profesional, tangguh, produktif dan efektif dalam menjalankan setiap tugasnya seperti tujuan yang terdapat pada Pasal 31 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, sehingga

produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan menjadi lebih baik dari sebelum mengikuti diklat.

Balittas sebagai badan pemerintahan yang memiliki sertifikat ISO sebenarnya terdapat peraturan diadakan evaluasi terhadap hasil kinerja pegawai setelah dilakukan pendidikan maupun diklat, namun peraturan ini masih belum direalisasikan oleh Balittas, sehingga hasil kinerja pegawai setelah dilakukan diklat masih belum dapat dilihat secara terperinci hanya sebatas pengamatan dari rekan kerja.

b. Rotasi

Rotasi merupakan salah satu bentuk pengembangan yang dilaksanakan dengan cara melakukan pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Bambang Wahyudi (2002:178) memberikan definisi yaitu “suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan atau kepuasan kerja

setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi

Pada pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok

Kepegawaian disebutkan bahwa “untuk kepentingan pelaksanaan

tugas kedinasan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil

dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas dan/atau wilayah kerja.”

Di Balittas sendiri rotasi dilakukan dengan cara mengganti posisi

jabatan yang sudah lama, karena dengan jabatan yang terlalu lama

diemban dikhawatirkan akan dapat berubah menjadi kekuasaan.

Munculnya anggapan ini dikarenakan pihak pegawai yang memang

enggan berubah karena sudah merasa nyaman dengan kondisi

sekarang dan ingin mempertahankan kekuasaan atau keahlian yang

dimilikinya dan tidak ada mempunyai keinginan untuk

meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan

pengalaman baru. Kondisi yang demikian tentu tidak kondusif dan

sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang

pegawai. Dari sini diharapkan dengan pergantian posisi, jabatan

serta pekerjaan baru yang ditugaskan dapat lebih memajukan

organisasi yang bersangkutan melalui penunjukkan kinerja yang

lebih baik dan optimal.

c. Promosi

Promosi diartikan sebagai berpindahnya pegawai dari pekerjaan satu disertai dengan bertambahnya tanggung jawab yang umumnya disertai pula dengan bertambahnya penghasilan. Oleh karena itu promosi dirasa dapat menjadi semangat dan gairah bagi para pegawai dalam melakukan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik. Dengan begitu diharapkan para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Balittas berlomba-lomba untuk lebih berprestasi dan memacu kinerja para pegawainya agar bisa mendapatkan promosi pada jenjang yang lebih tinggi dengan motivasi berupa bertambahnya penghasilan (gaji) dengan konsekuensi berupa bertambahnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya.

Promosi atau kenaikan jenjang merupakan salah satu cara yang dilakukan dalam rangka pengembangan pegawai sebagai bentuk penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi ataupun bagi pegawai yang masa kerjanya sudah mencapai waktu yang cukup lama. Artinya bahwa seorang pegawai berhak memperoleh kenaikan jenjang atau dapat dipromosikan apabila ia mampu menunjukkan prestasi kerja yang baik atau berdasarkan lamanya seorang pegawai itu bekerja. Dengan kata lain, promosi sebagian besar didasarkan atas prestasi kerja dan faktor senioritas, sebagaimana diungkapkan oleh Siagian (2003:170), bahwa pada umumnya promosi dalam suatu organisasi

menggunakan dua kriteria utama, yakni prestasi kerja dan senioritas.

Balittas telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan menggunakan dasar penentuan prestasi kerja pegawai dan senioritas dilihat dari DUK (Daftar Urut Kepangkatan) masing-masing pegawai. Dasar penentuan promosi berdasarkan prestasi kerja dapat diketahui dari penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan terhadap pegawai dengan melihat pada kinerjanya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu mendapat perhatian khusus karena dari sana akan dapat diketahui pegawai yang berprestasi atau yang lebih menonjol kualitas kinerjanya dibandingkan dengan pegawai yang lain. Poin ini sangat penting untuk menentukan pegawai mana yang layak untuk dipromosikan.

Penentuan promosi berdasarkan DUK pegawai atau senioritas dapat dilihat dari unsur-unsur yang meliputi: pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia Pegawai Negeri Sipil. Dari DUK pegawai tersebut dapat diketahui tingkat senioritas para pegawai. Pegawai yang tingkat senioritasnya paling tinggi belum tentu pegawai yang tertua usianya, namun pegawai yang paling senior adalah yang memiliki pangkat tertinggi daripada pegawai yang lain. Apabila pangkatnya sama dengan pegawai yang lain, maka faktor senioritas dapat ditentukan dengan jabatan

pegawai yang lebih tinggi dari pegawai yang lain. Begitu juga berlaku sama dengan masa kerja, latihan jabatan, pendidikan dan usia yang merupakan unsur-unsur DUK dalam menentukan tingkat senioritas pegawai berdasarkan urutan prioritasnya.

Menurut pandangan Martoyo dasar kriteria promosi tersebut sebaiknya digunakan secara kombinasi. Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat seniorlah yang akan dipromosikan, atau apabila dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang berhak dipromosikan.

Berdasarkan penelitian pada Balittas selama ini telah melakukan pengembangan pegawai melalui promosi dengan memperhatikan faktor prestasi kerja pegawai dan juga faktor senioritas sebagai dasar pertimbangannya. Pelaksanaan promosi pada Balittas sebagian besar merupakan rekomendasi dari Kepala Balai sebagai pimpinan tertinggi yang menilai apakah pegawai yang bersangkutan layak untuk dipromosikan pada jabatan tertentu. Untuk menjamin obyektivitas sebelum adanya pengangkatan dalam jabatan atau kenaikan pangkat, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan oleh pimpinan.

Ketika seorang pegawai telah memenuhi pangkat definitif untuk menduduki suatu jabatan (misalnya Pangkat: Penata Muda Tingkat I, Golongan/Ruang: III/b), bukan lantas bisa langsung

untuk dipromosikan memegang suatu jabatan, tetapi syarat-syarat promosi juga harus diperhatikan, antara lain meliputi: memenuhi syarat jenjang pangkat yang ditentukan, kualifikasi pendidikan, latihan jabatan, memiliki DP3 yang bernilai baik dalam dua tahun terakhir. Semua prasyarat diatas harus dipenuhi untuk menjamin profesionalisme kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelum suatu jabatan dipercayakan kepadanya.

Kepala Balai mempertimbangkan unsur-unsur diatas yang menjadi syarat mutlak sebelum merekomendasikan pegawainya untuk kemudian diusulkan menduduki jenjang atau pangkat yang lebih tinggi kepada Eselon I (Badan Litbang, Kementerian Pertanian). Pengajuan promosi kemudian diproses apakah syarat-syarat pegawai yang bersangkutan telah memenuhi kompetensi jabatan yang diperlukan atau tidak. Apabila sudah sesuai dan pegawai tersebut dinyatakan layak untuk mendapat promosi, baru usulan tersebut dapat diterbitkan Surat Keputusan menduduki jabatan.

2. Kinerja Pegawai Balittas Setelah Diadakan Pengembangan

Sumber Daya Aparatur

a. Disiplin

Manusia dalam suatu organisasi dipandang sebagai sumber daya atau penggerak dari suatu organisasi. Ini berarti bahwa sumber

daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Manusia sebagai titik sentral yang sekaligus subyek dan obyek dalam organisasi, sedangkan organisasi adalah untuk memenuhi dan mencapai tujuan manusia serta melayani manusia. Roda organisasi sangat tergantung dari perilaku-perilaku manusia yang bekerja didalamnya. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk mau mentaati peraturan. Artinya orang dapat dikatakan mempunyai disiplin yang tinggi tidak semata-mata patuh dan taat pada peraturan yang bersifat kaku dan mati, tetapi juga kehendak (niat) untuk menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi. Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi.

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Berawal dari disiplin yang sudah tertanam pada diri seseorang maka akan melahirkan sikap menghargai diri sendiri dan menghargai orang disekitarnya, sehingga dalam mengerjakan tugas dan wewenangnya tanpa harus ada pengawasan dari pimpinan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri

waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan, ini berarti bahwa pegawai tersebut telah sadar untuk melaksanakan tanggung jawab yang telah dipikulnya.

Sebagaimana disebutkan Handoko (1996:110) bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan peraturan serta memperbaiki kepuasan kerja. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kedisiplinan sumber daya aparatur Balittas tidak berpengaruh banyak dari sebelum dan sesudah mengikuti diklat, karena kedisiplinan pegawai sudah diterapkan dari sebelum melaksanakan pengembangan misalnya ketepatan waktu masuk dan pulang kantor yang disarankan dengan finger print. Sedangkan untuk keluar kantor harus melalui prosedur yaitu dengan mengisi formulir ijin keluar kantor yang disediakan yang sudah ditetapkan dan didaftarkan pada prosedur kerja dokumen ISO 9001:2008.

Kedisiplinan bagi pegawai setelah mengikuti kegiatan pengembangan semakin meningkat berarti metode pengembangan

yang dilakukan tepat sasaran dan pegawai yang mengikuti pengembangan lebih profesional dan lebih mempunyai tanggung jawab.

b. Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan menurut Dharma (1985:55) adalah berdasarkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah kesesuaian antara hasil kerja dan waktu yang telah direncanakan. Sebagaimana hasil penelitian di lapangan, ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan cukup baik dengan melaksanakan tugas tepat pada pedoman kerja yang berlaku, rapi dan teliti dan selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya oleh para pegawai Balittas.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai Balittas setelah mengikuti diklat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang ditetapkan dan melaksanakan pekerjaan dengan pedoman yang berlaku (yang diperoleh dalam diklat) rapi teliti dan diusahakan dengan sebaik-baiknya.

c. Kerapian Kerja Pegawai

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang lebih baik apabila dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan metode kerja yang telah ditentukan, pekerjaannya dikerjakan dengan rapi dan teliti. Keadaan kinerja pegawai pada Balittas dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada, berdasarkan pengamatan memperlihatkan bahwa tempat penyimpanan arsip-arsip cukup baik, dan apabila dilihat dari segi kerapian cukup rapi, hal ini dapat dilihat dari segi penataan arsip-arsip yang ada telah tersusun dengan baik dan menggunakan pedoman klasifikasi yang ditentukan sehingga berkas yang dibutuhkan dapat ditemukan dengan cepat dan tepat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerapian kerja pegawai dinyatakan baik dan rapi.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

a. Faktor Pendukung

1) Sumber Daya Aparatur

Untuk meningkatkan hasil kinerja di Balittas harus didukung dengan sumber daya aparatur yang memadai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Sumber daya aparatur merupakan modal yang paling mendasar dalam memberikan hasil kinerja yang baik untuk memenuhi misi dan tujuan

Balittas. Adanya sumber daya aparatur merupakan obyek terlaksananya pengembangan aparatur agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal serta mendukung terwujudnya tujuan dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia di Balittas dapat dikatakan mendukung dikarenakan tingkat dan bidang pendidikan yang memadai sesuai dengan kebutuhan. Dengan adanya sumber daya aparatur yang baik maka akan mendukung terwujudnya suatu tujuan di dalam organisasi.

2) Motivasi kerja

Motivasi kerja atau biasa disebut sebagai semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan berdisiplin untuk mencapai kerja yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari setelah dilakukannya diklat yang menjadikan pegawai lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya, karena mereka telah mengetahui cara kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pegawai yang mengikuti diklat juga memperoleh wawasan tambahan yang berguna, baik bagi dirinya maupun organisasi tempat ia bekerja. Begitu halnya dengan promosi, dengan adanya promosi motivasi untuk bekerja semakin

meningkat, karena kriteria dan standart pegawai untuk dapat dipromosikan adalah adanya prestasi kerja dapat dicapai apabila pegawai mempunyai motivasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Demikian halnya dengan mutasi, jika sebelumnya pegawai merasa jenuh dengan pekerjaannya maka dengan mutasi rasa jenuh dapat diatasi. Hal ini dapat menimbulkan motivasi kerja pegawai lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang harus dihadapi.

3) Fasilitas

Suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila didukung dengan tersedianya fasilitas yang memadai di tempat kerja sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Definisi fasilitas diungkapkan oleh Moenir, fasilitas merupakan segala sesuatu yang digunakan, dinikmati dan ditempati oleh pegawai. Oleh karenanya, fasilitas yang ada dalam suatu organisasi akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran dan hasil akhir suatu pekerjaan.

Fasilitas yang disediakan oleh Balittas secara keseluruhan sudah lengkap, karena dapat memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan para pegawai dalam membantu pelaksanaan operasional pekerjaan. Mulai dari fasilitas

perlengkapan kantor dan peralatan kerja, peralatan elektronik yang dapat menunjang kelancaran pekerjaan para pegawai, kendaraan bermotor roda 2 (dua) dan roda 4 (empat) juga gedung yang digunakan sehubungan dengan penyelenggaraan pekerjaan, seperti gedung kantor, rumah dinas, dan tempat beribadah yang diperuntukkan bagi upaya pemenuhan kebutuhan sosial pegawai.

Pengadaan fasilitas tersebut diperuntukkan bagi pegawai sesuai dengan prioritas pelaksanaan pekerjaan pegawai, sehingga dapat digunakan secara tepat guna. Misalnya pemberian kendaraan dinas kepada bendahara yang akan mengambil uang di Bank.

b. Faktor Penghambat

1) Dana/Anggaran

Anggaran dalam manajemen sumber daya aparatur adalah suatu rencana yang menggambarkan seberapa besar biaya yang dikeluarkan oleh Balittas dalam meningkatkan sumber daya aparatur terutama kinerja aparatur. Anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam proses kegiatan suatu organisasi. Anggaran merupakan faktor penunjang penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur, dengan

terdapatnya sumber daya aparatur yang berkompeten akan menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Dalam anggaran tercantum besarnya pemakaian dan hasil yang diperoleh dari manajemen sumber daya aparatur.

Anggaran merupakan faktor pendukung dalam proses manajemen dari hasil yang diharapkan oleh Balittas. Sumber utama pendanaan pengembangan sumber daya aparatur pada Balittas berasal dari dana APBN yang diberikan setiap tahunnya, namun seringkali dana yang diberikan masih kurang memenuhi kebutuhan sehingga Balittas sendiri yang kemudian harus mengeluarkan dana penunjang demi terlaksananya suatu pengembangan namun dengan hasil diklat yang kurang optimal, mengingat dana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan diklat juga tidak sedikit.

2) Faktor Senioritas

Di sini faktor senioritas masih mempunyai pengaruh yang sangat dominan bagi pegawai-pegawai lain yang terbilang junior. Pegawai junior yang ingin dimutasikan cenderung mengalah apabila ada pegawai senior yang juga minta dimutasikan. Hal ini sudah menjadi budaya di kalangan organisasi pemerintah manapun.

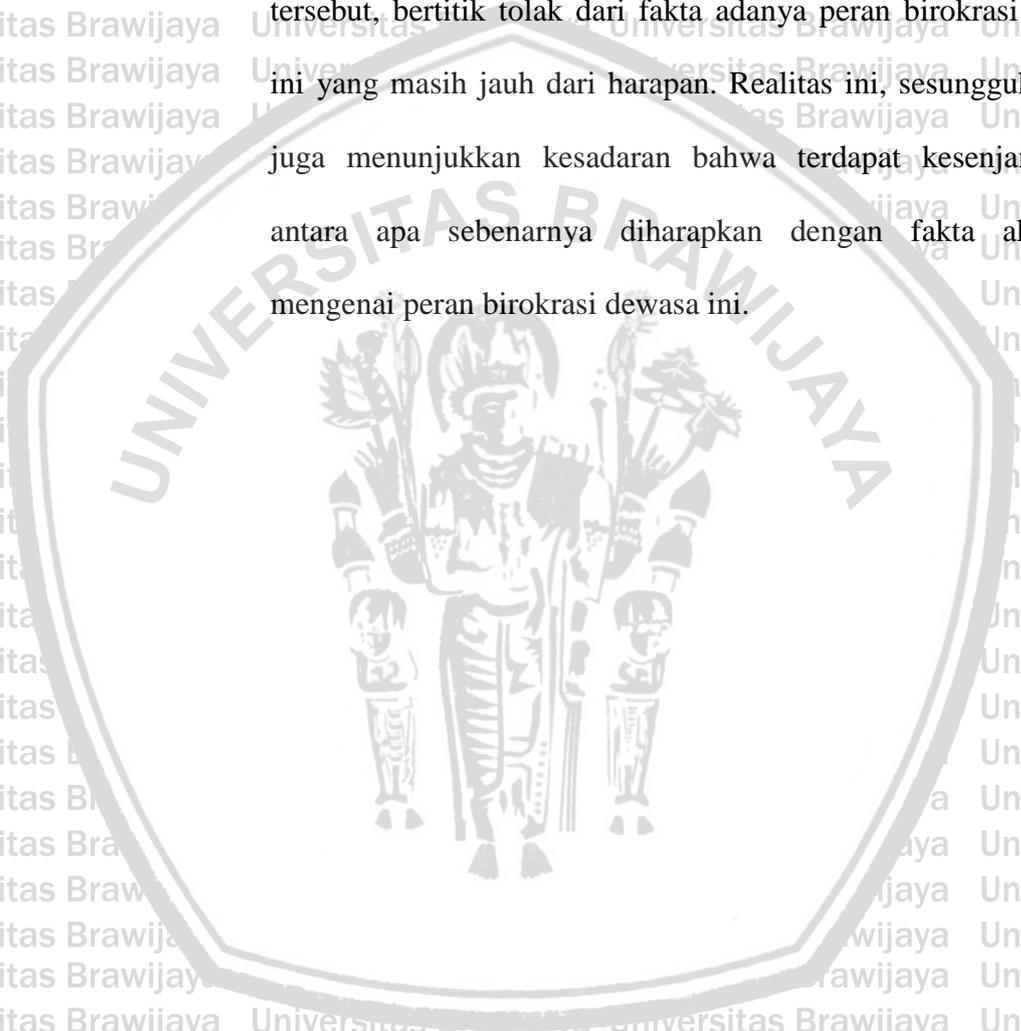
Banyak posisi/jabatan di isi oleh pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal tersebut, terjadi karena lebih mengutamakan pada pengangkatan pada posisi di dalam jabatan struktural, yang lebih diutamakan karena ruang pangkat golongan atau karena senioritas, bukan karena kompetensinya. Akibatnya dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya sering menyimpang atau terjadi penyalahgunaan kekuasaan yang pada akhirnya mendorong tumbuh suburnya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam mengisi suatu jabatan tertentu.

3) Birokrasi

Berbagai predikat negatif ditujukan terhadap birokrasi pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dewasa ini. Kondisi demikian, berakibat pada tingkat kredibilitas birokrasi yang makin merosok, dan bahkan timbul ketidakpercayaan dan skeptis dari masyarakat terhadap kinerja birokrasi. Sehingga diperlukan reformasi birokrasi untuk membangun kinerja birokrasi yang baik.

Perlunya reformasi birokrasi adalah sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang diperlukan. Upaya tersebut, dikakukan untuk melaksanakan peran dan fungsi

secara tepat dan konsisten, guna menghasilkan manfaat
sebagaimana yang diharapkan. Kesadaran diri untuk
melakukan upaya perubahan ke arah yang lebih baik,
merupakan cerminan dari sebuah kebutuhan. Kebutuhan
tersebut, bertitik tolak dari fakta adanya peran birokrasi saat
ini yang masih jauh dari harapan. Realitas ini, sesungguhnya
juga menunjukkan kesadaran bahwa terdapat kesenjangan
antara apa sebenarnya diharapkan dengan fakta aktual
mengenai peran birokrasi dewasa ini.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Upaya-upaya pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan

Balittas dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja para pegawainya melalui pengembangan yang meliputi diklat, mutasi dan promosi.

a. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pengembangan kualitas sumber daya aparatur pada Balittas dilakukan melalui pengiriman pegawai melalui diklat dan pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan formal. Diklat di Balittas sudah menunjukkan hasil yang baik, dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan kerapian kerja yang baik dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Namun Balittas masih belum melakukan evaluasi kinerja pegawai setelah dilakukan diklat.

b. Rotasi

Pelaksanaan rotasi di Balittas dikarenakan adanya perubahan penempatan dalam organisasi, hal ini bertujuan untuk penyegaran agar pegawai tidak jenuh pada suatu pekerjaan. Sehingga dengan diadakannya mutasi akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan

kinerjanya, meskipun di unit kerja yang baru pegawai harus menyesuaikan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang baru.

Namun masih terdapat pegawai yang sudah 10 tahun belum dirotasi, sehingga dikhawatirkan akan terjadi penguasaan jabatan.

c. Promosi

Hasil kinerja pegawai yang dipromosikan dari segi kedisiplinannya dalam melakukan pekerjaan semakin meningkat karena tanggung jawab yang diembannya semakin besar. Promosi lebih cenderung mengutamakan senioritas meskipun pegawai junior dinilai lebih berkompeten, sehingga membuat pegawai yang dipromosikan kurang berkompeten dalam menduduki jabatan.

2. Di dalam proses pengembangan sumber daya aparatur Balittas menemui berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi: (1) sumber daya manusia yang mempunyai pendidikan dengan berbagai macam disiplin ilmu yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas dan fungsi Balittas, (2) motivasi yang mendukung pegawai untuk melakukan kinerja lebih baik setelah dilakukan pengembangan, (3) berbagai fasilitas di Balittas mendukung penerapan hasil pengembangan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, terutama kebun percobaan dan laboratorium. Sedangkan faktor penghambat meliputi: (1) dana/anggaran yang diperoleh dari APBN

kurang memenuhi kebutuhan Balittas. Sehingga tidak dapat berbuat maksimal dalam melakukan pengembangan, (2) tidak semua posisi jabatan diisi dengan pegawai yang berkompeten dikarenakan faktor senioritas, (3) sistem birokrasi menghambat pelaksanaan pengembangan, dikarenakan prosedur dilakukan secara hirarki dan banyak liku-likunya.

B. Saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan disini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan bagi Balittas. Saran-saran yang dapat dikemukakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Perlunya dilakukan evaluasi hasil kinerja setelah dilakukan diklat, agar hasil yang didapat dalam diklat dapat diterapkan secara maksimal.
2. Sebaiknya mutasi pegawai dilakukan kurang lebih 4 tahun sekali untuk penyegaran, agar pegawai tidak jenuh dalam melakukan pekerjaannya.
3. Sebaiknya pegawai yang dipromosikan khususnya untuk jabatan struktural administrasi mempunyai pendidikan di bidang pertanian karena Balittas adalah balai yang mempunyai mandat penelitian di bidang pertanian.
4. Sebaiknya upaya pengembangan pegawai harus secara terus menerus atau *continue* dikembangkan dan disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan atau teknologi agar memperoleh sumber daya manusia yang mempunyai produktivitas kerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I Komang; Mujiati, Ni wayan; Utama, I Wayan Mudiarth. 2012.
Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.

Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
Yogyakarta: BPPE.

Hasibuan, Malayu, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi.
Jakarta. Bumu Aksara.

Herjanto, Eddy. 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: PT Grasindo.

Keban, T. Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Administrasi Publik*. Yogyakarta:
Gaya Media.

Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM
YKPN

Mangkunegara A.P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung:
Refika Aditama.

—————. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta:
PT. BPFE.

Miles, Matthew B, and A. Michael Huberman, Penerjemah Rohendi Rohidi. 1992.
Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru.
Jakarta: UI Press.

Moekijat.1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Bandung:
Mandar Maju.

—————.1985. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*. Bandung: Alumni.

Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

——— 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Munasef. 1984. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.

Poerwodarminto, W.J.S. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Sartono, Agus. 1998. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE.

Siagian, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

~~2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.~~

~~2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.~~

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sudarto, Aman. 1999. *Analisis kinerja*. Surabaya: Diklat Prov. Dati I.

Steers, Richard M. 1984. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Thoha M. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media Group.

Tim Dosen Brawijaya. 2011. *Buku Pedoman Penyusunan dan Ujian Skripsi Program Sarjana (S1) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*.

Undang-undang

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

UU No. 43 Tahun 1999 Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1947 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Website

<http://sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/Kebijakan-Aparatur-Negara.pdf> Diakses pada tanggal 15 Oktober 2011

<http://www.docstoc.com/docs/5935660/7-Pengembangan-Sumber-Daya-Aparatur-Daerah-di-Era-Reformas> Diakses pada tanggal 18 Oktober 2011.

<http://makassar.lan.go.id/dokumen/1.Peningkt%20Komp.%20SDMA.pdf> Diakses pada tanggal 20 Oktober 2011.

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2113811-pengertian-kinerja/#ixzz1aWzyGiqV> Diakses pada tanggal 20 Oktober 2011.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja> Diakses pada tanggal 20 Oktober 2011.

