

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEBAGAI

USAHA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

DIAN IKA NOVITA

NIM. 0210313015



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

MALANG

2006

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**JUDUL : PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
USAHA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten
Nganjuk)**

Disusun Oleh : Dian Ika Novita

NIM : 0210313015

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, Juni 2006

Pembimbing I

Pembimbing II

**Drs. Suwondo, MS
130 890 050**

**Drs. Mochamad Makmur, MSi
130 810 188**

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA,
PADA:

Hari : Sabtu

Tanggal : 8 Juli

Jam : 10.00 WIB

Judul : **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten
Nganjuk)**

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA

Drs. Suwondo, MS
130 890 050

ANGGOTA

Drs. Mochamad Makmur, MSi
130 810 188

ANGGOTA

Drs. Imam Hardjanto, MPA
130 518 958

ANGGOTA

Firda hidayati, S. sos, MPA
350 0011031

ABSTRAKSI

DIAN IKA NOVITA, Administrasi Pemerintahan Daerah, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Juni 2006, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk)*, Drs. Suwondo, MS ; Drs. Mochamad Makmur, MSi.

Dalam penulisan skripsi ini mengangkat judul “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk”. Hal ini dilatarbelakangi dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan tantangan dimasa yang akan datang, maka peran aparatur baik sebagai pelaksana maupun sebagai pembaharu sudah selayaknya mendapatkan perhatian utama dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kedudukan aparatur menjadi strategis, karena dalam pelaksanaan pembangunan di daerah ditentukan oleh peran aktif dari aparatur daerah. Mengingat pentingnya peran dan kedudukan aparatur tersebut maka upaya pemerintah daerah untuk sumber daya aparatur harus mengacu pada perwujudan tujuan pembangunan. Tujuan pokok pembangunan aparatur tersebut adalah agar terwujudnya aparatur pemerintahan yang berdisiplin, profesional, produktif, berdaya guna, bersih dan berwibawa dalam menyelenggarakan tugas umum Pemerintahan, pembangunan dan pelayanan pada masyarakat dengan dilandasi sikap tanggap dan semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara.

Permasalahan dalam skripsi ini adalah (1) Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dengan menggunakan metode *on the job Training* (yang meliputi Pendidikan dalam jabatan, mutasi, rotasi dan magang) dan *off the job training* (seminar dan workshop (lokakarya));(2) Bagaimana kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk yang meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan disiplin.

Berkaitan dengan hal tersebut penelitian ini bertujuan (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dan (2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Untuk mencapai tujuan tersebut dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Untuk memperoleh data dan informasi dilakukan dengan jalan wawancara menggunakan pedoman wawancara dan catatan lapangan. Dari data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk memperoleh data yang benar-benar relevan dengan tujuan penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja adalah dengan diadakan Pendidikan dan pelatihan yang merupakan program Badan Kepegawaian Daerah untuk memperoleh pegawai yang terampil, cakap dan berwawasan guna terwujudnya pegawai negeri sipil yang berkualitas dan profesional.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas karunia, petunjuk, rahmad, hidayah serta ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Usaha Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Kabupaten Nganjuk)”. Adapun tujuan dari penulisan ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik di Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Irwan Noor, MA. Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Drs. Suwondo, M.S selaku pembimbing I atas waktu, kesabaran, bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan penyelesaian skripsi
4. Bapak Drs. Mochamad Makmur, M.S.i selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penulis menyelesaikan skripsi
5. Kepala dan seluruh Staff Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Nganjuk atas pemberian ijin melakukan penelitian

6. Bapak Agus Eriyanto, SH selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk, yang berkenaan memberikan ijin penelitian
7. Ibu Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti selaku Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk atas bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini
8. Seluruh staff dan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk atas bimbingan, informasi dan kerjasamanya dalam penyelesaian skripsi ini
9. Kadua Orang Tuaku Tercinta, Adikku terima kasih atas Do'a dan dukungannya. Skripsi ini Nanda Persembahkan untuk Kalian.....
10. Sahabat-sahabatku Vita, Wiwit dan Irham atas perhatian, nasehat, dan dukungannya
11. Teman-teman FIA Publik 2002, terima kasih atas Do'a, dukungan, saran dan semangatnya
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini
 Besar harapan penulis semoga skripsi ini berguna bagi penulis dan pihak-pihak yang membutuhkan. Amin.....

Malang, Juni 2006

Penulis

DAFTAR ISI

Abstraksi	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Lampiran	viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	9
E. Sistematika Pembahasan	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumber Daya Aparatur (manusia)	13
1. Pengertian	13
a. Pengembangan	13
b. Sumber Daya Aparatur	14
c. Aparatur Daerah	17
d. Pengembangan Sumber Daya Aparatur	20
2. Bentuk Pengembangan Sumber Daya Aparatur Negara	23
a. Pendidikan dan Latihan	23
b. Mutasi	29
3. Metode Pengembangan Pegawai	31
a. Metode <i>on the job</i>	31
b. Metode <i>off the job</i>	34
B. Kinerja	35
1. Penilaian Kinerja	38
2. Instrumen Pengukuran Kinerja	34
C. Pengertian Pegawai Negeri Sipil	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	46
B. Fokus Penelitian	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian	47
D. Sumber dan Jenis Data	48
E. Teknik Pengumpulan Data	49
F. Instrumen Penelitian	50

G. Analisis Data	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Penyajian data	52
1. Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk.....	52
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah	55
3. Susunan Organisasi dan Pembagian Tugas.....	61
B. Data Fokus Penelitian	77
1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur	77
a. Metode <i>on the job</i>	77
1) Rotasi	79
2) Mutasi	82
3) Magang	83
b. Metode <i>off the job</i>	83
1) Pendidikan dan pelatihan	90
2) Seminar	93
3) Workshop (Lokakarya)	93
2. Kinerja.....	96
a. Kualitas Pekerjaan.....	99
b. Kuantitas Pekerjaan.....	101
c. Disiplin.....	102
C. Pembahasan.....	105
1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur	105
a. Metode <i>on the job</i>	106
1) Rotasi	106
2) Mutasi	107
2) Magang	108
b. Metode <i>off the job</i>	108
1) Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan	108
2) Seminar	111
3) Workshop (Lokakarya)	112
2. Kinerja.....	113
a. Kualitas Pekerjaan.....	114
b. Kuantitas Pekerjaan.....	115
c. Disiplin.....	115
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	118
B. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA	123
CURRICULUM VITAE	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan rangkaian upaya pembangunan yang berkesinambungan yang meliputi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa dan negara untuk melaksanakan tugas mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Tujuan nasional didalam Pembukaan Undang-Undang 1945 melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, ikut melaksanakan ketertiban umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan kehidupan sosial. Tujuan tersebut hanya bisa dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah dan realistis serta dilaksanakan secara bertahap bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna.

Pembangunan adalah proses perubahan yang dilaksanakan oleh hampir semua bangsa didunia, karena pembangunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha untuk mencapai kemajuan bagi suatu bangsa dapat dilihat dari tingkat perkembangan pembangunan yang dilakukan bangsa tersebut.

Berbagai negara didunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai Sumber Daya Manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia pada cita-cita perjuangan bangsa berhasil mencapai kemajuan yang sangat besar dan bahkan kadang-kadang

membuat kagum. Dalam melaksanakan pembangunan ada dua aset yang harus dimiliki yaitu sumber daya alam dan sumber daya manusia. Dari dua aset pokok ini sumber daya manusia adalah yang lebih penting daripada sumber daya alam karena tanpa adanya kemampuan sumber daya manusia untuk mengelolanya akan sia-sia.

Manusia merupakan unsur yang paling penting bagi kelancaran pembangunan karena manusia adalah pelaksana dan penghasil kerja yang dituntut mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena manusia adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi yang perlu dibina dan dikembangkan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan maupun ketrampilan. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu aktivitas yang sangat penting untuk mencapai tujuan.

Pengembangan sumber daya manusia Dengan di era reformasi menunjukkan perubahan yang besar terutama bagi pemerintah atau birokrasi menjadi jembatan antara aspirasi masyarakat yang diakomodir oleh institusi politis melalui lembaga legislatif dengan masyarakat riil yang secara langsung menerima atau menikmati pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Kondisi masyarakat yang semakin kritis dan didukung oleh semangat reformasi, memacu masyarakat untuk semakin tanggap atau respon terhadap keadaan pemerintah yang selama ini menjalankan tekanan-tekanan akibat tersentralisasinya semua urusan yang menghambat kreatifitas masyarakat menyebabkan timbulnya pekerjaan baru

soal reformasi yaitu kini menjadi isu sentral yang seimbang antara pusat dan daerah atau meningkatkan kemandirian daerah dalam mengelola rumah tangganya sendiri tanpa investasi dari pemerintah pusat.

Apa yang diharapkan adalah hilangnya sentralisme kekuasaan pemerintah pusat dan diaturnya pembagian kekuasaan dan wewenang antara pusat dan daerah sehingga muncul ide otonomi yang desentralistis dalam penyelenggaraan kekuasaan negara. Kesiapan sumber daya manusia lebih tertuju pada peningkatan kualitas manusia pelaksana (aparatur pemerintah) daripada persoalan kuantitasnya, mengingat aparatur pemerintah memegang peran sentral jalannya kegiatan pemerintahan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan maka dimasa sekarang ini persoalan pembinaan dan pengembangan kemampuan aparatur pemerintah maupun kebutuhan yang mendesak yang harus dilakukan untuk menunjang pelaksanaan otonomi daerah.

Sehubungan hal tersebut diatas Pembangunan di Indonesia dimulainya dengan kebijakan Otonomi Daerah sebagai bentuk reformasi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menjadi isu penting pasca gerakan reformasi yang muncul akibat krisis ekonomi dan moneter yang tak kunjung berakhir sejak pertengahan tahun 1997. Bahkan Otonomi Daerah menjadi bagian penting dari gerakan reformasi tersebut. Langkah awal proses reformasi penyelenggaraan Pemerintah adalah ditetapkan dan diundangkannya dua Undang-Undang yang akan menjadi tonggak bagi penyelenggaraan politik lokal yang lebih dinamis dan demokratis dimasa yang akan datang.

Dua Undang-Undang tersebut adalah Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan (Otonomi) Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk menjadi mandiri dan mampu melakukan pembangunan demi terwujudnya kesejahteraan rakyat ditingkat lokal. Kemudian dilanjutkan lagi dengan munculnya Undang-undang Otonomi Daerah No. 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.

Menurut UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah definisi tentang Otonomi Daerah adalah kewenangan otonomi daerah untuk mengatur atau mengurus kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan hal tersebut salah satu perimbangan dikeluarkannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah untuk menghadapi perkembangan keadaan baik didalam maupun diluar negeri serta tantangan persaingan global, sehingga dipandang perlu menyelenggarakan otonomi daerah dengan memberikan kewenangan luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional.

Mengingat betapa besarnya peranan manusia di dalam suatu organisasi, maka tentunya perhatian dan pembinaan terhadap manusia sebagai unsur pelaksana serta pengemban misi organisasi sangatlah penting artinya. salah satu bentuk pembinaan tersebut adalah pengembangan pegawai. Dalam rangka otonomi daerah dan peningkatan sumber daya aparatur mempunyai peran yang

sangat penting dalam menjawab tantangan masa depan dimana titik berat otonomi daerah adalah pada Daerah Kabupaten sehingga sedini mungkin harus dipersiapkan sumber daya aparatur yang berkualitas, mempunyai kemampuan dan keahlian dibidang tugasnya dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat.

Keberhasilan penyelenggaraan Otonomi Daerah ditentukan oleh peran yang dimainkan Aparatur Pemerintah sebagai agen pembangunan yang nantinya menjalankan fungsi sebagai pelaksana, manajer atau konseptor yang menerjemahkan amanat, visi dan misi Pembangunan karenanya dibutuhkan Sumber Daya Aparatur Pemerintah yang memiliki komitmen tinggi dalam menjalankan tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan aspirasi yang berkembang di masyarakat.

Dalam upaya pengembangan paradigma Pembangunan pada era Otonomi Daerah sekarang ini, yaitu demokratisasi, pemberdayaan masyarakat dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat pada posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Otonomi Daerah yang menekankan pemberdayaan Pemerintah Daerah dengan prinsip demokrasi, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman daerah ternyata masih belum berhasil secara sungguh-sungguh untuk mewujudkan Pemerintahan yang baik (Good Governance) yaitu menyelenggarakan Negara yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Untuk itu diperlukan kebijakan pengembangan kepegawaian yaitu kesempurnaan aparatur Negara khususnya pegawai negeri pemerintah yang bersih, bertanggung jawab dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dengan adanya UU No. 22 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah dan UU No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang pokok kepegawaian serta adanya Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 2002 perubahan Peraturan Daerah nomor 24 tahun 2000 tentang susunan organisasi dan tata kerja Badan-badan daerah. Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk melalui Peraturan Daerah no. 29 tahun 2003 tentang Rencana Strategis Daerah (Renstrada) Kabupaten Nganjuk Tahun 2003-2008 yang merupakan penajaman dari Program Pembangunan Daerah (PROPERDA) yang berfungsi sebagai dokumen perencanaan taktis strategis daerah yang disusun berdasarkan aspirasi masyarakat yang pada hakekatnya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan dan program penyusunan Renstra Daerah Kabupaten Nganjuk tahun 2003-2008 dimaksudkan untuk memberikan arah bagi perangkat daerah dalam menjalankan semua program dan kegiatan untuk jangka waktu 5 tahun kedepan dengan tujuan agar tercapai tujuan dan sasaran dalam penyelenggaraan pemerintahan pelaksanaan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat.

Dalam rencana strategis Pamarintah Daerah Kabupaten Nganjuk peningkatan kualitas sumber daya manusia mendapat perhatian yang utama karena sumber daya manusia termasuk aparat birokrat yang merupakan penggerak utama dalam setiap aspek kehidupan. Sesuai dengan Properda Kabupaten Nganjuk Tahun 2001-2005 issue strategik yang berkembang , antara lain:

1. Tingginya tingkat KKN di lingkungan aparat pemerintah sehingga berakibat kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah.

2. Perlunya peningkatan kualitas SDM aparatur Negara / Pemerintah dalam upaya terciptanya profesionalisme.
3. Kurang maksimalnya peranan aparatur Negara / Pemerintah dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Dari keterangan diatas terlihat betapa pentingnya peranan aparatur daerah perlu terus dikembangkan. Demikian halnya di Kabupaten Nganjuk sumber daya aparatur juga merupakan sumber penggerak dan pelaksana kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Pemerintah daerah Kabupaten Nganjuk sebagai daerah otonom memiliki kekuatan berupa wewenang untuk mengelola berbagai sumber daya aparturnya, seiring dengan semakin meningkatnya kompleksitas tugas dan fungsi pemerintahan daerah dalam rangka mengembangkan potensi daerah berbagai bidang. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk merupakan suatu Badan yang berada Di Jl. Basuki Rahmad No 03 Kabupaten Nganjuk. Dimana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk merupakan Badan yang amat berperan dalam pembangunan, pemberdayaan masyarakat, dalam rangka perwujudan otonomi daerah.

Sehingga penting kiranya untuk senantiasa mengupayakan berbagai usaha untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanannya terhadap masyarakat. Pengembangan Sumber Daya Manusia atau Aparatur berarti peningkatan kapasitas, pemberian wewenang, kelangsungan dan kemampuan untuk berkembang, serta kesadaran adanya interpendensi antara satu pihak dengan pihak lainnya. Pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang berdasarkan pada asas Desentralisasi atau Otonomi Daerah dengan menekankan pada peningkatan

kemampuan Sumber daya (Manusia) aparaturnya Pemerintah daerah akan menjadikan penyelenggaraan Pemerintah daerah lebih tepat dan efisien serta lebih demokratis.

Pegawai negeri merupakan salah satu unsur Sumber Daya Manusia Penyelenggara sistem Administrasi Negara. Pegawai Negeri mempunyai kedudukan dan peranan sebagai unsur aparaturnya negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara Profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Terbentuknya Aparatur Negara yang baik sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, ditegaskan bahwa dalam rangka usaha pencapaian tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparaturnya 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.

Peningkatan kemampuan aparaturnya dimaksudkan agar mereka dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi untuk kemudian mampu mengkonvirmasikannya kedalam program pembangunan. Dalam pelaksanaannya kemudian mereka juga ikut serta secara aktif melakukan monitoring dan evaluasi.

Dengan diprioritaskannya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam Pembangunan Nasional sekarang ini diharapkan mampu

mengaktualisasikan konsep tersebut dalam kehidupan organisasi yang besar ini (negara) sehingga mampu menciptakan manusia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa memiliki kemampuan dan ketrampilan memiliki kesehatan jasmani dan rohani, tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa peningkatan Sumber Daya Manusia sangat penting dalam usaha untuk memperoleh kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi, maka penulis tertarik unuk melakukan penelitian pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Nganjuk agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Sehingga dengan upaya pengembangan tersebut benar-benar dapat memberikan hasil yang diharapkan dan dapat menumbuhkan sikap kemandirian dan keprofesionalan pegawai dalam bekerja maka penulis mengangkatnya dalam suatu tulisan ilmiah yang dirumuskan dalam suatu masalah yaitu: **“Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Usaha Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk)”**

B. Rumusan Masalah

Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah dan dalam mencapai penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional diperlukan pegawai negeri sipil yang berkualitas yang dapat memberikan pelayanan yang baik sehingga mampu melayani, mengayomi, serta menggerakkan

prakarsa dan partisipasi masyarakat didalam pembangunan. Mengingat pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan kinerja sumber daya manusianya maka diperlukan suatu pengembangan pegawai agar dapat memberikan pelayanan yang professional dengan cara melalui pengembangan sumber daya aparatur. Dari penjelasan tersebut, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk?
2. Bagaimanakah kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

D. Kontribusi Penelitian

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan bahan informasi untuk pertimbangan dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja.

2. Diharapkan hasil penelitian dapat digunakan sebagai informasi pembanding bagi penelitian yang telah lalu sebagai wahana bacaan bagi mahasiswa untuk melatih diri agar dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diterima guna menyumbangkan dan menginterpretasikan berbagai kajian teori yang berkaitan dengan tema penelitian sehingga menemukan dan menganalisa berbagai masalah yang ditemui di daerah dimana peneliti berada.
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik dengan topik yang berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Aparatur sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja
4. Memberikan sumbangan referensi bagi pengembangan keilmuan yang berkaitan dengan administrasi publik.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan pada penelitian ini terdiri dari 5 bab yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Memuat uraian tentang latar belakang masalah, prumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Membuat uraian berbagai beberapa teori yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur yang mendukung bagi pembahasan penelitian ini.

Bab III: Metodologi penelitian

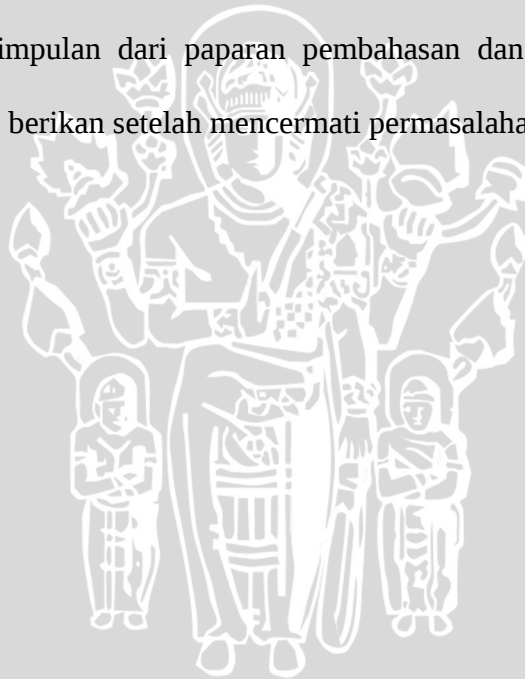
Meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data instrumen penelitian dan analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Meliputi penyajian data berisi tentang hasil-hasil penelitian yang memuat data-data pada focus penelitian kemudian di analisa dan di interpretasikan

Bab V : Penutup

Meliputi kesimpulan dari paparan pembahasan dan saran-saran yang dapat peneliti berikan setelah mencermati permasalahan dalam penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumberdaya Aparatur (manusia)

Pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja selayaknya mendapatkan perhatian dalam rangka keberhasilan pencapaian tujuan yaitu menciptakan tenaga kerja yang produktif. Mengingat pentingnya kedudukan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan semua aktifitas dan usaha manusia di masa yang akan datang.

1. Pengertian

a. Pengertian Pengembangan

Menurut Malayu S.P (2002:69) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan Pengembangan menurut Moekijat (1991:8) didefinisikan sebagai berikut :

“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 dan sikap-sikap”.

Pegembangan merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan sikap dan sifat-sifat kepribadian (T Handoko:1989)

Dilain pihak Notoadmodjo, Soekidjo (1998) mengemukakan bahwa “Pengembangan Sumber daya manusia bisa dilihat secara makro Sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kualitas dan kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan bangsa, sedangkan secara mikro merupakan suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan pengertian Pengembangan menurut Pandojo dan Husnan (2000:77) adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Bila kita melihat pengertian-pengertian dari pengembangan diatas maka dapat kita ambil kesimpulan bahwa pengembangan adalah kegiatan atau upaya-upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal kemampuan, kecakapan, sikap, serta sifat-sifat kepribadian dari seseorang atau beberapa orang dalam suatu kelompok.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin dan berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan sumber daya manusia di

selaraskan dengan persyaratan ketrampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor yang dibutuhkan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat didalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yaitu: sumber daya manusia (human resource) dan sumber daya non manusia (non human resource).

Secara umum telah diakui bahwa peran manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan oleh dua hal, seperti dikatakan Henry Simamora (1995:1) bahwa sumber daya manusia, pertama mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, kedua sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok organisasi (perusahaan) dalam menjalankan bisnis. Alasan lain sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting bagi organisasi.

Henry Simamora (1995:1) menyimpulkan bahwa sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Jadi manusia sebagai titik sentral yang sekaligus subyek dan obyek dalam organisasi, sedangkan organisasi adalah untuk memenuhi dan mencapai tujuan manusia serta melayani manusia. Oleh karena itu, didalam proses pencapaian tujuan organisasi terjadi pengaruh timbal balik antara manusia, kerjasama, tujuan, peralatan dan struktur organisasi

Hal ini diperjelas pula dalam pendapat Faustino Cardosa (1995:1) yang menyatakan bahwa :

“sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu: (1) sumber daya manusia (human resource), dan (2) sumber daya non-manusia (non-human resource)”.

Payaman J. Simanjuntak (1985:1) mengemukakan bahwa ”Sumber Daya Manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini Sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi publik maupun swasta sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karsa. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya dan memadainya bahan namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi. Betapapun bagusnya perumusan tujuan dan rencana organisasi, hanya sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau ditelantarkan.

Sumber daya manusia yang terampil, cakap dan mampu belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kinerja rendah. Mereka baru bermanfaat dan dapat mendukung tujuan organisasi. Jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sumber daya manusia yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil, salah satunya akan mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud Sumber daya manusia adalah semua usaha manusia yang produktif yang dicerminkan dari kualitas usahanya guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta kepentingan masyarakat.

c. Aparatur Daerah

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri karena itu dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yaitu mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang perubahan

atas Undang-Undang No 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Pembangunan aparatur pemerintah diarahkan untuk menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas umum Pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara. Dalam hubungan ini kemampuan aparatur Pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan pembangunan perlu ditingkatkan mutu kemampuan dan keajahteraan manusianya, organisasi dan tata kerja termasuk koordinasi serta penyediaan sarana dan prasarana.

Perkataan “Aparatur” bersumber dari kata aparat (arti etimologis) 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).

Aparatur Pemerintah Daerah adalah keseluruhan pegawai karyawan dan atau pekerja serta lembaga atau pejabat Negara atau pemerintah sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di daerah. Menurut WJS Poerwadarminta (1984:53) Istilah Aparatur dapat diartikan sebagai alat-alat Negara, pegawai-pegawai dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Bayu Suryaningrat (1980:48) Aparatur Negara adalah perangkat atau organ Negara yang menyelenggarakan pemerintahan. Pemerintahan adalah kegiatan yang diselenggarakan oleh perangkat Negara yaitu pemerintah.

Menurut Soewarno Handyaningrat (1992:154) bahwa definisi Aparatur Pemerintah orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah (Badan Eksekutif) yang meliputi :

- 1) Pejabat Negara yang berstatus dalam bidang pemerintahan (Eksekutif) yaitu:
 - a. Presiden dan Wakil Presiden
 - b. Menteri-Menteri
 - c. Gubernur
 - d. Duta Besar Luar Biasa dan berkuasa penuh didalam Republik Indonesia maupun diluar Indonesia
- 2) ABRI yang bertugas dibidang keamanan dan ketertiban
- 3) Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil di Daerah
- 4) Pegawai Negeri yang bertugas pada perangkat pemerintahan Desa/ Kelurahan
- 5) Aparatur perekonomian Negara yaitu:
 - a. Bank-Bank milik Negara dan Daerah yang memberikan pelayanan atas jasa-jasa perbankan
 - b. BUMN dan daerah yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat

Dilain pihak pengertian dari pemerintah daerah menurut Undang-Undang No 32 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah Gubernur, Bupati atau walikota dan perangkat daerah sebagai unsure penyelenggara daerah dan Dewan Perwakilan Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai unsure penyelenggara Pemerintahan daerah.

Dengan melihat beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa pengertian Aparatur Daerah adalah semua pegawai pemerintah daerah yang berada dibawah Bupati atau Walikota, serta dikhususkan pada pegawai eksekutif (bukan anggota DPRD), serta pegawai yang terkait dengan pelaksanaan otonomi daerah misalnya pegawai dinas daerah dan pegawai sekretariat daerah pada kantor kabupaten atau kota yang bersangkutan.

d. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah (pegawai)

Mengingat betapa besarnya peranan manusia di dalam suatu organisasi, maka tentunya perhatian dan pembinaan terhadap manusia sebagai unsur pelaksana serta pengemban misi organisasi sangatlah penting artinya. Salah satu bentuk pembinaan tersebut adalah pengembangan pegawai.

Menurut Heidjrachman Ranu Pandoyo (1986:77) pengertian dari pengembangan pegawai adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Pentingnya pengembangan Sumber daya manusia karena merupakan aktivitas yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi oleh sebab itu harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran yang dapat digunakan untuk melakukan investasi dan perhatian terhadap Sumber Daya didalam suatu organisasi adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan AS Moenir (1983:160) berpendapat bahwa Pengembangan Pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karier, pengetahuan maupun kemampuan.

Menurut Sondang P. Siagian (198: 1999) alasan utama melakukan pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran. Kadaluarasa pengetahuan dan ketrampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan ketrampilan tersebut tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman. dikalangan luas diakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung dengan sangat pesat. Ketidaktanggapan terhadap perkembangan yang sangat pesat tersebut berakibat pada ketertinggalan seseorang dalam pengetahuan dan ketrampilannya. Meskipun ketertinggalan tersebut sering lebih terasa pada pelaksanaan kegiatan teknis dan operasional, sesungguhnya ketertinggalan pada tingkat manajerial pun sering terjadi pula.
2. Tidak dapat disangkal bahwa masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai social budaya. Di bidang teknologi computer, misalnya telah diketahui bahwa karena perkembangan teknologi computer yang demikian pesat, "umur" satu generasi computer sangat singkat berarti suatu perusahaan harus mampu tidak hanya menampung akibat temuan-temuan baru dibidang teknologikomputer akan tetapi justru menjadi pelopor perubahan dmaksud. Apabila tidak, perusahaan yang bersangkutan tidak akan

mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan computer lainnya, baik dalam arti kecanggihan, mutu, kemampuan kerja dan harga produknya. Agar tetap mampu bersaing, semua pegawai, manajerial, fungsional, teknikal dan operasional mutlak perlu memahami perubahan yang terjadi serta mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan seperti misalnya yang menyangkut pola kerja, cara berpikir, cara bertindak, pola perilaku dan dalam hal kemampuan.

3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai diskriminatif terhadap paraarganya, termasuk dalam hal memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat di mana terdapat perbedaan hak dalam perolehan pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria lainnya. Jika ada organisasi yang secara resmi menganut kebijaksanaan tersebut, tentu hal demikian tidak dibenarkan. Bagian yang mengelola sumber daya manusia harus peka terhadap situasi demikian. Kepekaan tersebut harus menjamin tidak seorang pun dalam organisasi yang mengalami perlakuan yang sifatnya diskriminatif apapun alasan dan kriterianya karena semua anggota organisasi dan warga Negara mempunyai hak yang sama memperoleh pekerjaan. Juga hak memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam rangka usaha meniti karir.
4. Kemungkinan perpindahan pegawai. Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi, baik pada tingkat manajerial, professional bahkan juga pada tingkat teknis operasional. Berarti selalu ada pegawai yang berhenti bekerja pada suatu organisasi atau pindah ke organisasi lain, apapun yang menjadi alasan yang menjadi penyebab terjadinya perpindahan tersebut.

Dengan melihat beberapa pengertian diatas maka jelaslah bahwa pengertian dari pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah adalah suatu usaha yang digunakan untuk meningkatkan dan memajukan ketrampilan maupun pengetahuan, baik dari segi karier maupun kemampuan dari aparatur pemerintah daerah.

Dalam menghadapi era otonomi daerah, pemerintah daerah dituntut untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawainya, sehingga diperlukan suatu program pengembangan pegawainya. Hal ini dilakukan untuk lebih

meningkatkan mutu kerja aparatur pemerintah yang selama ini sangat tampak jika mutu aparatur pemerintah masih memerlukan perbaikan.

2. Bentuk Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah (Pegawai)

Dalam rangka Pembinaan pegawai negeri berdasarkan sistem dan prestasi kerja pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai. Menurut peraturan pemerintah nomor 101 tahun 2000 untuk menyesuaikan dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dibutuhkan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat persatuan dan kesatuan dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Adapun bentuk pengembangan pegawai secara garis besar dapat dibagi menjadi dua yaitu:

a. Pendidikan dan latihan

Menurut Musanef (1984:170) pendidikan pegawai negeri adalah pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan

persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri sedangkan latihan pegawai negeri adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) mengandung dan menggabungkan pengertian dari kata-kata pendidikan dan pelatihan. Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud menstransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama. Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif singkat.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan organisasi yang merupakan salah satu mata rantai yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan. Diklat merupakan obat bagi pegawai yang memerlukan peningkatan kemampuan bekerja secara profesional. Bagi pegawai yang telah memiliki kemampuan rata-rata ataupun diatas rata-rata standar kompetensi dalam jabatan atau tugasnya, diklat dapat memperluas wawasan berpikir dan pengetahuan mengenai cara-cara baru

yang diperlukan bagi peningkatan produktifitas organisasi. Penyelenggaraan diklat bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan organisasi masa kini tetapi juga untuk memenuhi dinamika organisasi sebagai akibat perubahan lingkungan srategik, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Diklat yang diselenggarakan pada dasarnya berorientasi pada peningkatan kompetensi guna menunjang kegiatan organisasi, mengemban misi, tugas dan fungsi serta tugas dalam menjawab berbagai tantangan dewasa ini dan dimasa yang akan datang. Efektivitas organisasi dan pemerintahan negara sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang berperan didalamnya. Dalam hubungan ini tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu sistem administrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya sistem dan proses administrasi negara yang mampu mewujudkan berbagai dimensi nilai yang terkandung di dalamnya. Pada prinsipnya penyelenggaraan diklat dimaksudkan untuk peningkatan kompetensi, prestasi, dan pengembangan karir pegawai. Sebab itu pembinaan kompetensi pegawai melalau berbagai jenis dan jenjang Diklat harus dilakukan secara sistematis dan terencana.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai negeri adalah upaya-upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan

kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Tujuan penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan :

Pada dasarnya kebijakan Diklat PNS diarahkan pada peningkatan kompetensi yang meliputi wawasan, semangat pengabdian, pengetahuan keahlian dan ketrampilan yang secara teknis meliputi tingkatan kognitif, afektif dan motorik.

Secara umum tujuan pendidikan dan jabatan menurut PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan semangat pengabdian, wawasan, pengetahuan, keahlian dan ketrampilan
- 2) Mengembangkan pola berpikir yang positif, rasional dan obyektif
- 3) Menciptakan ataupun mengembangkan metode kerja yang lebih baik
- 4) Membina karir pegawai negeri

Sedangkan Secara lebih khusus, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan kemampuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kasatuan bangsa
- 3) Memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat

- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan

Sedangkan menurut AS Moenir (1983:162) tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi adalah :

- Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan maupun metode
- Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memelihara rasa bangga pada mereka

Ditinjau dari segi teknis pelaksanaan Menurut Musanef (1984:171) tujuan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

- 1) Pentingnya pembaharuan dan penyempurnaan administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan social ekonomi dan teknologi dewasa ini.
- 2) Orientasi baru dengan penanaman, pengenalan dan penguasaan kepada berbagai teknik dan metode baru khususnya dibidang administrasi dan manajemen.
- 3) Perluasan dan bertambahnya fungsi-fungsi pemerintah dan pembangunan yang berkembang sedemikian rupa yang memerlukan peranan Aparat Pemerintah
- 4) Kenyataan masih kurangnya tenaga yang terampil dan ahli berbagai sektor dan sub sektor Pemerintahan.
- 5) Belum dipersiapkannya secara mantap lulusan pendidikan formal maupun regular (sekolah-sekolah/ perguruan tinggi) untuk tugas-tugas Pemerintahan dan tugas-tugas Pembangunan yang benar-benar siap pakai apabila yang bersangkutan lulus menyelesaikan pendidikan atau studi.

Jenis dan jenjang diklat PNS

1. Jenis Diklat PNS

a. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan adalah merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tujuan agar dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Ada tiga jenjang dalam diklat ini yang ditentukan berdasarkan golongan penerimaan pertama PNS.

b. Diklat Dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan adalah suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan semangat pengabdian, keahlian, kemampuan dan keterampilan PNS sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan. Diklat dalam jabatan ini terdiri dari :

1) Diklat Kepemimpinan (Diklatpim)

Diklat kepemimpinan adalah suatu pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kompetensi yang di butuhkan seorang PNS dalam jabatan structural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah di pangkunya. Kompetensi di sini lebih di tekankan pada aspek manajerial meskipun tanpa mengabaikan aspek teknis tertentu misalnya penyusunan kebijakan. Karena diklat ini diperuntukkan bagi PNS yang menduduki atau akan menduduki jabatan struktural dengan eselon

tertentu, maka jenjang kompetensi dalam diklat jenis ini ditentukan berdasarkan eselonisasi jabatan yang akan dipangku oleh PNS.

2) Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu yang sesuai dengan jenis jabatan fungsional PNS tertentu pula. Sedangkan jenjang dalam diklat fungsional didasarkan pada tingkat keahlian dan ketrampilan yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan fungsional jenjang dalam diklat fungsional ditetapkan oleh masing-masing Instansi Pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

3) Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk memberikan keterampilan dan atau pengetahuan teknis bagi PNS yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok Instansi yang bersangkutan. Dalam beberapa hal diklat teknis dilaksanakan secara berjenjang yang didasarkan pada tingkat kompetensi yang harus dimiliki pegawai

b. Mutasi

Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan job rotation karyawan. Sedangkan pengertian Mutasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2002:101) merupakan suatu

perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Tujuan mutasi :

- a) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d) Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu dengan pekerjaannya
- e) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- f) Untuk pelaksanaan hukuman/sangsi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya
- g) Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- h) Alat untuk pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- i) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
- k) Untuk mengatasi perselisihan dengan sesama karyawan

Ada dua bentuk mutasi yaitu pertama alih tugas dimana seseorang ditempatkan pada tugas baru dengan wewenang, tanggung jawab dan

penghasilan yang relative sama dengan jabatan lama. Kedua adalah alih tugas dimana secara prinsip sama dengan alih tugas hanya pada hal yang kedua ini, secara fisik, lokasi, tempat kerja berbeda dengan yang sekarang.

3. Metode Pendidikan dan Pelatihan :

Secara umum bentuk atau metode latihan untuk pegawai dalam organisasi, pengembangan pegawai dapat diprogram kedalam beberapa metode pendidikan dan pelatihan yang sudah umum yaitu:

1) On The Job Training (pelatihan dalam jabatan)

On The Job Training merupakan metode latihan yang paling banyak dipergunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan atau pegawai yang baru dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu para manajer sering beranggapan bahwa sistem ini merupakan sistem yang ekonomis (hemat) karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Pelatihan dalam jabatan pada dasarnya penggunaan teknik pelatihan dimana para peserta dilatih langsung ditempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih, bisa seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior atau berpengalaman.

Para peserta latihan langsung bekerja untuk ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang

pengawas. Menurut Malayu Hasibuan, (2002:77) Metode pelatihan ini dibedakan dalam dua cara:

- Cara Informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

Macam latihan ini bermaksud memberi kepada pegawai kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Latihan ini berusaha mengisi celah antara kemampuan yang dapat diberikan oleh pekerja dan kemampuan yang diperlukan oleh pekerjaan. Pekerjaan dapat berupa pekerjaan sekarang atau pekerjaan untuk masa yang akan datang.

2) Apprenticeship (sistem magang)

Biasa dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang relatif lebih tinggi. Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang dalam program pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem magang dapat mengambil bentuk yang sekali penerapannya situasional.

3) Vestibule school

Yang dimaksud dengan pelatihan Vestibule adalah pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan, terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Pelatihan Vestibule merupakan bentuk latihan dimana

pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus. Alasannya terutama adalah untuk menghindarkan para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan.

4) Kursus-kursus khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan. Dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu seperti kursus bahasa asing, kursus manajemen, kepemimpinan.

5) Rotasi Pekerjaan

Jika maksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan yang sering digunakan. Menggunakan teknik berarti bahwa para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip berpartisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanent maupun untuk sementara waktu.

Sedangkan menurut Hani Handoko (1995:244) ada banyak bentuk metode yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan tetapi pada umumnya. Karyawan dikembangkan dengan metode on the job dan off the job.

Metode on the job yang biasa digunakan adalah :

1) *Coaching*

Dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

2) *Planned progression*

Pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda.

3) *Rotasi jabatan*

Pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda.

4) *Penugasan sementara*

Dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan

5) *Sistem-sistem penilaian prestasi formal*

Metode-metode off the job. Pengembangan off the job dilakukan dengan:

1) Program-program pengembangan eksekutif di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, dimana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, stimulasi dan metode-metode poengajaran lainnya.

2) Latihan laboratorium, dimana seseorang belajar menjadi lebih sensitive (peka) terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya,

- 3) Pengembangan organisasi yang menekankan perubahan, pertumbuhan dan pengembangan keseluruhan organisasi.

B. Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari performance dalam bahasa Inggris artinya: pertunjukan, pembuangan, daya guna, prestasi hasil. Departemen pendidikan dan kebudayaan dan Balai Pustaka, pengertian kinerja dikemukakan (1) sesuatu yang dicapai (2) prestasi yang diperlihatkan (3) kemampuan kerja (tentang peralatan).

Menurut Suryadi Prawirosentono (1999:2) kinerja adalah sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Aman Sudarto (1992:2) definisi kinerja adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.

Seorang pegawai negeri perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya, mampu mewujudkan perubahan dengan secara inovatif dan proaktif.

Untuk melihat apakah pegawai negeri sipil dapat memenuhi kriteria unggul dengan kinerja yang tinggi, menurut Sondang P. Siagian (1998:49) terdapat 7 faktor yang perlu dikaji :

1. Pegawai negeri yang menampilkan kinerja yang unggul dapat diuji dengan standar eksternal dan hanya bukan standar internal. Yang dimaksudkan dengan standar eksternal adalah standar yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi diluar birokrasi

pemerintah. Misalnya dalam pemberian pelayanan, standar yang diharapkan oleh masyarakat adalah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi menggunakan pendekatan legalistic dalam pemberian pelayanan, kecenderungan terpenuhinya persyaratan kecermatan memang tinggi. Akan tetapi, sering terjadi kelambanan dan sikap yang kaku. Kenyataan bahwa birokrasi bekerja lamban dan berbelit-belit sering dikemukakan dalam bentuk keluhan yang timbul di masyarakat. Yang dimaksud dengan praktek-praktek yang terjadi diluar organisasi birokrasi adalah cara kerja dunia bisnis dalam berinteraksi dengan para pelangganya selalu bekerja cepat, tidak bertele-tele. Hal ini dimaksudkan sebagai bagian kritical dari upaya memuaskan konsumen karena kinerja suatu perusahaan terutama diukur dari tingkat kepuasan pelanggan atau konsumen produknya.

2. Kinerja yang nyataanya ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial. Harus diakui bahwa sulit menentukan organisasi manapun yang kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya, bisa terdapat kesenjangan antara kinerja nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Pentingnya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus dilihat dari sudut ini. Dengan kata lain, peningkatan kinerja diarahkan pada penguangan kesenjangan. Kondisi idealnya adalah kesenjangan dapat dihilangkan. Dengan sasaran seperti itu, lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
3. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas. Artinya, meskipun kinerjanya dimasa lalu dianggap sudah cukup memuaskan, perlu ditanamkan kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan itu masih dapat dan masih harus ditngkatkan. Kinerja yang memuaskan dimasa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan dimasa yang akan datang. Alasannya ialah karena tuntutan masyarakat yang semakin meningkat, baik dalam arti intensitasnya maupun frekuensinya.
4. Dalam lingkungan birokrasi perlu ditumpuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Biasanya dalam birokrasi terdapat satuan kerja yang dianggap hebat kinerjanya. Kehebatan tesebut memang harus berdasarkan penelitian satu pihak yang disamping memiliki keahlian melakukan penelitian dan penilaian kinerja organisasional, juga harus besikap netral dan merupakan pihak yang tidak berkepentingan sehingga penilaiannya bersifat obyektif. Dengan demikian, yang dimaksud dengan iklim persaingan adalah berbagai instansi berupaya menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja satuan kerja yang dianggap hebat itu.
5. Peningkatan kerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan, suatu system bekerja sedemikian rupasehingga hanya menggunakan sebagian sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakan fungsinya. Jadi prinsip efisiensi yang lebih tepat adalah sasaran yang ditetapkan baginya tercapai tanpa harus menghabiskan sarana, daya dan dana yang tersedia.
6. Organisasi dengan kinerja yang menjadi contoh bagi orang lain dan sekaligus sebagai sumber ide bagi mereka.dengan kata lain, satuan organisasi dengan

kinerja tinggi mempunyai karakteristik yang khas, yaitu mampu menampilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan dengan berbagai satuan yang lainnya.

7. Organisasi dengan kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak factor ini penting mendapat tekanan karena, meskipun setiap organisasi mempunyai budaya sendiri, budaya tersebut harus digali dan diangkat dari budaya nasional. Budaya nasional membuat suatu masyarakat bangsa mempunyai jati diri sendiri yang tercermin pula pada budaya birokrasinya. Dalam kaitan ini, harus ditekankan bahwa budaya organisasi harus kuat sehingga dipersepsikan mempunyai makna yang sama bagi seluruh anggotanya. Dilain pihak, masih memungkinkan modifikasi elemen tertentu didalamnya apabila dituntut oleh perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Kemudian guna menjamin obyektivitas pegawai negeri sipil yang memiliki criteria unggul dengan kinerja tinggi, perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pegawai dari suatu unit organisasi.

Sedangkan Adninistrasi 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.

Kemudian ada tiga jenis kinerja sebagaimana oleh Aman Sudarto (1999:3) adalah:

1. Kinerja organisasi yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan organisasi
2. Kinerja proses yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur bekerjanya mekanisme kerja dipengaruhi oleh kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi
3. Kinerja individu yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai factor dan diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu

Jadi dapat disimpulkan bahwa performance mempunyai penekanan pada kemampuan atau kemauan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan kata

lain, kinerja Pegawai negeri sipil sangat tergantung kepada kemampuannya dan kemauannya, bila pegawai negeri sipil mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi maka hasilnya akan nampak pada kinerja.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, baik sektor publik maupun sektor swasta. Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrument yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat merupakan dasar dalam pengambilan keputusan mengenai penggajian, promosi, pemberhentian, pelatihan, pemindahan, dan keputusan-keputusan pegawainya lainnya.

Agar dapat menghasilkan penilaian kerja yang *valid* dan *reliable*, maka system penilaian kinerja harus berlandaskan prinsip-prinsip dasar, yaitu:

1) Keadilan

Penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai bagus, demikian sebaliknya.

2) Transparansi

Proses penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut, dan lain-lain. Penerapan

prinsip transparansi ini dapat meminimalisir penyalahgunaan informasi untuk kepentingan-kepentingan lain yang tidak semestinya terjadi.

3) Independensi

Penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian dari tahun sebelumnya. Penilaian kinerja harus independent antara tahun yang satu dengan tahun yang lain. Kalau memang kinerja seorang pegawai bagus untuk tahun tertentu, padahal tahun sebelumnya nilainya sangat buruk, maka hasil penilaian kinerja tahun bersangkutan harus dinyatakan seperti apa adanya. Independent dari penilaian tahun-tahun sebelumnya. Independensi ini juga terkait dengan kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga dapat dihindarkan bias dalam penilaian kinerja

4) Pemberdayaan

Penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya masih rendah untuk mampu berkinerja tinggi.

5) Non Diskriminasi

Proses pengukuran kinerja harus tidak membedakan pegawai menurut suku bangsa, agama, asal daerah, asal sekolah, dan lain-lain.

6) Semangat Berkompetisi

Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetisi di antara para pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya secara sehat.

2. Instrumen Pengukuran Kinerja

Instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai. Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan yang dapat diukur, yaitu meliputi :

- 1). Prestasi kerja (*achievement*) yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja
- 2). Keahlian (*Skill*) yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.
- 3). Perilaku (*Attitude*) yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat kepada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- 4). Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Dewasa ini penilaian kinerja PNS telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3), dimana penilaian kinerja dilakukan untuk menilai hasil pelaksanaan pekerja seorang PNS terutama dalam penilaian prestasi kerja yang lebih diarahkan kepada hasil kerja yang didasarkan pada tanggung jawab masing-masing pemangku jabatan. Penilaian kinerja dibuat satu tahun sekali pada tiap-tiap akhir tahun, dan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS.

Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian dilakukan oleh pejabat penilai. Apabila terdapat keberatan atas penilaian, maka pegawai yang bersangkutan dapat mengajukan keberatan kepada atasan pejabat penilai melalui pejabat penilai yang bersangkutan.

Peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari ketrampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengetahuannya, sikap dan perilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitas dan lain-lain. Sementara kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubngannya dengan institusi lain, fleksibelitasnya, pemecahan konflik dan lain-lain.

Dalam berbagai argument diatas dapat disimpulkan bahawa tolok ukur yang dipakai adalah meliputi akuntabilitas, responsive, orientasi kepada pelayanan, efisiensi, keramahan pelayanan, sumber daya manusia aparatur

(yang meliputi ketrampilan, kecakapan. Kompetensi, keluasaan pengetahuannya dan kreativitasnya) motivasi kerja, kerjasamanya dengan lain.

C. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Kepegawaian adalah hal-hal yang berkenaan dengan kedudukan, tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab sumber daya manusia aparatur selaku penyelenggara pemerintahan negara yang terdiri dari pegawai negeri dan bukan pegawai negeri. Dalam kepegawaian negara, pegawai negeri adalah salah satu unsur sumber daya manusia penyelenggara sistem administrasi negara. Dalam sistem administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, pegawai negeri berkedudukan sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara yang memiliki peran mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan NKRI yang terdiri (1) Pegawai Negeri Sipil, (2) Anggota Tentara Nasional Indonesia, (3) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai adalah unsur terpenting didalam suatu organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh adanya pegawai yang mempunyai kinerja yang unggul dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Sudiman LAN (2000:5) Pegawai Negari Sipil adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas Negara lainnya dan digali berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku lebih lanjut menurut Moliono (1990:658) Pegawai negeri adalah pegawai Pemerintah yang berada diluar politik, bertugas melaksanakan

administrasi pemerintahan berdasarkan Perundang-Undangan yang berlaku.

Pegawai negeri sipil adalah mereka yang:

1. Bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintahan non Departemen (LPND) Sekretariat Lembaga Negara, Instansi vertikal di daerah Provinsi, Kabupaten, Kota, Kepaniteraan Pengadilan, Instansi TNI dan Kepolisian.
2. Bekerja pada Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota
3. Diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom dan organisasi yang menyelenggarakan pelayanan publik lainnya
4. Menyelenggarakan tugas, negara lainnya, seperti hakim pada pengadilan negeri, Pengadilan Tinggi dan sebagainya
5. Gajinya dibebankan pada APBN dan APBD

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah setiap warga Negara republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

- 1) Pegawai negeri terdiri dari:
 - a) Pegawai negeri sipil
 - b) Anggota TNI
 - c) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

2) Pegawai Negeri Sipil terdiri dari

- a) Pegawai Negeri Pusat adalah pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja pada Departemen Lembaga Pemerintah dan Non Departemen Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/ tinggi Negara, Instansi vertical di daerah Propinsi/ Kabupaten/ Kota, Kepaniteraan Pengadilan atau dipekerjakan untuk menyeleenggarakan tugas negara lainnya.
- b) Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai negeri sipil daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada Pemerintah Daerah atau dipekerjakan diluar instansi.

Disamping Pegawai Negeri tersebut diatas, dalam kepegawaian negara terdapat pegawai tidak tetap yaitu pegawai yang diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian diperlukan metode penelitian yang disesuaikan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti. Dengan metode penelitian akan didapatkan data informasi yang mendukung analisa dalam penelitian ini. Selain itu juga akan jelas dan fokus dan terfokus ruang lingkup penelitiannya.

Menurut Koentjoroningrat (1991:7) metode dalam arti kata sesungguhnya (Yunani:Methodos) adalah cara atau jalan. Sehubungan dengan upaya ilmiah maka metode menyangkut masalah cara kerja yaitu cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran ilmiah yang bersangkutan jadi metode penelitian merupakan pedoman atau cara dalam melakukan suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis agar dapat diperoleh hasil yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian ilmiah menurut Soerjono Soekanto (1995:9) adalah suatu metode yang bertujuan untuk mempelajari satu atau beberapa gejala dengan jalan analisis dan pemeriksaan yang mendalam terhadap fakta masalah yang disoroti untuk kemudian mengusahakan pemecahannya secara sistematis dengan metode-metode tertentu yaitu metode-metode ilmiah untuk menemukan kebenaran. Dengan demikian penelitian pada hakikatnya merupakan suatu bagian pokok dari ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk lebih mengetahui dan lebih mendalami segala segi kehidupan. Betapa besarnya manfaat dan kegunaan

penelitian, kiranya sulit untuk dangkal karena dengan penelitian itulah manusia mencari kebenaran pergaulan hidup ini yang ditentukan oleh lingkungan sosial budaya, lingkungan hubungan alam.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang berupaya mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu fenomena maupun peristiwa yang sedang terjadi, yaitu pengembangan sumber daya aparatur sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Dengan pendekatan kualitatif yaitu untuk mengetahui faktor-faktor internal maupun eksternal terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan memberikan batasan terhadap fenomena atau permasalahan yang ada agar penelitian yang dilakukan lebih terarah, tidak meluas serta relevan dengan obyek penelitian dan memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang ingin di capai, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Pengembangan sumber daya aparatur sebagai usaha meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah. Kabupaten Nganjuk

a) Metode *on the job*

1. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan

2. Mutasi

3. Rotasi

4. Magang

b) Metode *off the job*

1. Seminar

2. Workshop (Lokakarya) .

2. Kinerja aparatur Pada Badan Kepegawaian Daerah. Kabupaten Nganjuk.

a) Kualitas Pekerjaan

1. Kerapian Kerja

2. Ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan

b) Kuantitas Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan

c) Disiplin

C. Lokasi Dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana peneliti memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema masalah serta fokus penelitian yang telah ditetapkan. Lokasi dari penelitian ini adalah Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk di Jl. Basuki Rahmad No. 3 Kabupaten Nganjuk.

Alasan pemilihan Kabupaten Nganjuk karena merupakan Kabupaten yang tidak terlalu besar akan tetapi telah berhasil pernah mendapatkan penghargaan Adipura dengan segala potensi sumber daya alam yang dimiliki maka sudah selayaknya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Kabupaten Nganjuk merupakan daerah yang subur dengan wilayah terletak di dataran rendah dan pegunungan serta memiliki kondisi dan struktur tanah yang cukup produktif untuk berbagai jenis tanaman sehingga diperlukan sumber daya aparatur yang mampu mengelola demi kelancaran pembangunan.

Situs penelitian menunjukkan dimana sebenarnya peneliti dapat menangkap keadaan dari obyek yang akan diteliti, sehingga data-data yang diperoleh benar-benar relevan dan akurat. Situs penelitian ini adalah :Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Nganjuk

D. Sumber Dan Jenis Data

Menurut Lofland seperti yang dikutip oleh Moloeng (2002 :112), “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Sumber data merupakan subyek bagi peneliti dalam memperoleh data-data yang diperlukan dan relevan dengan tema penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut maka jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu/perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian questioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 1998:99-100). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari:

- a. Kepala badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk
- b. Pihak-pihak terkait (staff dan pegawai Badan Kepegawaian Daerah)

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang secara tidak langsung dapat memberikan informasi dan pendukung kepada peneliti, dimana data tersebut merupakan hasil kegiatan orang lain, hal ini berarti peneliti tidak mengusahakan sendiri pengumpulannya secara langsung. Sumber data sekunder ini dapat berupa dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan serta arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun metode yang akan digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah :

- a. Wawancara (interview)

Teknik interview adalah alat untuk memperoleh data dengan mewawancarai seluruh sample penelitian sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam pembahasan masalah penelitian. Koentjoroningrat mengemukakan bahwa metode wawancara atau interview mencakup cara yang dipergunakan seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu mencoba untuk mendapatkan keterangan atau pendapat secara lisan dari seseorang responden, dengan

bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu (1997: 24). Lebih lanjut J. Fredenbergt (1989:88) dalam bukunya metode dan teknik penelitian masyarakat mengemukakan, “ Teknik wawancara adalah mengumpulkan data mengenai sikap, perilaku, pengalaman, cita-cita dan harapan manusia seperti yang dikemukakan oleh responden atas pertanyaan peneliti atau pewawancara”.

b. Pengamatan (observasi)

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan alat indera. Teknik observasi menurut pengamatan mata secara langsung ke obyek penelitian serta mencatat gejala-gejala yang diteliti. Data yang diperoleh dipakai sebagai data pendukung dalam penelitian. Menurut Sutrisno Hadi (1997:136) observasi merupakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dipergunakan untuk mengetahui segala peristiwa yang terjadi dalam lokasi penelitian. Dokumentasi merupakan salah satu metode untuk mengumpulkan informasi dan memperoleh data sekunder daerah penelitian, yang berupa: data-data benda tertulis seperti dokumen-dokumen, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tema penulisan.

Dengan membaca dokumen dan mengadakan pencatatan-pencatatan melalui dokumen yang ada di daerah penelitian maka penelliti dapat mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan analisis yang lebih akurat.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat atau fasilitas yang dipergunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik,. Dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 1993). Dengan instrument yang dipakai dalam penelitian adalah sebagai berikut:

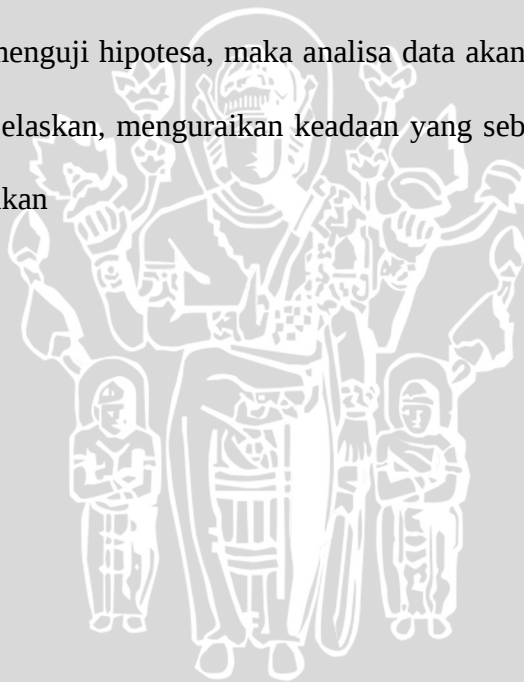
1. Peneliti Sendiri sebagai instrument utama
2. Pedoman Wawancara (Interview Guide), yaitu daftar pertanyaan untuk memandu wawancara
3. Catatan Lapangan atau Field Note. Catatan kecil selama berada dilapangan untuk mencatat semua informasi yang diperlukan berkaitan dengan penelitian ini.

G. Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yaitu meted unutk memperoleh gambaran singkat mengenai suatu permasalahan yang tidak didasarkan atas bilangan statistic, akan tetapi berdasarkan atas analisa dengan masalah yang akan dibahas (Soemitro, 1998: 139).

Analisa data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian ilmiah karena dengan analisis suatu data dapat diberi arti atau makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian-penelitian.

Menurut Nawawi (1983:63) Berkaitan dengan jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, aktual dan faktual mengenai fenomena yang diselidiki secara terbatas pada usaha untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan secara apa adanya sehingga merupakan pengungkapan fakta-fakta dan tidak menguji hipotesa, maka analisa data akan dilakukan dengan menggambarkan, menjelaskan, menguraikan keadaan yang sebenarnya kemudian hasilnya diinterpretasikan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum

a. Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk

Sebagaimana tertulis pada prasasti Anjuk Ladang nama Nganjuk dikenal sejak 10 April 937 M peristiwa pertempuran antara tentara melayu dengan Empu Sendok di desa Anjuk Ladang (Nganjuk) dengan wilayah yang terletak di dataran rendah dan pegunungan Kabupaten Nganjuk memiliki kondisi dan struktur tanah yang cukup produktif untuk berbagai jenis tanaman, baik tanaman pangan maupun tanaman perkebunan sehingga sangat menunjang pertumbuhan ekonomi dibidang pertanian. Kabupaten Nganjuk dengan luas wilayah 1224433,0 ha tersebut terdiri dari 43.052 ha tanah sawah, 32.373,6 ha tanah kering dan 47.007 ha hutan, hasil Podes SP tahun 2000. Jumlah curah hujan perbulan. Selama tahun 2002 terbesar terjadi pada bulan Januari yaitu 7.416 mm dengan rata-rata 436 mm. Sedangkan terkecil terjadi pada bulan November dengan jumlah curah hujan 600 mm dengan rata-rata 50 mm. Pada bulan Juni sampai dengan Oktober tidak terjadi hujan sama sekali. Adapun lahan kritis di Kabupaten Nganjuk seluas 18.155 ha berada di 12 kecamatan dan terluas di kecamatan Sawahan yaitu 3.151 ha. Ditinjau dari tingkat kekritisan ada dua kecamatan yang lahannya sangat kritis yaitu kecamatan Berbek 150 ha dan kecamatan Wilangan seluas 44 ha.

Kabupaten Nganjuk merupakan salah satu kabupaten di Propinsi Jawa Timur yang terletak pada posisi 7°20' sampai dengan 7°50' LS dan 111°45' sampai dengan 112°13' BT. Dengan batas-batas wilayahnya sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kabupaten Bojonegoro
- Sebelah Selatan : Kabupaten Kediri dan Kabupaten Trenggalek
- Sebelah Timur : Kabupaten Jombang dan Kabupaten Kediri
- Sebelah Barat : Kabupaten Ponorogo dan Kabupaten Madiun

1) Bidang Pemerintahan

Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, mulai tahun 2001 Kabupaten Nganjuk tidak lagi memiliki wilayah Pembantu Bupati sehingga wilayah Kabupaten Nganjuk terbagi dalam 20 kecamatan, 20 kelurahan dan 264 desa. Guna menjalankan roda pemerintahan dibidang legislative serta tertampungnya aspirasi masyarakat, maka menurut hasil pemilu tahun 1999, telah diperoleh wakil-wakil rakyat yang duduk pada DPRD Tingkat II. Jumlahnya mencapai 45 orang yang terbagi menjadi 5 komisi dengan anggota terbanyak dari PDIP (37,8%) disusul dari PKB (26,7%).

Jumlah peraturan daerah (Perda) dan surat keputusan yang dihasilkan pada tahun 2001/2002 tercatat 10 peraturan daerah, 16 surat keputusan DPRD dan 18 surat keputusan DPRD, sedangkan frekuensi kegiatan DPRD tingkat II, baik rapat komisi maupun rapat-rapat yang lain rata-rata meningkat dan Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Nganjuk dilaporkan bahwa selama tahun 2002 telah mengeluarkan surat keputusan pemberian hak atas tanah sebanyak 661 bidang dengan luas 1.175.532 m². Angka ini meningkat drastis bila dibandingkan dengan

tahun 2001 yaitu 101 bidang dengan luas 127.010 m². Dari jumlah penerbitan surat keputusan atau apapun sertifikat-sertifikat diperoleh pemasukan uang sebesar Rp 7641 juta dengan rincian 40 persen untuk kas Negara, 40 persen untuk kas daerah tingkat I dan 20 persen untuk kas daerah tingkat II.

2) Penduduk

Jumlah penduduk Kabupaten Nganjuk dalam lima tahun terakhir ini bertambah terus dari 830.814 jiwa pada tahun 2002 yang berarti pertumbuhan rata-rata pertahun hasil registrasi penduduk tahunan sebesar 0,91 persen. Salah satu masalah sosial yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan adalah masalah kependudukan yang mencakup antara lain jumlah, komposisi dan penyebaran penduduk, serta masalah kualitas penduduk sebagai pendukung pembangunan. Peningkatan jumlah penduduk yang tinggi menuntut penyediaan lapangan pekerjaan dan fasilitas-fasilitas sosial (perumahan, kesehatan, pendidikan dan lain-lain). Hasil registrasi akhir tahun 2002 penduduk Kabupaten Nganjuk sebesar 1.016.272 jiwa dengan perincian 503.265 jiwa penduduk laki-laki 516.064 jiwa penduduk perempuan.

Terlihat juga jumlah rumah tangga pada tahun 2002 (254.577) meningkat 0.58 persen dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebesar 253.110. jumlah rumah tangga tertinggi ada di Kecamatan Tanjunganom (24.477) kemudian kecamatan Loceret (18.859) disusul oleh 3 kecamatan yang memiliki jumlah rumah tangga yang hampir sama yaitu Kecamatan Ngronggot, Rejoso dan Prambon (masing-masing 17.652, 17.472, dan 17.419). Sedangkan jumlah kecamatan yang jumlah rumah tangganya dibawah 10.000 ada di 6 kecamatan

yaitu Sawahan (9.924), Ngetos (8.542), Wilangan (6.913), Ngluyu (3.587), Lengkong (8.044) dan Jaticalen (5.534).

3) Pertanian dan Kehutanan

Sumbangan sektor pertanian dalam pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Nganjuk sangat besar bila dibandingkan dengan sektor lain. Dalam pembangunan yang semakin pesat diberbagai bidang terutama disektor pertanian membutuhkan faktor-faktor pendukung guna mendapatkan hasil produksi, khususnya dibidang pertanian tanaman pangan dengan didukung teknologi pertanian yang memadai (bibit unggul, pemakaian pupuk berimbang, pemberantasan hama dan pola tanam yang serempak). Seiring dengan jumlah penduduk yang terus bertambah, produksi dipacu guna memenuhi kebutuhan pangan yang meningkat baik untuk kebutuhan pokok maupun bahan baku industri olahan.

Produksi padi sawah dari tahun ke tahun 2002 ada peningkatan dari 3.518.755,79 kw menjadi 3.528.306,00 atau 0,27 persen dan rata-rata produksi per ha turun dari 5400 kw. Luas panen tahun 2002 68.375 ha, lebih besar jika dibandingkan dengan tahun 2001 yaitu sebesar 67.829 ha. Tanaman puso pada tahun 2002 seluas 210 ha. Selama 5 (lima) tahun terakhir produksi tertinggi tercapai pada tahun 1998 yaitu 3611876 kw dan rata-rata produksinya per ha tertinggi adalah 5720 kw pada tahun 1999 dan tahun 2000

Hutan menurut fungsinya dibedakan menjadi hutan lindung, hutan produksi dan hutan wisata dan lainnya. Di Kabupaten Nganjuk terdapat hutan produksi dengan luas 18.655,9 ha tahun 2002. diantara 8 kecamatan yang

wilayahnya terdapat hutan maka kecamatan Rejoso paling luas hutannya. Mengenai hasil produksi tahun 2002 terdiri dari kayu pertukangan jati dan rimba serta produk lainnya yaitu mete dan minyak kayu putih. Tanaman yang paling banyak di Kabupaten Nganjuk adalah jenis kayu jati. Luas tebang jati mengalami penurunan dari tahun 2001 yaitu 2.542 ha menjadi 215 ha, turun sekitar 15%. Demikian pula dengan produksi kayu jati turun dari 10.585 M3 di tahun 2001 menjadi 9.343 M3 di tahun 2002.

4) Industri

Indusri yang cukup banyak adalah dari jenis industri mebel, sedangkan dari jenis industri kerajinan industri anyam-anyaman adalah yang terbanyak. Di Kabupaten Nganjuk banyak terdapat industri baik industri kecil maupun industri kerajinan. Pada tahun 2002 industri mengalami kenaikan dari 463 menjadi 487 unit usaha pada tahun sebelumnya. Industri kecil menurut kelompok dibagi menjadi formal dan non formal. Unit usaha formal sebanyak 487 buah dan non formal 13.353 buah menyerap tenaga kerja sebanyak 5800 orang dan 35.005 orang. Banyaknya industri formal yang menghasilkan barang dari industri pertanian dan kehutanan sebanyak 443 unit usaha dengan menyerap tenaga kerja 5.351 orang dan nilai produksi sebesar 66.037 juta rupiah, kemudian industri logam, mesin dan kimia sebanyak 30 unit usaha dengan nilai produksi 754 juta rupiah.

Banyaknya industri non formal yang menghasilkan barang dari industri pertanian dan kehutanan ada 7.179 unit usaha dengan berproduksi sebesar Rp 119.621.200.000, industri aneka sebanyak 5.243 unit usaha dengan hasil produksi

senilai Rp 144.333.560.000. Selama tahun 2002 air bersih yang disalurkan sebanyak 3.136.920 m² dengan nilai Rp 2.179.731.980 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Pelanggan yang paling banyak berasal dari rumah tangga dengan pemakaian sebanyak 2.217.000 m³

b. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

Dalam Era Reformasi serta pelaksanaan otonomi daerah guna mencapai tujuan pembangunan nasional. Ada berbagai perubahan yang mendapat perhatian Pemerintah diantaranya Good Governance yaitu menyelenggarakan Negara yang bersih dan bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme. Untuk itu diperlukan kebijakan pengembangan kepegawaian yaitu kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri pemerintah yang bersih, bertanggung jawab dan bebas KKN adalah bentuk dan cara yang sesuai dengan sistem multi partai yang memerlukan pemerintahan koalisi serta untuk mendorong ketaatan hukum serta ketertiban umum.

Sebagai upaya merespon adanya perkembangan aspirasi masyarakat, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan daerah telah menerapkan asas desentralisasi agar dapat mempercepat upaya penciptaan kemakmuran secara adil dan merata antara daerah dan pusat. Implikasi terhadap kebijaksanaan dan pengembangan pegawai negeri sipil agar aparatur negara secara keseluruhan memiliki kemampuan dan kapabilitas yang sama untuk melaksanakan tugas-tugas yang semakin berat.

Didalam manajemen pegawai negeri sipil untuk menghadapi paradigma baru telah dikeluarkan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok kepegawaian.

Beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah :

- Netralitas profesionalisme pegawai negeri sipil dimana aparatur negara/pemerintahan harus mampu mempertankan netralitas dengan memisahkan secara tegas jabatan negara dengan jabatan negeri
- Desentralisasi kewenangan kepegawaian kepada pemerintah daerah: implikasi dari adanya kebijakan penyerahan urusan pembinaan pegawai negeri sipil salah satunya adanya semakin banyaknya jumlah pegawai negeri sipil yang pembinaannya dibawah pemerintah daerah yang merupakan pelimpahan dari pusat.
- Pembinaan pegawai negeri sipil yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja, kompetensi dan profesionalisme.

Manajemen pegawai negeri sipil tersebut diarahkan untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk mewujudkannya diperlukan pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan.

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen pegawai negeri sipil dilingkungan Kabupaten Nganjuk di bentuk Badan Kepegawaian Daerah oleh Kepala Daerah/Bupati. Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan manajemen pegawai negeri sipil daerah yang mencakup perencanaan pengembangan kualitas sumber daya manusia pegawai negeri sipil

dan administrasi kepegawaian, pengawasan, pengendalian penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan pegawai negeri sipil.

1) Visi

Membentuk dan menciptakan apartur negara / pemerintah yang profesional dan netral.

2) Misi

a Meningkatkan pembinaan dan pelayanan pegawai negeri sipil yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier

b Menciptakan sistem dan jaringan Informasi Kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil

c Meningkatkan profesionalisme pegawai negeri sipil melalui Diklat

d Meningkatkan disiplin, pembinaan, kesejahteraan PNS

3) Kedudukan

Badan Kepegawaian Daerah di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Nganjuk Nomor 06 Tahun 2002 tentang susunan organisasi dan tata kerja badan-badan berisi susunan organisasi dan tata kerja badan-badan.

4) Tugas Pokok

Badan kepegawaian daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintah daerah dibidang Kepegawaian.

5) Fungsi

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

1. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah.
2. Perencanaan pengembangan kepegawaian daerah
3. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah
4. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
5. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
6. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan
7. Penyiapan pendapatan gaji, tunjangan dan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan
8. Penyelenggaraan administrasi pegawai negeri sipil
9. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah
10. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang pelaporan

Revisi (analisa situasi h.15 – dampak h.17)

ANALISA SITUASI

Setiap kegiatan yang di laksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk , agar visi dan misinya dapat sesuai harapan pemerintah dan masyarakat maka harus didukung unsur kinerja yaitu :

a Inputs

- Sumber daya manusia yang ada di badan kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk, berjumlah 50 pegawai, telah ditempatkan sesuai struktur. Organisasi dan tata kerja yang terdapat dalam Perda No. 06 Tahun 2002.
- Sumber dana yang dipergunakan untuk membiayai semua kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk berasal dari Dana Anggaran Rutin dan Pembangunan.
- Sarana dan prasarana telah dimiliki untuk mendukung semua kegiatan.

b Proses

Dalam melaksanakan kegiatan maupun operasional lapangan,BKD kabupaten Nganjuk dengan beberapa cara antara lain dengan cara :

- Secara rutin bulanan, tribulanan, semesteran, tahunan dan situasional.
- Menggunakan sarana dan prasarana guna menunjang pelaksanaan pelayananprima.
- Materi kegiatan selalu bekerja bersama berkoordinasi dengan pihak terkait baik instansi pemerintah maupun lembaga swasta.

3. Keluaran

Kegiatan Badan Kepegawaian Daerah meliputi:

- Seluruh Kecamatan se-Kabupaten Nganjuk, 17 Dinas, 5 Badan, 6 Kantor yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nganjuk.
- Instansi, lembaga, kantor pemerintah yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Nganjuk.
- Mengikut sertakan pegawai yang berkompeten di bidangnya dan pihak-pihak terkait.

4. Hasil

Realisasi dan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk adalah :

- Peningkatan pengetahuan ketrampilan pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- Terwujudnya peningkatan sarana dan prasarana yang memadai dalam menunjang pelaksanaan pelayanan prima kepada pegawai dan masyarakat di lingkungan pemerintah kabupaten Nganjuk.
- Peningkatan pelayanan terhadap aparatur dan masyarakat di lingkungan pemerintah kabupaten Nganjuk.
- Peningkatan pembinaan, kesejahteraan dan disiplin pegawai.

5. Manfaat

Manfaat secara langsung sampai sekarang yang dirasakan adalah :

- Meningkatnya motivasi kerja kesejahteraan pegawai.
- Meningkatnya kinerja pegawai di lingkungan pemerintah kabupaten Nganjuk.

- Meningkatkan kualitas SDM pegawai negeri sipil.
- Meningkatkan kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas secara professional dengan dilandasi kepribadia dan etika pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Dampak

- Mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.
- Meningkatnya etos kerja pegawai dalam rangka peningkatan kinerja pegawaidalamsegala bidang.
- Meningkatkan semangat kerja pegawai.

Unsure-unsur criteria tersebut diatas yang juga merupakan analisa keadaan internal dan eksternal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk menjadi landasan kritis dalam merancang strategi, dalam hal ini dapat dilakukan melalui metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities, and Treats*).

6) Susunan Organisasi Dan Pembagian Tugas

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri:

A. Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas :

1. Memimpin Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan tugas pokok yang telah ditetapkan berdasarkan perundang-undangan
2. Menyiapkan kebijaksanaan daerah dan kebijaksanaan teknis di bidang kepegawaian sesuai dengan tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah

3. Menetapkan kebijaksanaan teknis pelaksanaan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah
4. Melaksanakan kebijaksanaan dibidang kepegawaian yang ditetapkan Kepala Daerah
5. Membina dan melaksanakan kerja sama dengan instansi terkait dan organisasi lain yang menyangkut bidang tanggung jawabnya.

B. Sekretariat

1. Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam mengkoordinasikan dan menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.
2. Sekretariat mempunyai fungsi:
 - a. Penyusunan rencana program dan evaluasi kegiatan dibidang keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan
 - b. Pengelolaan administrasi keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan
 - c. Pengadaan, pengadministrasian dan inventarisasi perlengkapan
3. Sekretariat membawahi :

Sub Bagian Program Dan Evaluasi mempunyai tugas:

1. Menyiapkan bahan koordinasi pelaksanaan penyusunan rencana dan program

2. Menyusun rencana program kegiatan Badan Kepegawaian Daerah

3. Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah

Sub. Bagian Keuangan, mempunyai tugas:

1. Menghimpun data dan menyiapkan bahan dalam rangka penyusunan anggaran keuangan

2. Melaksanakan pengelolaan keuangan dan pembayaran gaji pegawai

3. Menyusun laporan pertanggung jawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan

Sub. Bagian Umum, mempunyai tugas:

1. Melaksanakan pengelolaan urusan surat menyurat, tata usaha kearsipan

2. Melaksanakan urusan rumah tangga dan keprotokolan

3. Mengurus administrasi perjalanan dinas dan tugas-tugas hubungan kemasyarakatan

4. Menghimpun data dan menyiapkan bahan dalam rangka menyusun rencana kebutuhan perlengkapan Badan Kepegawaian Daerah

5. Melaksanakan inventarisasi terhadap barang Badan Kepegawaian Daerah

6. Melakukan pengelolaan pemanfaatan, perawatan dan perbaikan terhadap peralatan dan perlengkapan Badan Kepegawaian Daerah.
7. Mengusulkan kenaikan pangkat, berkala, pemberhentian, pensiun, mutasi, cuti, penghargaan dan diklat pegawai

C. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian

1. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian, mempunyai tugas:

Mengumpulkan, mengolah, menganalisa data kepegawaian, sebagai bahan pembinaan pegawai dan melaksanakan administrasi sumpah pegawai, penghargaan, kesejahteraan, bapertarum, taspen, cuti kartu pegawai, Karis/Karsu dan hukuman disiplin pegawai serta melaksanakan dokumentasi dan memberikan informasi kepegawaian

2. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian Daerah, mempunyai tugas:

- a. Pengumpulan, pengolahan dan penganalisaan data kepegawaian serta menyiapkan bahan pembinaan kesejahteraan dan penghargaan pegawai
- b. Penyiapan bahan pembinaan dan hukuman disiplin pegawai
- c. Penyiapan dan pelaksanaan sumpah pegawai

- d. Penyiapan bahan penyelesaian administrasi pelanggaran pegawai
 - e. Penyiapan bahan pemberian penghargaan dan kesejahteraan pegawai, Bappertarum dan Taspen
 - f. Penyiapan bahan dan memproses administrasi pemberian cuti, Kartu pegawai Karis/Karsu
 - g. Pelaksanaan dokumentasi dan Informasi pegawai negeri sipil
3. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian, membawahi:
- a. Sub Bidang Pembinaan dan Kedudukan Hukum Pegawai, mempunyai tugas :
 - 1) Megadakan pembinaan administrasi kepegawaian dan kedudukan serta status hukum pegawai
 - 2) Melaksanakan administrasi sumpah pegawai
 - 3) Memproses penyelesaian administrasi pelanggaran disiplin pegawai
 - 4) Melaksanakan pemberian hukuman disiplin pegawai
 - 5) Memproses administrasi pemberian izin perkawinan dan perceraian
 - 6) Memproses pemberian izin pegawai negeri sipil menjadi anggota / pengurus partai politik
 - 7) Memproses administrasi pemberian izin pegawai negeri sipil menjadi kepala Desa/ Peramngkat Desa
 - b. Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai Mempunyai tugas:

- 1) Melaksanakan pemberian penghargaan kepada pegawai negeri sipil
- 2) Memproses administrasi pengusulan Karpeg, Karis/ karsu
- 3) Memproses administrasi pengusulan Bappertarum dan Taspen
- 4) Memberikan pertimbangan izin cuti pegawai negeri sipil
- 5) Menyiapkan bahan pertimbangan pernyataan tewas dan uang duka tewas serta tunjangan cacat.

c. Sub Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai Mempunyai tugas :

- 1) Memproses data masukan hasil mutasi kepegawaian / peremajaan data pegawai
- 2) Melaksanakan pengolahan data kepegawaian
- 3) Menyelenggarakan sistem informasi kepegawaian (Simpeg) dan pertukaran informasi kepegawaian
- 4) Melaksanakan pengembangan system informasi kepegawaian
- 5) Memberikan pelayanan informasi kepegawaian
- 6) Pengelolaan dokumen dan kearsipan kepegawaian

D. Bidang Pengadaan dan Mutasi

1. Bidang Pengadaan dan Mutasi mempunyai tugas mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan melaksanakan pengadaan, mutasi

jabatan, mutasi antar daerah, pemberhentian/pensiun pegawai dan pengangkatan dalam jabatan, kenaikan gaji berkala

2. Bidang Pengadaan dan Mutasi mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan dan perumusan pedoman peraturan pengembangan, kebutuhan dan pengadaan pegawai
- b. Pengolahan, penganalisaan dan penyusunan Daftar Susunan Pegawai (DSP) dan Daftar Urut Kepangkatan (DUK)
- c. Pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai
- d. Pelaksanaan administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan pengangkatan pegawai
- e. Pelaksanaan administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan penempatan pegawai
- f. Penyusunan dan perumusan petunjuk pelaksanaan pengembangan mutasi, pemberhentian sementara, pemberhentian dan pensiun
- g. Pelaksanaan dan penyelesaian administrasi pengangkatan dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala.
- h. Pelaksanaan dan penyelesaian administrasi mutasi/pemindahan pegawai dalam dan luar kabupaten/Propinsi
- i. Pelaksanaan dan penginventarisasian DP-3, DUK dan DSP pegawai dan pengadaan dan mutasi Pegawai

3. Bidang Pengadaan dan Mutasi membawahi

a. Sub Bidang Pemberhentian dan Pensiun pegawai, mempunyai tugas:

1. Mengadakan pembinaan administrasi kepegawaian dibidang pemberhentian pegawai negeri sipil yang memasuki batas usia pensiun
2. Melayani administrasi kepegawaian bagi pegawai negeri sipil yang mengajukan cuti/menjalani bebas tugas masa persiapan pensiun
3. Menyusun data perorangan Calon Penerima Pensiun (DPCP) pegawai negeri sipil yang mencapai batas usia pensiun
4. Membuat pertimbangan persetujuan pensiun bagi pegawai negeri sipil yang mengajukan pensiun dan yang memasuki batas usia pensiun
5. Mengonsep keputusan pemberhentian pegawai negeri sipil yang memasuki batas usia pensiun

b. Sub Bidang formasi dan pengadaan pegawai:

1. Menyusun dan merumuskan pedoman peraturan dibidang pengadaan dan formasi pegawai serta pengangkatan calon pegawai negeri sipil
2. Merumuskan rencana kebutuhan/formasi
3. Melaksanakan pengadaan, pengembangan serta penyaringan calon pegawai negeri sipil

4. Melaksanakan pelayanan administrasi persyaratan pengangkatan calon pegawai negeri sipil
5. Menyusun, melaksanakan administrasi pengangkatan pegawai negeri sipil
6. Melaksanakan pelayanan administrasi penempatan pegawai negeri sipil
7. Melaksanakan dan menginventarisasi daftar susunan pegawai
8. Melayani administrasi tes kesehatan
- c. Sub Bidang Mutasi Pegawai, mempunyai tugas
 1. Menyiapkan bahan pembinaan dan penyelesaian administrasi mutasi pegawai negeri sipil antar daerah, Propinsi dan dalam daerah
 2. Menyiapkan bahan pembinaan administrasi dan pemberian kenaikan gaji berkala, pangkat dan jabatan
 3. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan dalam jabatan
 4. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan dalam jabatan
 5. Melaksanakan administrasi dan menginventarisasi DP3
 6. Menyusun, menginventarisasi dan mengolah daftar urut kepangkatan
 7. Melaksanakan koordinasi dan pertimbangan dengan Tim PAK tenaga fungsional

E. Bidang Pendidikan dan Pelatihan

1. Bidang pendidikan dan latihan mempunyai tugas mengolah, menganalisa data dan melaksanakan pendidikan dan latihan penjenjangan, teknis, fungsional, pendidikan dan latihan umum.
2. Bidang Diklat mempunyai fungsi:
 - a. Melaksanakan perencanaan, pengolahan dan penganalisaan kebutuhan Diklat perjenjangan, teknis, fungsional, pendidikan dan latihan umum dibidang pemerintahan dan pembangunan
 - b. Pelaksanaan pendidikan dan latihan perjenjangan, teknis, fungsional, pendidikan dan latihan umum serta melaksanakan hubungan antara lembaga didalam maupun diluar kabupaten
 - c. Penyusunan kualifikasi calon dan mengirimkan peserta pendidikan dan latihan dan alumni pendidikan dan latihan, tugas belajar, latihan prajabatan, ujian dinas dan pengembangan SDM lainnya
 - d. Penyiapan Widyaaiswara dan tenaga pengajar lainnya
 - e. Bidang Pendidikan dan Latihan membawahi:
 - a) Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan, mempunyai tugas:
 1. Mengumpulkan dan menyiapkan bahan serta perumusan rencana kebijaksanaan
 2. Menyusun rencana program penyelenggaraan pendidikan dan latihan
 3. Melaksanakan evaluasi dan analisis kebutuhan dan latihan

4. Menyusun rencana dan menyelenggarakan kerjasama dengan instansi dan atau lembaga terkait dalam rangka pengembangan SDM dan kediklatan
 5. Melaksanakan administrasi akademik dan pengembangan Widyaaiswara serta pejabat fungsional lainnya
 6. Melaksanakan dan mengelola administrasi ijin belajar dan ujian dinas, peserta kursus/ bimbingan teknis/ seminar
 7. Melaksanakan pengelolaan dan pengembangan perpustakaan
- b) Sub Bidang Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan / Kader mempunyai tugas:
1. Mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyiapkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan / Kader
 2. Merencanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan / kader
 3. Menyelenggarakan penyusunan kualifikasi calon peserta pendidikan dan pelatihan
 4. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan / Kader
 5. Menyiapkan tenaga pengajar dan pelajaran, alat peraga, sarana dan prasarana, administrasi penyelenggaraan pendidikan pelatihan kepemimpinan/kader
 6. Menyiapkan bahan pelaksanaan hubungan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah yang berhubungan dengan

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan/
kader, latihan prajabatan dan tugas belajar

c) Sub Bidang Pendidikan dan Latihan teknis fungsional, mempunyai tugas:

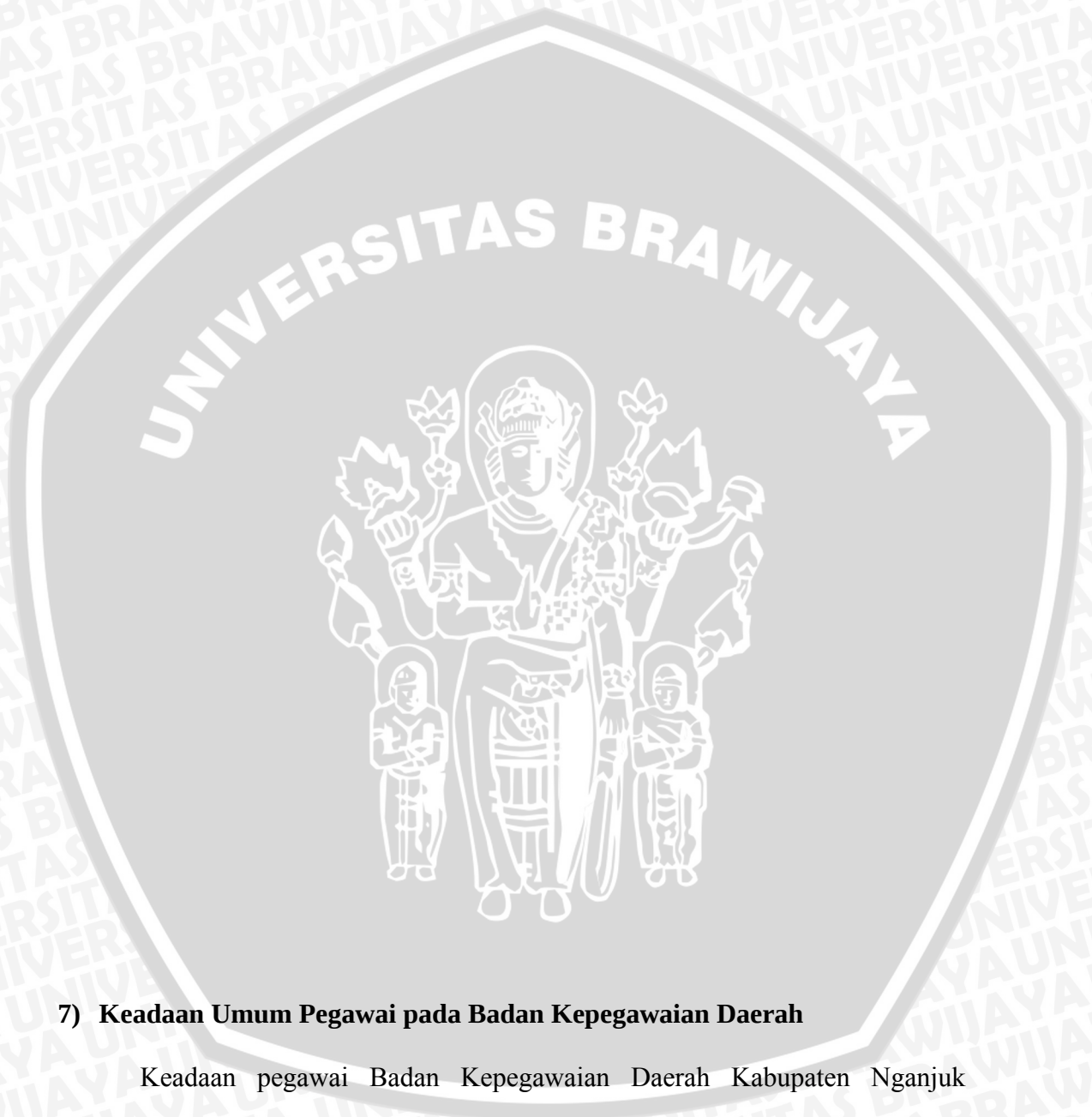
1. Mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyipkan pelaksanaan serta mengevaluasi pelaksanaan serta mengevaluasi pelaksanaan diklat teknis fungsional dilingkungan pemerintah Kabupaten Nganjuk
2. Merencanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional
3. Menyusun kualifikasi calon peserta pendidikan dan pelatihan teknis fungsional
4. Menyiapkan tenaga pengajar, bahan pelajaran, alat peraga sarana dan prasarana administrasi
5. Menyiapkan bahan pelaksanaan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah dan berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsioanal
6. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan teknis fungsioana

F. Kelompok Jabatan Fungsional:

1. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sesuai bidang keahlian dan kebutuhan

2. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga ahli dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam kelompok sesuai dengan keahliannya
3. Kelompok jabatan fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh kepala Badan Kepegawaian Daerah
4. Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
5. Kelompok jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku





7) Keadaan Umum Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah

Keadaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk merupakan hal yang perlu diketahui karena akan sangat menentukan didalam proses penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Badan Kepegawaian Daerah memiliki sejumlah pegawai yang merupakan

komponen utama terhadap pegawai ini menjadi sangat penting dengan tidak meninggalkan faktor lainnya seperti struktur dan tata kerja, peralatan dan sarana lainnya dari keadaan pegawai inilah dapat diketahui jumlah pegawai menurut jabatan, golongan, tingkat pendidikan, serta masa kerja untuk melakukan pengembangan terhadap pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan data kepegawaian terakhir yang diperoleh bahwa pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk sebanyak 54 orang pegawai secara keseluruhan mulai dari pangkat atau golongan terendah sampai pangkat atau golongan tertinggi.

Adapun jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk 54 orang dan telah ditempatkan sesuai struktur organisasi dengan rincian sebagai berikut:

1. Keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan

Bahwa tingkat pendidikan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap bidang tugas yang akan diemban oleh setiap pegawai karena pendidikan merupakan syarat penting bagi seseorang pegawai untuk menambah pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu jenis pekerjaan yang akan diberikan pada setiap pegawai harus disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan dari pegawai tersebut. Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Nganjuk dapat dilihat dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Jumlah Pegawai
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Pada Badan Kepegawaian Daerah

**Kabupaten Nganjuk
Tahun 2005**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S-2	5 orang
2	S-1	31 orang
3	D-3	3 orang
4	SLTA	12 orang
5	SLTP	1 orang
Jumlah		54 orang

Sumber : Data Badan Kepegawaian Daerah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari 54 orang pegawai yang telah menempuh pendidikan Pasca Sarjana (S-2) berjumlah 5 orang, Sarjana (S-1) berjumlah 31 orang, tingkat pendidikan Sarjana Muda/Diploma (D-3) berjumlah 3 orang, sedangkan SLTA sebanyak 12 orang dan yang terakhir pendidikan SLTP sebanyak 1 orang.

2. Keadaan pegawai berdasarkan pangkat/Golongan

Pangkat atau Golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai negeri sipil dan rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu atau kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya oleh karena itu seorang pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan. Dalam

Tabel 2 akan disajikan jumlah pegawai berdasarkan tingkat/golongan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Tabel 2
Jumlah pegawai
Berdasarkan Golongan / Pangkat
Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Nganjuk
Tahun 2005

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	Pembina Tingkat I	IV/b	1 orang
2	Pembina	IV/a	3 orang
3	Penata Tingkat I	III/d	10 orang
4	Penata	III/c	3 orang
5	Peneta Muda Tingkat I	III/b	6 orang
6	Penata Muda	III/a	18 orang
7	Pengatur Tingkat I	II/d	5 orang
8	Pengatur	II/c	4 orang
9	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	2 orang
10	Pengatur Muda	I/d	1 orang
JUMLAH			54 orang

Sumber : Data Badan Kepegawaian Daerah

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang memenuhi syarat kepangkatan berjumlah 54 orang dengan perincian pangkat Pembina Tingkat I, golongan IV/b sebanyak 1 orang, pangkat Pembina/golongan IV/a sebanyak 3 orang, pangkat/golongan Penata Tingkat I (III/d) sebanyak 10 orang, Penata III/c sbanyak 3 orang, dan pangkat Penata muda Tingkat I (III/b) berjumlah 6 orang, pangkat Penata Muda, Golongan III/a jumlah yang paling banyak yaitu sebanyak 18 orang, sedangkan pangkat Pengatur Tingkat I dengan Golongan II/d berjumlah sebanyak 5 orang. Pangkat Pengatur Golongan II/c sebanyak 4 orang, Pangkat Pengatur Muda

Golongan II/b berjumlah 4 orang dan yang terakhir dengan pangkat Pengatur Muda dengan golongan I/d hanya 1 orang.

2. Data Fokus Penelitian

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Daerah

a) Metode on the job

1. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan pegawai negeri sipil dan sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan pembangunan dan untuk menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat persatuan dan kesatuan serta pengembangan wawasan PNS melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha PNS secara menyeluruh

Salah satu pembinaan aparatur pemerintah adalah melalui pendidikan dan pelatihan, oleh karenanya pendidikan dan pelatihan di pemerintah Kabupaten Nganjuk harus diupayakan seoptimal mungkin

baik pada tahap pradiklat, indiklat maupun pasca diklat. Tuntutan tersebut juga sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang disertai. Oleh kebijakan Pengembangan sumber daya aparatur daerah yang disesuaikan dengan spesifikasi dan kebutuhan daerah melalui lembaga diklat di daerah secara berkelanjutan.

Pendidikan dan Pelatihan disini adalah pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dalam rangka untuk menambah pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan para pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk. Pendidikan dan pelatihan yang banyak dilaksanakan adalah melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan dalam jabatan menurut yang menjadi tanggung jawab para pegawai. Adapun program pendidikan dan pelatihan yang biasanya dilaksanakan oleh pemerintah baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah khususnya Badan Kepegawaian Daerah adalah:

– Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan/ Penjurangan

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan merupakan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara bertingkat sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan untuk menjaga kesinambungan pengembangan aparatur pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah. No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ada empat tingkat yaitu Diklatpim I (setara dengan SPATI), Diklatpim II (setara dengan SPAMEN), Diklatpim III (setara dengan SPAMA),

Diklatpim IV (setara dengan ADUM). Pendidikan dan pelatihan digunakan sebagai salah satu syarat bagi pegawai yang akan menduduki suatu jabatan struktural yang ada. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kemampuan setiap daerah baik dalam hal penyelenggaraan maupun keikutsertaan pegawai dalam pendidikan tersebut.

Pendidikan dan Pelatihan tidak ditujukan kepada semua pegawai akan tetapi hanya ditujukan kepada pegawai yang telah memenuhi syarat-syarat untuk mengikutinya. Adapun syarat-syarat tersebut antara lain :

1. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

- a Pegawai Negeri Sipil yang telah menduduki eselon IV atau pejabat eselon IV yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan
- b Pangkat/Golongan serendah-rendahnya III a
- c Pendidikan minimal SLTA atau sederajat
- d Usia maksimal 42 tahun

2. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

- a Pegawai Negeri Sipil yang telah menduduki eselon IV yang potensial menduduki eselon III atau pegawai eselon III yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan
 - b Pangkat/Golongan serendah-rendahnya III c
 - c Pendidikan minimal D-3 atau Sarjana Muda
 - d Usia maksimal 42 tahun
3. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II
- a Pegawai Negeri Sipil eselon III yang potensial menduduki eselon II atau pegawai eselon II yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan
 - b Pangkat/Golongan serendah-rendahnya IV a
 - c Pendidikan minimal S-1 atau Sarjana
 - d Usia maksimal 45 tahun
4. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I
- a Pegawai Negeri Sipil eselon II yang potensial menduduki eselon 1 atau pegawai eselon 1 yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan
 - b Pangkat/Golongan serendah-rendahnya IV a
 - c Pendidikan minimal S-1
 - d Usia maksimal 48 tahun

Berdasarkan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti, dikatakan bahwa:

“Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh tiap-tiap daerah dan sesuai dengan peraturan yang ada sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu pendidikan dan pelatihan juga diprioritaskan bagi pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan.”(wawancara tgl 12 April 2006 diruang kerja)

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan berperan dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil khususnya dalam hal kenaikan pangkat dan jabatan. Untuk mengetahui jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan lebih jelasnya dapat dilihat dalam Lampiran 2.

– Pelatihan dan Pelatihan Teknis Fungsional

Untuk meningkatkan keahlian pegawai dari masing-masing bagian, maka diberikan kesempatan kepada para pegawai tersebut untuk mengikuti diklat teknis fungsional yang berbentuk kursus-kursus dinas atau penataran-penataran. Diklat teknis fungsional dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan seorang pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas dan fungsinya unit organisasi kerjanya. Adapun Diklat teknis fungsional yang diprogramkan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan akan pelayanan dari masyarakat. Program Pendidikan dan pelatihan teknik fungsional yang diprogramkan disesuaikan dengan kebutuhan obyektif masing-masing daerah dalam meningkatkan kemampuan teknis fungsional dan kemandirian. Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional antara lain:

- Diklat Manajemen Sumber Daya
- Diklat Administrasi Kepegawaian
- Diklat Manajemen Kearsipan
- Diklat Manajemen Kepemimpinan Organisasi

Untuk lebih jelasnya tentang berbagai macam pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah dapat dilihat pada Lampiran 2. Berbagai macam pendidikan dan pelatihan tersebut diselenggarakan baik oleh pemerintah Propinsi maupun Pemerintah daerah sendiri. Pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan sewaktu-waktu oleh Badan Kepegawaian Daerah sebagai penyelenggara dalam lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk apabila situasi dan kondisinya membutuhkan, misalnya dengan adanya penawaran dari pihak lain (Pemerintah Propinsi atau pihak-pihak yang bersangkutan) dan apabila dirasakan pendidikan dan pelatihan tersebut memang dibutuhkan oleh pemerintah maka Pemerintah Daerah akan mengikutsertakan pegawainya.

Mengenai materi Diklat ini hasil wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti, mengatakan bahwa:

“Pemberian materi Diklat disesuaikan dengan Diklat yang dimaksud untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam. Dalam hal ini materi Diklat diupayakan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada dengan disertai kasus-kasus yang sedang terjadi saat ini agar peserta Diklat lebih mempunyai gambaran yang nyata dalam penerapannya” (wawancara tanggal 12 April 2006)

Pendidikan dan pelatihan, metode ini dilaksanakan untuk memperbaiki ataupun memberikan pengalaman, pengetahuan dan keahlian pegawai dengan diikutsertakan dalam suatu pendidikan seperti tugas belajar, kursus-kursus dan sebagainya yang dilaksanakan oleh instansi didalam maupun diluar instansi pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk atau Badan Kepegawaian Daerah.

Wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti , mengatakan bahwa:

“Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan cara mengirimkan pegawai-pegawainya keprogram Diklat yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawain Daerah karena BKD merupakan Badan yang menyelenggarakan Diklat dengan pembinaan dari LAN sebagai Pembina fungsional. Sedangkan mengenai metode-metode yang digunakan dalam diklat bekerja sama dengan Badan Diklat Propinsi” (wawancara tgl 12 April 2006)

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan cara memilih pegawai yang benar-benar mempunyai kepentingan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut (seperti untuk kenaikan pangkat). Hal ini diakibatkan karena cara kerja pegawai dirasakan tidak sesuai dengan perkembangan dan kemajuan dibidang kerjanya, sehingga diperlukan pendidikan dan pelatihan agar nantinya yang bersangkutan mempunyai pengetahuan dan ketrampilan tambahan setelah bertugas kembali. Mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut sepenuhnya diatur dalam PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan

dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, khususnya bagian Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

2. Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan atau tempat, pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (Promosi) didalam suatu organisasi. Ada dua bentuk mutasi yaitu pertama alih tugas dimana seseorang ditempatkan pada tugas baru dengan wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang relatif lama. Kedua adalah alih tempat dimana secara prinsip sama dengan alih tugas hanya pada hal yang kedua ini, secara fisik, lokasi tempat kerja berbeda dengan yang sekarang.

Mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Mutasi secara vertical adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan atau yang lebih dikenal dengan promosi. Promosi adalah penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula. Promosi dilaksanakan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan obyektif. Pada umumnya ada dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk promosi yaitu prestasi kerja dan senioritas. Senioritas disini dalam arti berpengalaman dalam pekerjaan bukan semata-mata karena usia. Promosi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah diadakan dalam rangka pengembangan karier pegawai.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dimana penilaian terhadap karir pegawai untuk mendapatkan promosi dilakukan dengan cara melihat segi kemampuan dan senioritas pegawai. Ini berarti bahwa apabila dalam melaksanakan promosi terdapat 2 (dua) pegawai yang mempunyai kemampuan yang sama, maka faktor masa kerja (senioritas) merupakan faktor penentu.

Berdasarkan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti, mengatakan:

“Selama ini dalam memilih pegawai untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi biasanya didasarkan pada pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan baru kemudian apabila ada dua orang calon yang mempunyai kemampuan dan prestasi setara baru kita nilai dari segi senioritasnya kemudian baru kita ajukan pada Baperjakat” (wawancara pada hari Kamis tanggal 13 April 2006)

Pelaksanaan promosi didasarkan pada adanya lowongan (adanya formasi jabatan yang tersedia pada unit-unit kerja). Sehubungan dengan itu promosi disini tergantung pada adanya pemensiunan, pemberhentian, demosi dan perpindahan pegawai yang dapat mengakibatkan kekosongan pada jabatan yang ditinggalkan.

Berdasarkan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti, mengatakan bahwa::

“Pelaksanaan promosi dilakukan yaitu pengusulan jabatan sesuai kebutuhan/pengusulan jabatan. Tata caranya (persyaratan promosi) yang pertama adalah harus lulus Diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk salah satu jabatan, yang kedua harus kompetensi jabatan struktural minimal mempunyai satu tingkat dibawah dari pangkat yang ditentukan untuk salah satu jabatan dan yang terakhir diseleksi melalui tim Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat) tim ini terdiri dari 1 ketua Sekda Sekretaris bukan anggota beranggotakan kepala BKD, Bawasda dan Dinas terkait”.(wawancara pada tanggal 13 April 2006)

Pelaksanaan promosi untuk jabatan kepala Bidang dan Kasubbid serta kasie dilaksanakan dengan cara penilaian dari kepala bagian atau kepala Badan yang diusulkan kepada Baperjakat yang dikepalai oleh Sekretaris Daerah sedangkan untuk jabatan kepala Bagian dan kepala badan dilakukan penilaian oleh Baperjakat yang dikepalai oleh Sekda.

Dalam pelaksanaan promosi ini tidak ditentukan waktu atau kapan Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk ini melakukan promosi tergantung dari permintaan Pemerintah Daerah atau kapan terdapat lowongan jabatan. Kebanyakan promosi yang terjadi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk disebabkan karena adanya pegawai yang pensiun. Lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran 3 yang akan menjelaskan perkembangan promosi pegawai yang ada dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah dilingkungan pemerintah Kabupaten Nganjuk yang biasa /lazim disebut mutasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi.

3. Rotasi

Kegiatan Rotasi (pemindahan) pegawai penting bagi organisasi, karena rotasi menjadi salah satu cara untuk mengembangkan pegawai terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan. Ada beberapa alasan mengapa dilakukan rotasi yaitu:

- a Bahwa pegawai yang tidak produktif atau tidak dapat berkembang dilingkungan kerja tidak berarti dia tidak produktif atau tidak dapat berkembang juga ditempat lain
- b Pegawai juga sebagai manusia biasa juga memiliki rasa bosan terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, monoton dan tidak bervariasi
- c Seorang pegawai ternyata tidak mempunyai kesungguhan atau perhatian ditempat kerja yang sekarang bukan karena bosan tetapi memang karena kurang serasi dengan kepribadiannya
- d Adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi badan atau organisasi sehingga menimbulkan kelebihan tenaga disatu pihak dan kekurangan tenaga dipihak lainnya.

Jenis rotasi (pemindahan) yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk adalah rotasi pejabat dan rotasi staff. Pelaksanaan rotasi dilakukan dengan tujuan untuk penyegaran yang berarti mengganti tugas dan kewajiban pegawai dengan pegawai lain, tetapi masih dalam satu tingkat

degan tugas dan kewajiban sebelumnya dengan harapan bahwa situasi kerja yang baru diharapkan lebih baik dari situasi kerja yang lama.

Rotasi atau perputaran jabatan pada tingkat sejajar adalah upaya untuk menyegarkan wawasan dan suasana kerja pegawai, karena dengan rotasi maka pegawai akan dapat menghindari kebosanannya terhadap pekerjaannya. Proses rotasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Jadi apabila kantor tersebut membutuhkan pegawai untuk dirotasikan maka pegawai tersebut akan dirotasikan.

Pelaksanaan rotasi dilakukan sama dengan pelaksanaan promosi yaitu tergantung dari kapan BKD Kabupaten Nganjuk memerlukan tidak selalu dalam satu tahun dilakukan pemindahan atau kadangkala dalam satu tahun banyak dilakukan rotasi (pemindahan). Hal ini disebabkan karena permintaan kepala kantor, dimana keadaan kantor kekurangan atau kelebihan pegawai. Bisa juga pimpinan merasa bahwa pegawai tersebut sudah tidak cocok lagi dengan pekerjaan sekarang dan untuk menghindari kejenuhan pada pegawai.

Dalam penerapan rotasi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Jabatan pegawai yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan
2. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain
3. Pejabat yang dirotasi harus mempunyai pengalaman dasar-dasar pekerjaan baru.

Rotasi (pemindahan) ini selain untuk menghindari kebosanan dari pegawai juga merupakan kegiatan organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip penempatan pegawai sesuai dengan tempatnya. Rotasi atau perputaran adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari organisasi untuk dapat melaksanakan *the right man in the right place* orang tepat pada tempat yang tepat, dengan demikian rotasi yang dijalankan oleh organisasi agar dapat pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien tercapai.

4. Magang

Magang merupakan salah satu metode pengembangan dimana pegawai pegawai dihadapkan langsung dengan pekerjaan tertentu untuk menambah pengetahuan dan kemampuannya, bisa juga diluar organisasi. Pada Badan Kepegawaian Daerah lingkungan pemerintah Kabupaten Nganjuk metode ini juga telah diterapkan khususnya pada pegawai lulusan STPDN. Pelaksanaan magang ini biasanya dilakukan pada saat masih menjadi siswa STPDN dan si pegawai menempati posisi yang permanen, mereka diwajibkan magang di beberapa instansi/ bagian secara berpindah-pindah pada masing-masing bagian/ instansi.

Program ini dilakukan selama satu bulan dan setelah siswa tersebut lulus mereka akan ditempatkan sementara pada Badan Kepegawaian Daerah sebelum Kepala BKD menentukan dimana mereka akan ditempatkan karena dimana ia ditempatkan tergantung pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang akan menentukan si pegawai ditempatkan pada posisi yang permanen sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian mereka se.

Hal tersebut diatas terungkap dari penjelasan dan berdasarkan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah yang menyatakan Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti , dikatakan bahwa :

“Setiap pegawai baru terutama yang lulusan STPDN biasanya sebelum lulus atau mereka masih menjadi siswa ditempatkan pada posisi tertentu mereka diwajibkan magang selama satu bulan pada beberapa bagian/instansi pemerintah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan maksud agar lulusan pegawai lulusan STPDN atau pegawai baru tersebut semakin mengenal pekerjaan yang akan digelutinya. Setelah itu baru ditempatkan pada suatu posisi tertentu oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah.” (wawancara pada tanggal 4 April 2006)

Jadi dapat disimpulkan bahwa magang diwajibkan untuk lulusan STPDN yang dilaksanakan selama satu bulan yang bertujuan untuk mengenal pekerjaan yang akan diemban.

b) Metode off the job

1. Seminar

Seminar yaitu pertemuan untuk membahas suatu masalah disini ditekankan pada masalah pengembangan sumber daya aparatur dibawah pimpinan/pakar/ahli yang menguasai dibidangnya. Pelaksanaan seminar disesuaikan dengan kebutuhan akan peningkatan sub-sub tertentu dan disesuaikan dengan anggaran yang ada. Seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah) peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain

Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh Badan Kepegawaian hanya dilakukan satu atau dua hari saja dan apabila situasi dan kondisinya membutuhkan, misalnya dengan adanya penawaran dari pihak lain (Pemerintah Propinsi atau pihak-pihak yang bersangkutan seperti undangan untuk menghadiri seminar) karena memang pendidikan dan pelatihan seminar memang perlu untuk perkembangan dan kemajuan dibidangnya sehingga Badan Kepegawaian Daerah akan mengikutsertakan pegawainya.

Seperti hasil wawancara berikut dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah yang mengatakan bahwa :

“Biasanya seminar yang diikuti oleh pegawai disini dikarenakan adanya penawaran dan undangan. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah menunjuk salah satu pegawai untuk mengikutinya. Biasanya seminar hanya dilakukan 1 hari yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan”. (wawancara pada tanggal 13 April 2006)

Tujuan seminar antara lain:

- Dapat mengembangkan IPTEKnya dan mengaplikasikan kedalam pelayanan public yang profesional
- Menambah pengetahuan dan ketrampilan sesuai kebutuhan yang ada atau yang diperlukan

Biasanya didalam seminar menggunakan metode ceramah, tanya jawab, dan demonstrasi. Narasumbernya disesuaikan dengan bidang yang diseminarkan. Tempat dan waktunya disesuaikan dengan jadwal undangan dari pihak yang menyelenggarakan. Adapun metode yang digunakan dalam seminar biasanya yang dipakai adalah dengan metode ceramah dan

metode tanya jawab. Berikut adalah metode-metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

–Metode Ceramah

Penyelenggaraan suatu program pelatihan dan pengembangan dengan menerapkan system ceramah dapat dikatakan metode yang paling tua dan juga paling populer. Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa demikian halnya. Pertama, penyelenggaraan relative murah karena ceramah dapat diikuti oleh para pegawai dalam jumlah yang relative yang cukup besar. Kedua, materi pelajaran dapat dipersiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum ceramah berlangsung dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu. Ceramah dapat diberikan dengan berbagai variasi, misalnya Tanya jawab dengan tanya jawab tanpa alat peraga seperti film, slide, overhead, projector dan video.

–Metode Tanya jawab

Metode Tanya merupakan metode komunikasi dua arah yang terbimbing. Pendekatan ini melibatkan para peserta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pelatih membimbingnya ke arah yang tepat dan benar pelatih dapat melibatkan semua peserta dalam proses dan relative lebih efektif lagi jika dalam kelompok yang kecil jumlah pesertanya.

Seminar-seminar yang biasanya diikuti oleh Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Nganjuk dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Seminar
Di Lingkungan Kabupaten Nganjuk
Tahun 2005

No	KEGIATAN	JUMLAH
1	Seminar Kasus Korupsi Di DPRD Dan Pemda	1 orang
2	Seminar Nasional Management Aset	1 orang
Jumlah		2 orang

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan pegawai yang mengikuti kegiatan seminar Kasus Korupsi Di DPRD Dan Pemda sebanyak 1 (satu) orang sedangkan yang mengikuti seminar Nasional Management Aset juga hanya 1 orang.

2. Workshop (Lokakarya)

Selain seminar pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Nganjuk pendidikan dan pelatihan yang dilakukan diluar organisasi (instansi) biasanya dilakukan pendidikan dan pelatihan dengan metode Workshop atau Lokakarya. Lokakarya (workshop) juga merupakan program pengembangan sumber daya aparatur yang penyelenggaraannya tidak beda dengan seminar yaitu melalui pembagian kelompok diskusi, pleno seminar dan rumusan, letak perbedaan dengan seminar adalah pada materi lokakarya yang banyak bersifat teknis administrative dan sedikit bersifat manajerial, kemudian peranan moderator yang cukup besar karena memberikan arah dalam penyelesaian masalah-masalah

yang dibicarakan karena peranan moderator adalah besar maka sebenarnya ia lebih banyak berfungsi sebagai instruktur.

Memberikan kesempatan bagi peserta untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman melalui interaksi dalam berbagai sesi pada peserta saling merangsang pikiran, memperluas sudut pandang dan meningkatkan kemampuan komentar mereka. Komentar, pendapat atau pengarahannya sangat mempengaruhi dalam diskusi dan hasilnya jumlah peserta dibatasi sampai 30 orang. Materi yang dipakai sesuai dengan apa yang akan disajikan, khususnya mengenai pengembangan pegawai dan masalah-masalah yang ada di instansi atau lingkungan daerah seperti mengenai otonomi daerah dan permasalahan kepegawaian serta proses penyelesaiannya, sedangkan metode yang digunakan dalam workshop (lokakarya) biasanya menggunakan metode diskusi dan studi kasus.

Metode diskusi ini merupakan pekerjaan kelas yang menggunakan berbagai strategi dan taktis. Prosedurnya tergantung pada keterlibatan instruktur dan tujuan yang hendak dicapai serta besar kecil kelompok dan factor lainnya. Dalam metode diskusi ini dapat dilakukan dengan bentuk komunikasi satu arah atau dua arah sedangkan penggunaan metode studi kasus merupakan suatu bentuk simulasi yang bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada peserta tentang cara membuat keputusan mengenai apa yang harus dikerjakan lebih lanjut, misalnya latihan memecahkan kasus sosial yang dipelajari

berdasarkan kejadian nyata dan menggunakan informasi yang ada, kasus yang dipecahkan tidak terlalu sederhana tetapi sesuai dengan minat peserta serta punya dampak positif terhadap semua peserta.

Studi kasus dilaksanakan dimulai dari menghimpun data dari berbagai sumber tentang kasus itu yaitu dengan menafsirkan, memutuskan kesimpulan dan upaya pemecahan serta upaya perbaikan. Badan Kepegawaian Daerah mengikutserakan pegawainya dalam lokakarya (Workshop) dalam rangka untuk memenuhi undangan dan penawaran dari luar instansi.

Lebih jelasnya mengenai workshop (lokakarya) yang diikuti pegawai di lingkungan pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk dapat dilihat dalam tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4
Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Workshop (Lokakarya)
Di Lingkungan Kabupaten Nganjuk
Tahun 2005

No	KEGIATAN	JUMLAH
1	Lokakarya menyikapi hambatan permasalahan Demokrasi dan Otonomi	1 Orang
2	Diklat Workshop persiapan purnabakti bagi PNS dan Sosialisasi Program	2 Orang
3	Workshop proses penyelesaian permasalahan	3 Orang
4	Kepegawaian	1 Orang
5	Lokakarya ADC dan Sekretaris Pribadi pimpinan	2 Orang
6	Daerah	1 Orang
7	Workshop Audit Kinerja	
	Workshop mekanisme penyusunan RASK dan DASK untuk APBD	1 Orang
	Workshop Modernisasi system kearsipan	
JUMLAH		11 orang

Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa yang mengikuti kegiatan workshop selama tahun 2005 berjumlah 11 Orang dengan bermacam-macam jenis dan materi dalam Workshop (lokakarya), seperi lokakarya menyikapi hambatan permasalahan demokrasi dan otonomi yang mengikuti berjumlah 1 orang. Diklat workshop persiapan purnabakti bagi PNS dan sosialisasi program berjumlah 2 orang. Workshop proses penyelesaian permasalahan kepegawaian berjumlah 3 orang dan Lokakarya ADC dan Sekretaris Pribadi pimpinan Daerah berjumlah 1 orang, sedangkan Workshop Audit Kinerja berjumlah 2 orang. Workshop mekanisme penyusunan RASK dan DASK untuk APBD 1 orang dan Workshop Modernisasi system kearsipan berjumlah 1 orang.

2. Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah

Untuk mengetahui keadaan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan berdasarkan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah, maka dapat diketahui melalui kualitas pekerjaan (kerapian kerja, ketelitian kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan) dan kuantitas pekerjaan (jumlah pekerjaan yang diselesaikan) yang dilakukan pegawai.

a) Kualitas Pekerjaan Terdiri Dari :

1. Kerapian Kerja

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan cara kerja

yang telah ditentukan, pekerjaannya dikerjakan rapi dan teliti. Keadaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti dari segi kerapian kerja, ketrampilan kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti yang menyatakan bahwa:

“Menurut penilaian saya, rata-rata hasil pekerjaan yang dilakukan oleh staff saya cukup baik, karena mereka patuh terhadap perintah saya. Namun bila dilihat dari segi kerapian memang belum begitu rapi karena berbagai fasilitas penunjang pekerjaan masih kurang sehingga mereka hanya sebatas kemampuan yang dimiliki” (wawancara pada tanggal 6 April 2006)

Untuk mengukur seorang pegawai rapi dalam bekerja dapat dilihat dari kriteria yang telah ada, baik rapi dalam pekerjaannya maupun rapi dalam penampilannya. Seorang pegawai dituntut rapi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan rapi dalam berpenampilan agar dapat mencerminkan sosok aparatur yang berwibawa.

Sebagaimana dinyatakan oleh Kepala Subbid Diklat Kpemimpinan/Kader pada Badan Kpegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk, Bapak Bambang Haryanto, Sos, menyatakan bahwa:

“Menurut penilaian saya, rata-rata hasil pekerjaan yang dilakukan oleh staf saya cukup baik, dan apabila dilihat dari segi kerapian cukup rapi dilihat dari penataan arsip-arsip

yang ada telah tersusun dengan baik” (wawancara pada tanggal 6 April 2006)

Selanjutnya peneliti mengadakan wawancara lagi dengan seorang pegawai staf bagian Diklat menyatakan bahwa:

“Selama ini kami telah berusaha untuk bekerja rapi tetapi harus ditunjang dengan sarana yang mendukung karena kerapian kerja tidak hanya dikarenakan pegawai atau tenaga tetapi juga sangat ditunjang oleh fasilitas penunjang seperti lemari-lemari yang ada sehingga berkas-berkas penting yang ada di Badan Kepegawaian Daerah akan tersusun rapi”. (wawancara pada tanggal 6 April 2006)

Sebagaimana hasil wawancara diatas, penulis tetapkan sejumlah informan menjelaskan mengenai kerapian kerja pegawai, dapat dihat dalam tabel 5 dibawah ini

Tabel 5
Pernyataan Mengenai Kerapian Kerja
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

No	PERNYATAAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE (%)
1	Rapi	6	60
2	Cukup rapi	4	40
3	Kurang rapi	-	-
Jumlah		10	100

Sumber: hasil wawancara dengan informan yang diolah

Berdasarkan tabel 5 tersebut diatas, pegawai yang menyatakan kerapian dalam bekerja adalah dari 10 orang, yang menyatakan rapi sebanyak 6 (60%) orang dan sebanyak 4 atau 40% orang yang mengatakan kerapian pekerjaan mereka cukup rapi.

Dalam keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kerapaian kerja pegawai Badan Kepegawaia.n Daerah Kabupaten Nganjuk dikatakan cukup rapi.

2. Ketepatan Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Dalam rangka meningkatkan kualitas kerja dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas secara profesional, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sebagaimana hasil penelitian di lapangan, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan baik melaksanakan tugas tepat dengan cara kerja yang berlaku, rapi dan teliti selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya oleh para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Sebagaimana hasil wawancara yang diungkapkan oleh Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti menyatakan bahwa :

“Dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, para pegawai mengikuti cara kerja yang telah ditentukan yaitu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing berdasarkan Peraturan Daerah tentang susunan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah” (wawancara pada tanggal 6 April 2006)

Lebih lanjut dikatakan oleh Kepala Subbid Diklat teknis dan fungsional, Bapak Drs, nanang Rosito, mengatakan bahwa :

“Penyelenggaraan Diklat yang dilakukan sangat bermanfaat, saya sangat memperhatikan perkembangan kualitas kerja dari staf saya, apabila saya memberikan tugas mereka langsung mengerjakannya dan mereka tahu bagaimana mereka mengerjakan dengan benar serta tugas dapat terselesaikan

tepat waktu dan sesuai dengan permintaan saya” (wawancara pada tanggal 6 April 2006)

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini, tentang informasi yang menyatakan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dalam tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Pernyataan Mengenai Ketepatan Waktu
Dalam Melaksanakan Pekerjaan
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

No	PERNYATAAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE (%)
1	Selalu tepat waktu	7	70
2	Kadang-kadang tepat waktu	3	30
3	Tidak tepat waktu	-	-
Jumlah		10	100

Sumber: Hasil wawancara dengan informan yang diolah

Berdasarkan tabel diatas mengenai ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dapat dijelaskan bahwa sebanyak 7 orang yang menyatakan dalam melaksanakan tugasnya selalu tepat waktu. Sedangkan 3 orang menyatakan kadang-kadang tepat waktu.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

b) Kuantitas Pekerjaan Terdiri dari :**Jumlah Pekerjaan Yang Diselesaikan**

Kaitannya dengan kuantitas / jumlah pekerjaan yang diselesaikan, dari beberapa keterangan staff khususnya pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dijelaskan bahwa para pegawai sudah mengerti dan paham akan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan kemampuan dan keahliannya

Berikut wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Program pada Badan Kepegawaian Daerah, Dra. Rr. Sri Retno Pangestuti yang menyatakan bahwa:

“Bahwa dalam hal menyelesaikan tugas pekerjaan sebetulnya tidak ada masalah yang berat. Masing-masing pegawai sudah tahu tugas pokok dan fungsinya sesuai tanggung jawab yang dibebankan. Dengan demikian yang bukan urusan atau wewenangnya tidak akan turut campur kecuali diminta bantuannya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sehingga terkesan fleksibel.”(wawancara pada tanggal 13 April 2006)

Kemudia wawancara dengan salah satu staf Sub Bagian Mutasi Pegawai yang juga mengatakan sebagai berikut:

“Dalam menyelesaikan tugas sehari-hari antara laina pengetikan surat-surat, saya telah dapat menyelesaikan rata-rata perharinya sebanyak tugas yang telah diberikan kepada saya serta disamping itu juga tergantung dari surat-surat yang masuk sehingga kadang-kadang banyak atau kadang-kadang sedikit, namun jika dilihat dari standar yang telah ditentukan saya sudah bisa memenuhinya.”.(wawancara pada tanggal 13 April 2006)

Dari keterangan di atas penulis memperoleh data bahwa mereka telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai tersebut, untuk lebih jelas lagi, penulis akan sajikan wawancara dengan informan yang telah penulis tetapkan yaitu sebanyak 10 informan, sebagaimana tertera pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Pernyataan Mengenai Jumlah Pekerjaan Yang Dapat Diselesaikan Dalam Batas Waktu Yang Telah Ditetapkan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk

No	PERNYATAAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE (%)
1	Selalu	6	60
2	Kadang-Kadang	4	40
3	Terlambat	-	-
Jumlah		10	100

Sumber: Hasil wawancara dengan informan yang diolah

Dari pernyataan mengenai jumlah pekerjaan diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 6 orang menyatakan dalam menyelesaikan pekerjaannya selalu tepat waktu dan sebanyak 4 orang yang menyatakan kadang-kadang.

c) Disiplin

Organisasi apapun tidak akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik apabila pegawainya tidak berdisiplin dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya disiplin pegawai dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan merupakan suatu kesanggupan dan kepatuhan PNS yang wajib dilakukan. Begitu pula halnya dengan Badan Kepegawaian Daerah tidak akan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan pembangunan dan kemasyarakatan apabila pegawainya tidak berdisiplin dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Disiplin dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh PNS mengacu pada rumusan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dan pelayanan masyarakat.

1. Berdasarkan instruksi Presiden (Inpres) No 7 tahun 1999 tentang AKIP dinyatakan bahwa instansi pemerintah sebagai unsure penyelenggara Negara dapat dilihat dari form pengukuran kinerja. Dengan program peningkatan pembinaan pegawai negeri sipil, kesejahteraan dan disiplin pegawai melalui pengawasan melekat (Waskat).

Berdasarkan data yang diperoleh pelaksanaan program ini pada pembinaan disiplin pegawai dilatarbelakangi oleh berkurangnya tingkat kedisiplinan pegawai dalam pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepegawaian. Hasil yang diperoleh pada program ini terciptanya kedisiplinan pegawai melalui monitoring dan berkurangnya tingkat pelanggaran disiplin pegawai serta berkurangnya angka tingkat perceraian yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil.

Dari target tahun 2004 sebanyak 30 orang pada realisasi sebanyak 26 orang. Dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa program diatas dapat dikatakan berhasil untuk meminimalisasikan tingkat perceraian yang terjadi pada pasangan PNS. Pada peningkatan kesejahteraan pegawai diberikan suatu penghargaan yang berupa Lencana Karya Satya.

Lencana Karya Satya yaitu penghargaan yang diberikan oleh pemerintah kepada PNS yang telah mengabdikan diri selama 10, 20 dan 30 tahun. Pada tahun 2004 telah diberikan penghargaan kepada 234 PNS dari

target 230 PNS. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian penghargaan PNS dibandingkan tahun yang lalu mengalami peningkatan sebesar 60% (dari data tahun 2003=144 orang).

2. Program Peningkatan, pelayanan Masyarakat dan pengembangan Aparat Negara/Pemerintahan

Seleksi penerimaan Calon Praja STPDN pada tahun 2004 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2003 sebanyak 12% (data tahun 2003=57 orang). Selain itu juga dilaksanakan ujian dinas Tingkat I dan Tingkat II. Pelaksanaan ujian diharapkan dapat meningkatkan kompetensi aparat didalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya, sedangkan ujian penyesuaian ijazah tidak dapat dilaksanakan karena tidak adanya peserta mengikuti ujian penyesuaian. Dibandingkan dengan data tahun lalu peserta ujian dinas mengalami penurunan sebanyak 55% (data tahun 2003=121).

Pelaksanaan kegiatan pembinaan pengembangan karir pada tahun 2004 dapat dilakukan dengan lancar dan tepat waktu. Kegiatan ini diantaranya adalah pelaksanaan kenaikan pangkat pegawai, pemberian pangkat pengabdian bagi pegawai yang memasuki batas usia pensiun dan pemberian penghargaan pensiun bagi yang telah paripurna masa baktinya. Lebih lengkapnya mengenai data form pengukuran pencapaian sasaran kinerja pegawai dapat dilihat dalam lampiran 4.

B. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Daerah

Mengingat betapa besarnya peranan manusia di dalam suatu organisasi, maka tentunya perhatian dan pembinaan terhadap manusia sebagai unsur pelaksana serta pengemban misi organisasi sangatlah penting artinya salah satu bentuk pembinaan tersebut adalah pengembangan pegawai. Dalam rangka otonomi daerah dan peningkatan sumber daya aparatur mempunyai peran yang sangat penting dalam menjawab tantangan masa depan dimana titik berat otonomi daerah adalah pada Daerah Kabupaten sehingga sedini mungkin harus dipersiapkan sumber daya aparatur yang berkualitas, mempunyai kemampuan dan keahlian dibidang tugasnya dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat.

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia karena merupakan aktivitas yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi oleh sebab itu harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran yang dapat digunakan untuk melakukan investasi dan perhatian terhadap sumber daya didalam suatu organisasi adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia. (aparatur).

Pengembangan sumber daya aparatur dapat dilaksanakan baik ditempat dimana pegawai bekerja (on the job Training) ataupun di luar organisasi dimana pegawai bekerja (off the job training) dengan melihat pada kemampuan dan kesiapan daerah terutama dalam hal sarana. Dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk metode tersebut sama-sama diterapkan.

a) Metode On The Jobb

1 Pendidikan Dalam Jabatan

Pendidikan dan Pelatihan disini adalah pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dalam rangka untuk menambah pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan para pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pendidikan dalam jabatan adalah suatu pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan semangat pengabdian, keahlian, kemampuan, dan ketrampilan PNS sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan. Untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan pelaksanaanya melalui berbagai macam diklat penjenjangan, diklat teknis, mutasi, rotasi, seminar dan lokakarya dan masih banyak lagi yang macam pendidikan yang diikuti sewaktu-waktu apabila dirasakan organisasi/instansi membutuhkan atau ada tawaran dari luar.

Adapun program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk adalah Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan yang terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan/ Penjenjangan dan Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan/ Penjenjangan berperan dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil khususnya dalam hal kenaikan pangkat dan jabatan. Peningkatan karir ini biasanya diwujudkan dengan adanya kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan dari pegawai tersebut untuk memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan, seorang pegawai harus memenuhi syarat dan kriteria yang ditetapkan untuk menduduki pangkat atau jabatan tersebut. Dengan adanya syarat dan kriteria tersebut diharapkan pengembangan karir dan pengembangan sumber daya aparatur dapat dilaksanakan dengan baik. Salah satu syarat untuk memperoleh kenaikan pangkat atau jabatan adalah keikutsertaan seorang pegawai pada pendidikan dan pelatihan (Diklat) ini. Diklat merupakan salah satu factor yang penting untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan pegawai negeri sipil dalam upaya peningkatan prestasi kerja dan pengembangan karir pegawai yang bersangkutan. Melihat betapa pentingnya Diklat dalam pengembangan sumber daya aparatur dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan karir maka Pemerintah daerah berusaha agar pegawai mereka dapat ikut serta dalam Diklat berdasarkan ketentuan dan persyaratan yang ada.

Sedangkan untuk Diklat teknis fungsional dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan seorang pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas dan fungsinya unit organisasi kerjanya. Adapun Diklat teknis fungsional yang diprogramkan disesuaikan dengan kebutuhan

organisasi dan tuntutan akan pelayanan dari masyarakat. Program Pendidikan dan pelatihan teknik fungsional yang diprogramkan disesuaikan dengan kebutuhan obyektif masing-masing daerah dalam meningkatkan kemampuan teknis fungsional dan kemandirian serta untuk mendapatkan pegawai-pegawai yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan serta hambatan dalam organisasi. Penyelenggaraannya dan mekanisme penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut sepenuhnya diatur dalam PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, khususnya bagian Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

2 Mutasi

Promosi atau yang biasanya disebut dengan mutasi vertical merupakan salah satu usaha pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam segi karir. Promosi berarti kenaikan jenjang yang lebih tinggi dari jenjang, kekuasaan atau jabatan, tanggung jawab dan pekerjaan sebelumnya.

Sebagai salah satu usaha untuk pengembangan sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Nganjuk menyelenggarakan system promosi yang dilaksanakan adalah berdasarkan pada kemampuan dan senioritas pegawai. Ini berarti pelaksanaan promosi tidak hanya dilakukan hanya berdasarkan kemampuan saja tetapi juga memperhatikan faktor masa kerja (senioritas).

Pelaksanaan promosi disebabkan banyak hal seperti pemensiunan, pemberhentian, demosi dan perpindahan pegawai. Sehingga dengan adanya hal itu dapat mengakibatkan kekosongan pada jabatan yang ditinggalkan yang akan timbul.

Tanggung jawab penilaian terhadap pegawai yang akan mendapat promosi tergantung dari penilaian yang dilakukan. Baik oleh kepala bagian, kepala kantor ataupun kepala badan yang selanjutnya diusulkan kepada Bupati melalui badan Pertimbangan jabatan dan pangkat untuk jabatan kepala bidang, kasubid dan kasie. Selanjutnya untuk jabatan kepala bagian ataupun kepala badan dinilai langsung oleh Bupati melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat).

3 Rotasi Pegawai

Penempatan pegawai pada jenjang yang lebih tinggi disebut promosi, sedangkan penempatan pegawai pada jenjang yang sama yang sifatnya horizontal disebut rotasi. Didalam rotasi tidak ada penurunan atau kenaikan jenjang, tetapi hanya mengalihkan tugas pada unit kerja yang satu ke unit kerja yang lain dengan tujuan penyegaran, yang diharapkan dengan situasi kerja yang baru pegawai akan dapat melaksanakan tugas baru dengan baik.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah daerah Kabupaten Nganjuk pelaksanaan rotasi ada dua jenis yaitu rotasi jabatan merupakan rotasi antar jabatan tetapi jabatan tersebut tetap, tidak naik ataupun turun dan rotasi staf atau alih tugas dilingkungan pemerintah Daerah Nganjuk.

Pelaksanaan rotasi tidak mutlak didasarkan pada penilaian dari atasan seperti halnya promosi tetapi dari pegawai yang bersangkutan dapat mengajukan permintaan untuk rotasi dengan alasan yang tepat. Tetapi untuk rotasi dengan permintaan sendiri biasanya harus benar-benar dengan alasan yang mendesak. Rotasi atau perputaran adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari organisasi untuk dapat melaksanakan *the right man in the right place* orang tepat pada tempat yang tepat, dengan demikian rotasi yang dijalankan oleh organisasi agar dapat pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien tercapai.

4 Magang

Magang merupakan bagian dari pembelajaran dalam pengambilan keputusan yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah instansi tepat magang minimal mempunyai situasi dan kondisi yang serupa dengan kondisi instansi dan jabatan yang dijabatnya. Pada Lingkungan Pemerintah Kabupaten Nganjuk khususnya Badan Kepegawaian Daerah metode ini diterapkan khususnya pada pegawai lulusan STPDN. Pelaksanaan magang ini biasanya dilakukan masih menjadi siswa STPDN. Sebelum si pegawai menempati posisi yang permanen, mereka diwajibkan magang di beberapa instansi/ bagian secara berpindah-pindah pada masing-masing bagian/ instansi. Setelah lulus mereka ditempatkan sementara pada Badan Kepegawaian Daerah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan maksud agar lulusan pegawai lulusan STPDN atau pegawai baru tersebut semakin mengenal pekerjaan yang akan digelutinya. Setelah itu baru ditempatkan

pada suatu posisi tertentu oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Program ini bertujuan untuk mengenal pekerjaan yang akan digelutinya yang dilakukan selama satu bulan dan setelahnya si pegawai ditempatkan pada posisi yang permanen sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian mereka.

b) Metode Off The Job

1 Seminar

Seminar yaitu pertemuan untuk membahas suatu masalah disini ditekankan pada masalah pengembangan sumber daya aparatur dibawah pimpinan/pakar/ahli yang menguasai dibidangnya. Seminar biasanya diselenggarakan bagi pegawai yang menduduki jabatan sebagai kepala atau pegawai yang dalam waktu singkat akan diserahi jabatan sebagai kepala. Masalah-masalah yang diutarakan sebagian besar berisi pemecahan masalah atau proses dari kegiatan yang dipermasalahkan.

Pendidikan dan pelatihan dengan metode seminar bertujuan untuk mengembangkan keahlian, menambah pengetahuan dan kecakapan serta untuk menghadapi tantangan dimasa datang. Peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh pendidikan dan pelatihan seminar ini diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah apabila

situasi dan kondisinya membutuhkan, misalnya dengan adanya penawaran dari pihak lain (Pemerintah Propinsi atau pihak-pihak yang bersangkutan seperti undangan untuk menghadiri seminar) karena memang pendidikan dan pelatihan seminar memang perlu untuk perkembangan dan kemajuan dibidangnya sehingga Badan Kepegawaian Daerah akan mengikutsertakan pegawainya dan hanya dilaksanakan satu hari. Sedangkan metode yang dipakai dalam seminar yaitu metode ceramah dan tanya jawab. Lebih lengkapnya jumlah pegawai yang mengikuti seminar dapat dilihat dalam tabel 3.

2 Lokakarya (Workshop)

Upaya pengembangan sumber daya aparatur selain seminar, pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Nganjuk pendidikan dan pelatihan yang dilakukan diluar organisasi (instansi) biasanya dilakukan pendidikan dan pelatihan dengan metode Workshop atau Lokakarya. Lokakarya (workshop) juga merupakan program pengembangan sumber daya aparatur yang penyelenggaraannya tidak beda dengan seminar yaitu melalui pembagian kelompok diskusi, pleno seminar dan rumusan, letak perbedaan dengan seminar adalah pada materi lokakarya yang banyak bersifat teknis administrative dan sedikit bersifat manajerial, kemudian peranan moderator yang cukup besar karena memberikan arah dalam penyelesaian masalah-masalah yang dibicarakan karena peranan moderator adalah besar maka sebenarnya ia lebih banyak berfungsi sebagai instruktur.

Memberikan kesempatan bagi peserta untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman melalui interaksi dalam berbagai sesi pada peserta saling merangsang pikiran, memperluas sudut pandang dan meningkatkan kemampuan komentar mereka.

Materi yang dipakai sesuai dengan apa yang akan disajikan oleh, khususnya mengenai pengembangan pegawai dan masalah-masalah yang ada di instansi atau lingkungan daerah seperti mengenai otonomi daerah, dan permasalahan kepegawaian serta proses penyelesaiannya, sedangkan metode yang digunakan dalam workshop (lokakarya) biasanya menggunakan metode diskusi dan studi kasus. Workshop yang diikuti oleh pegawai disini dikarenakan adanya penawaran dan undangan. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah menunjuk salah satu pegawai untuk mengikutinya. Biasanya workshop (lokakarya) hanya dilakukan 1 hari yang bertujuan untuk menambah pengetahuan, kecakapan seseorang dalam menghadapi sebuah permasalahan baik yang dihadapi sekarang maupun dimasa yang akan datang dan ketrampilan pegawai dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan pengamatan dan data yang ada di lokasi penelitian yaitu Badan Kepegawaian Daerah banyak sekali pendidikan dan pelatihan workshop (lokakarya) yang diikuti oleh pegawai dengan berbagai tema dan materi yang rata-rata menyikapi permasalahan yang sedang berkembang serta bagaimana penyelesaiannya. Lebih lengkapnya mengenai jumlah dan workshop yang diikuti dapat dilihat dalam tabel 4.

2. Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan secara umum dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk adalah baik, hal ini tidak terlepas dari penyelenggaraan program pengembangan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

a. Kualitas Pekerjaan

1. Kerapian Kerja

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan cara kerja yang telah ditentukan, pekerjaannya dikerjakan rapi dan teliti. Keadaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti berdasarkan wawancara memperlihatkan bahwa tempat penyimpanan arsip-arsip cukup baik, dan apabila dilihat dari segi kerapian cukup rapi dilihat dari penataan arsip-arsip yang ada telah tersusun dengan baik

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerapian kerja pegawai dinyatakan sedang atau cukup rapi karena fasilitas dan sarana yang ada kurang menunjang meskipun tenaga memadai dan berdasarkan data menyatakan rata-rata cukup rapi.

2. Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Sebagaimana hasil penelitian di lapangan, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan baik melaksanakan tugas tepat dengan cara kerja yang berlaku, rapi dan teliti selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya oleh

para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai Badan Kepegawaian Daerah secara keseluruhan menyatakan setelah mengikuti Diklat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Hal ini dapat terlihat dari hasil kerja yang dilakukan dan dapat dilihat dalam tabel 6 pernyataan mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Kuantitas Pekerjaan

Jumlah Pekerjaan Yang Diselesaikan

Kinerja dapat diukur dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dimana berdasarkan pengamatan dan wawancara menerangkan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini didorong dengan adanya pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur.

Hal serupa juga disampaikan oleh beberapa pegawai. Dari beberapa keterangan dan data yang peneliti peroleh yang ditunjukkan dalam tabel 7 dimana diketahui dari 10 responden yang penulis pilih hamper seluruhnya (70%) memberikan tanggapan dengan dilaksanakannya diklat dapat mendorong pegawai untuk menyelesaikan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dapat dipengaruhi pelaksanaan diklat.

c. Disiplin

1) Program peningkatan Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Dan Disiplin Pegawai melalui Pengawasan Melekat (Waskat)

Berdasarkan data yang diperoleh pelaksanaan program ini pada pembinaan disiplin pegawai dilatarbelakangi oleh berkurangnya tingkat kedisiplinan pegawai dalam pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepegawaian. Hasil yang diperoleh pada program ini terciptanya kedisiplinan pegawai melalui monitoring dan berkurangnya tingkat pelanggaran disiplin pegawai serta berkurangnya angka tingkat perceraian yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil maka dilaksanakan pembinaan pegawai negeri sipil dan kedisiplinan melalui pengawasan melekat. Pada sasaran organisasi rencana tingkat pencapaian terhadap terwujudnya pembinaan pegawai negeri sipil dan kedisiplinan dapat terealisasi melalui pengawasan melekat. Program ini dikatakan berhasil sesuai dengan sasaran organisasi dengan membandingkan tahun 2003.

2) Program Peningkatan Pelayanan Dan Pengembangan Aparat Negara

Pelaksanaan kegiatan pembinaan pengembangan karir pada tahun 2004 dapat dilakukan dengan lancar dan tepat waktu. Kegiatan ini diantaranya adalah pelaksanaan kenaikan pangkat pegawai, pemberian pangkat pengabdian bagi pegawai yang memasuki batas usia pensiun dan pemberian penghargaan pensiun bagi yang telah paripurna masa baktinya. Pada sasaran terbentuknya standart jabatan dan kompetensi dalam pemanfaatan dan penempatan pegawai negeri dapat terwujud sehingga

diharapkan dapat tercipta sumber daya aparatur/ manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi sehingga *the right man in the right place* dapat terwujud dalam lingkungan pemerintah daerah kabupaten Nganjuk khususnya Badan Kepegawaian Daerah.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan dan pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah telah dilaksanakan dengan menggunakan strategi diklat baik ditempat dimana pegawai bekerja (on the job Training) ataupun di luar organisasi dimana pegawai bekerja (off the job training) dengan melihat pada kemampuan dan kesiapan daerah terutama dalam hal sarana.
2. Pengembangan sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) berguna untuk menunjukkan kecakapan, kemampuan dan ketrampilan pegawai.
3. Kinerja pegawai menunjukkan pada suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar tujuan melalui pelaksanaan kinerja para pegawai. Kinerja disini dapat dilihat dari kualitas (kerapian kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan), kuantitas hasil kerja (jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan) dan disiplin kerja.

4. Upaya yang dilakukan oleh kantor BKD pengembangan dengan rotasi tidak dilakukan setiap tahun hanya dilakukan apabila tergantung dari kapan kantor BKD kabupaten Nganjuk memerlukan tidak selalu dalam satu tahun dilakukan rotasi di dalam rotasi tidak ada penurunan atau kenaikan jenjang, tetapi hanya mengalihkan tugas pada unit kerja yang satu ke unit kerja yang lain dengan tujuan penyegaran.
5. Metode pengembangan dengan sistem magang metode ini diterapkan khususnya pada pegawai lulusan STPDN dan pelaksanaannya ketika pegawai masih menjadai siswa STPDN dan melakukan magang selama satu bulan dengan maksud agar lulusan atau pegawai baru tersebut semakin mengenal pekerjaan yang akan digelutinya.
6. Upaya pengembangan SDM dengan metode *off the job* BKD kabupaten Nganjuk dengan menggunakan metode seminar. Pelaksanaan seminar disesuaikan dengan kebutuhan akan peningkatan sub-sub tertentu dan disesuaikan dengan anggaran yang ada misalnya adanya penawaran dari pihak lain dengan tujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan pegawai. Metode ini diikuti oleh pegawai BKD
7. Selain seminar upaya pengembangan SDM yang dilakukan Badan Kepegawaian Kabupaten Nganjuk adalah dengan melaksanakan metode Lokakarya (workshop). Program pengembangan SDM dengan metode Lokakarya ini pelaksanaannya hampir sama dengan seminar yang membedakan adalah pada materi lokakarya bersifat administrative. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nganjuk mengikutsertakan pegawainya

dalam rangka memenuhi undangan dengan tujuan agar pegawai dapat memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi dimasa sekarang atau yang akan datang.

8. Kinerja pegawai menunjukkan pada suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar tujuan melalui pelaksanaan kinerja para pegawai. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ngajuk dapat dilihat dari kualitas (kerapian kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan), kuantitas hasil kerja (jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan) dan disiplin kerja.
9. Pada kerapian kerja di kantor Badan Kepegawaian Daerah dikatakan sudah rapi. Pegawai BKD sudah dikatakan pekerjaannya rapi dapat dilihat dari bukti-bukti yaitu berkas-berkas, surat, arsip-arsip dan file yang sudah tertata rapi. Sedangkan dari segi ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai BKD sudah dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
10. Dari segi kuantitas pekerjaan yang meliputi jumlah pekerjaan yang diselesaikan, pegawai BKD sudah dapat menyelesaikan tugas yang diberikan ini terlihat dari pengetikan surat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

11. Untuk disiplin pegawai BKD kabupaten Nganjuk mengacu pada rumusan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) dengan program disiplin pegawai melalui pengawasan melekat (waskat).

B. Saran

Dalam menghadapi tantangan dan masa yang akan datang dengan mengevaluasi dalam pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya meningkatkan kinerja bagi pelaksanaan pembangunan berikutnya, hal-hal yang perlu mendapat perhatian adalah :

1. Untuk memperoleh pegawai yang berkualitas maka BKD tetap berupaya untuk melakukan pengembangan dan pembinaan kepada pegawai antara lain dengan melalui berbagai macam diklat, baik itu diklat structural, diklat teknis fungsional maupun diklat yang berguna memperoleh tenaga yang professional dan mampu menjalankan tugas kedinasan.
2. Pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat hendaknya sering dilakukan khususnya bagi para pegawai memerlukan kemampuan, kecakapan dan pengetahuan agar pelaksanaan cara kerja tidak tertinggal dan sesuai dengan tuntutan kemajuan dibidangnya.
3. Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang benar-benar tepat untuk menempatnya. Dengan kata lain harus diberikan kepada pegawai yang benar-benar dapat menunjukkan kemampuan untuk menempati tempat yang lebih tinggi tersebut.
4. Rotasi hendaknya dilakukan agar pegawai tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang monoton sehingga akan terjadipenyegaran.

5. Perlunya pengisian beberapa jabatan yang kosong secepatnya agar kelancaran penyelenggaraan pemerintahan atau organisasi tidak terhambat dan menghindari persaingan yang bersifat negatif untuk mendapatkan posisi tertentu dalam hal ini perlu peranan pimpinan di dalam bersikap obyektif dalam pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan tertentu agar dapat memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
6. Magang hendaknya tidak hanya diwajibkan pada siswa STPDN dan juga dilakukan pada pegawai baru tetapi juga pegawai yang sudah lama agar menambah pengetahuan dan kemampuannya.
7. Kegiatan Seminar dan LOkakrya (workshop) sebaiknya selalu diikuti karena program ini sangat bermanfaat untuk menambah kemampuan ketrampilan pegawai.
8. Dalam rangka peningkatan kinerja sumber daya aparatur, pihak BKD harus memperhatikan tersedianya dana dan kegunaan dari pengembangan yang akan diikuti dan harus mengadakan kualifikasi pegawai mana yang berhak untuk mengikuti pengembangan tersebut agar dana dan waktu yang dikeluarkan tidak sia-sia.
9. Program Waskat yang dilakukan dalam disiplin pegawai sudah dianggap efektif sehingga perlu ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, RN. 1990. *Sistem Pengendalian Manajemen Terjemahan Agus Maulana*. Erlangga. Jakarta
- As'ad. 1991. *Patologi Industri*. Liberty. Yogyakarta
- Basir, Barthos. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Cardoso, Gomes, Faostino, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja Edisi Kedua*. CV Rajawali. Jakarta
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Paper Seminar Sehari Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisip UGM*. Yogyakarta
- Gunawan, Jiwanto. 1985. *Manajemen Personalia dan manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta
- Gitosudarmo, Indriyo. 1990. *Prinsip Dasar Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Hasibuan, H Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Kunci Keberhasilan*. CV Haji Mas Agung. Jakarta
- Handoko, T Hani. 1992. *Manajemen Edisi II*. BPFE. Yogyakarta
- Handoko, T Hani. 1985. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta
- Ismay. 1993. *Metode Penelitian*. BPP FIA Unibraw. Malang
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rosda Karya. Bandung
- Manullang. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta
- Miles, M B, Huberman. A M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. UI-Press. Jakarta.

Moleong, J. Lexy. 2000. *metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Rosdakarya. Bandung.

Moekijat, 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Bandung

Moenir,. 1983. *Pendekatan Manusia Dan Orang Terhadap Pembinaan Pegawai*. Gunung Agung. Jakarta

Musanef, Drs. 1984. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. PT Gunung Agung. Jakarta

Ndraha, Talidziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta

Notoadmodjo, Sukidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Rineke Cipta. Jakarta

Payaman, J Simanjuntak. 1985. *Pengembangan Ekonomi Sumber Daya Manusia*. LPFEUI. Jakarta

Poerwadaminta, WJS. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Aksara Baru. Jakarta

Ranupandojo, H Dan Suad Husnan. 1986. *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. BPFE. Jogjakarta

Sanafiah.1990. *Penelitian Kualitatif*. YA3. Malang

Siagian, P Sondang. 1991. *Peranan Staff Dalam Manajemen*. CV Haji Mas Agung. Jakarta

Siagian, P Sondang. 1999. *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara. Jakarta

Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta

Steers, M Richard. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta

Sudarto, Aman. 1999. *Analisis Kinerja*. Diklat Propinsi Dati II Jawa Timur

Tayibnabsis, Burhanuddin. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. PT Radnya Paramita. Jakarta

Tulus, Moh Agus. 1992. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Gramedia. Jakarta

Widjaja, AW. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Widjaja, AW. 1997. *Etika Pemerintahan*. Buni Aksara. Jakarta

Perundang-undangan

Undang-Undang Otonomi Daerah No 22 Tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah* dan Undang-Undang Otonomi daerah No 23 Tahun 1999 *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat Dan Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Otonomi Daerah No 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah* dan Undang-Undang Otonomi daerah No 33 Tahun 2004 *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat Dan Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang RI No. 43 Tahun 1999 *Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*

Peraturan Pemerintah Tahun 2003 *Tentang Pegawai Negeri Sipil*

Peraturan Pemerintah RI No. 101 Tahun 2000 *Tentang Pendidikan Dan Latihan Jabatan*