

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEBAGAI USAHA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

**(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN BOJONEGORO)**

SKRIPSI

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

**EFA DWI NURLITA
0410313040**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2008**

RINGKASAN

Efa Dwi Nurlita, 2008, **Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Usaha Untuk Meningkatkan Kinerja** (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro), Drs. Muhammad Shobaruddin, MA. Drs. Sukanto, MS. 101 Hal+ i-xvii

Masalah utama yang menjadi pokok bahasan dalam skripsi ini adalah masalah peningkatan kinerja melalui suatu upaya pengembangan pegawai. Yang dimaksud pegawai disini adalah sumber daya aparatur yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Pengembangan Pegawai merupakan suatu cara mewujutkan pegawai agar dapat bekerja lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas kerjanya. Pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan tiga (3) hal pertama, Pengembangan kualitas sumber daya aparatur yaitu melalui pengiriman pegawai melalui proses seleksi untuk mengikuti diklat di Kabupaten Bojonegoro dan pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan formal (ijin Tugas Belajar). Kedua Seminar yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai. Ketiga Mutasi/Promosi berguna untuk pengembangan karier pegawai dimana mutasi merupakan pemindahan pegawai pada tempat yang sejajar (horizontal) dan promosi merupakan kenaikan pangkat ke jenjang yang lebih tinggi (Vertical). Dengan adanya suatu pengembangan pegawai diharapkan pegawai dalam pelaksanaan kerja operasional dapat menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hasil yang didapat selama penelitian, menunjukkan bahwa upaya pengembangan pegawai yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kinerja pegawai meskipun dalam pelaksanaannya menemui banyak kendala, baik kendala internal maupun eksternal. Keberhasilan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam mengembangkan sumber daya aparturnya dapat dilihat melalui manfaat yang diperoleh pegawai setelah dilakukannya upaya-upaya pengembangan tersebut terhadap peningkatan kinerjanya dapat diukur melalui ketaatan, ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kesetiaan, prestasi kerja, kerja sama serta tanggung jawabnya.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr, Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro).**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, M.A, PhD selaku ketua jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Imam Hanafi, MSi selaku Ketua Komisi Pembimbing untuk bimbingan proposalnya.
4. Bapak Drs. Muhammad Shobaruddin, MA selaku penerus Ketua Komisi Pembimbing I, untuk bimbingan serta saran dan motivasinya.
5. Bapak Drs. Sukanto MS selaku anggota Komisi Pembimbing, untuk kesabaran dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Dr. Bambang Supriyono, Msi untuk saran dan perbaikan yang diberikan dalam majelis penguji skripsi.
7. Bapak Drs. Aspan Munadi, M.AP untuk saran dan perbaikan yang diberikan dalam majelis penguji skripsi.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen pengajar di lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas segenap ilmunya.

9. Seluruh staf Administrasi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
10. Seluruh staf Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya Malang.
11. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro serta seluruh staf untuk kesempatan, waktu serta bantuannya selama ini.
12. Ayahanda dan Ibunda tercinta, serta mas dan mbak serta adik-adikq dan keluarga tercinta yang selalu memberikan kasih sayangnya yang tak ternilai, nasihat, motivasi dan perhatiannya kepada penulis hingga tugas penulisan ini selesai.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulisan skripsi ini.

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

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya jika dalam proses pembuatan skripsi ini penulis melakukan kesalahan baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

Semoga Allah SWT mengampuni Kesalahan kita dan berkenan menunjukkan jalan yang benar. dan semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pembacanya. Wassalamu'alaikum, Wr, Wb.

Malang, 22 September 2008

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN.....	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Pemerintahan Daerah	10
1. Pengertian Pemerintahan Daerah	10
2. Konsep Otonomi Daerah.....	12
3. Hakekat Otonomi Daerah.....	13
4. Desentralisasi	14
B. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	16
1. Pengertian MSDM	16
2. Perencanaan Kualitas dan Kuantitas SDM	17
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	20
a. Pengertian Pengembangan	20
b. Tujuan Pengembangan SDM.....	21
c. Proses Pengembangan SDM.....	22
4. Metode-Metode Pengembangan SDM	23
a. Pendidikan dan Pelatihan	23
b. Promosi dan Mutasi	25
5. Kendala-Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	28
C. Aparatur Daerah	29
1. Pengertian Aparatur Daerah.....	29
D. Manajemen Kinerja	31
1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	31
2. Manfaat Manajemen Kinerja.....	33
3. Hambatan Manajemen Kinerja	34
4. Penilaian Kinerja Individu (<i>Performance Appraisal</i>).....	34
5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	38
6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	38

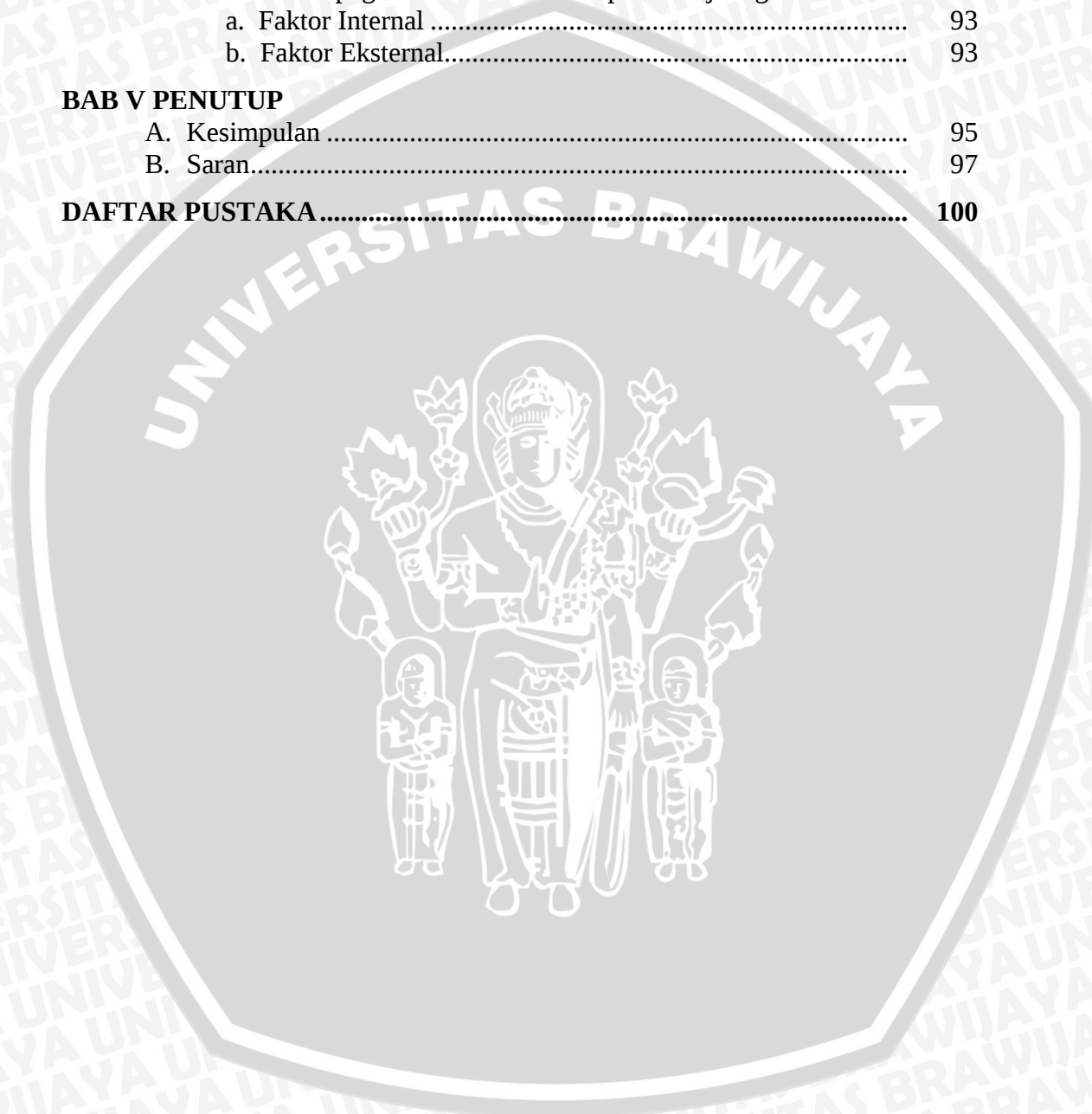
BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	47
D. Jenis dan Sumber Data.....	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Instrumen Penelitian	49
G. Analisa Data.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	52
1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.....	52
a. Visi dan Misi BKD Kabupaten Bojonegoro	54
b. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	54
c. Struktur Organisasi	57
d. Keadaan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah.....	59
B. Data Fokus Penelitian.....	61
1. Upaya yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur BKD Kabupaten Bojonegoro.....	61
a. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur	61
b. Mutasi/Promosi.....	66
c. <i>Vestibule Training</i> (Pelatihan dengan Mendatangkan Pelatih Khusus	70
d. Seminar.....	71
2. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro Dalam Melaksanakan tugasnya.....	73
a. Ketaatan	73
b. Ketepatan Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan	75
c. Kesetiaan.....	76
d. Prestasi Kerja.....	77
e. Kerja Sama.....	79
f. Tanggung Jawab.....	80
3. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Aparatur BKD Kabupaten Bojonegoro.....	81
a. Sarana dan Prasarana	82
b. Faktor Internal dan External	83
c. Analisis SWOT	84
d. Faktor Kunci Keberhasilan.....	86
C. Pembahasan	87
1. Upaya yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Aparatur BKD Kabupaten Bojonegoro.....	87
a. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur	88
b. Mutasi/Promosi.....	89
c. <i>Vestibule Training</i>	90
d. Seminar.....	90
2. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro Dalam Melaksanakan Tugasnya.....	91
a. Ketaatan	91

b. Ketepatan Waktu Dalam Melaksanakan Pekerjaan.....	91
c. Kesetiaan.....	92
d. Prestasi Kerja.....	92
e. Kerja Sama.....	92
f. Tanggung Jawab.....	92
3. Faktor Yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.....	93
a. Faktor Internal	93
b. Faktor Eksternal.....	93
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	95
B. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	100



DAFTAR TABEL

Tabel		Hal.
1	Data keadaan pegawai berdasarkan pangkat/Golongan dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro	56
2	Data keadaan pegawai berdasarkan penduduk, jenis kelamin, agama dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro	56
3	Perkembangan tenaga honorer Non APBD (sumber dana lain-lain)	56
4	Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada BKD kabupaten Bojonegoro	60
5	Jumlah pegawai berdasarkan golongan/pangkat pada BKD Kabupaten Bojonegoro	61
6	Jumlah pengembangan SDM Aparatur bidang Diklat PNS yang diselenggarakan BKD Kabupaten Bojonegoro	63
7	Jumlah mahasiswa tugas belajar dibiayai APBD Kabupaten Bojonegoro	65
8	Jumlah pegawai yang mendapat kesempatan mutasi/promosi	70
9	Seminar yang dilakukan BKD Kabupaten Bojonegoro atas undangan dari pihak lain	72
10	Pernyataan mengenai kerapian kerja BKD Kabupaten Bojonegoro	74
11	Pernyataan mengenai ketaatan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang ada pada BKD Kabupaten Bojonegoro	75
12	Pernyataan mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas pada BKD Kabupaten Bojonegoro	76
13	Pernyataan mengenai kesetiakawanan terhadap organisasi pemerintahannya pada BKD Kabupaten Bojonegoro	77
14	Pernyataan mengenai hasil kerja karyawan pada BKD Kabupaten Bojonegoro	78
15	Pernyataan mengenai semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pada BKD Kabupaten Bojonegoro	78
16	Pernyataan mengenai fungsi kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari dilingkungan kerja BKD Kabupaten Bojonegoro	79

Tabel		Hal.
17	Pernyataan mengenai kinerja pegawai pada BKD Kabupaten Bojonegoro setelah adanya kejelasan peran	81
18	Jumlah sarana dan prasarana BKD Kabupaten Bojonegoro	82
19	Analisis SWOT pada BKD Kabupaten Bojonegoro	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar

Hal.

1

Struktur Organisasi Di badan Kepegawaian Daerah Kabupaten
Bojonegoro

58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Hal.
1	Data keadaan pegawai berdasarkan pangkat/golongan dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro	102
2	Data keadaan pegawai berdasarkan pendidikan, jenis kelamin, agama, dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro	105
3	Laporan Pengembangan SDM aparatur bidang Diklat PNS BKD Kabupaten Bojonegoro	108
4	Daftar pertanyaan	113
5	Surat Pengantar Penelitian dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang	118
6	Surat Rekomendasi dari Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	119
7	Curriculum Vitae	120



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Akhir-akhir ini tampak adanya pandangan yang mendua terhadap sosok dan cara kerja aparatur pemerintah dikebanyakan Negara yang sedang berkembang. Pandangan pertama menganggap bahwa birokrasi pemerintah ibarat sebuah perahu besar yang dapat menyelamatkan seluruh warga masyarakat dari “bencana” banjir ekonomi maupun politik. Dengan dilengkapi oleh militer dan partai politik yang kuat, organisasi pemerintah merupakan dewa penyelamat dan merupakan satu-satunya organ yang dikagumi masyarakat. Pandangan ini didasarkan atas asumsi bahwa didalam mengolah sumber daya yang dimiliki, organisasi ini mengarahkan para intelektual dari beragam latar belakang pendidikan, sehingga keberhasilannya lebih dapat terjamin. Oleh karena itu mereka berkesimpulan bahwa birokrasi pemerintah memegang peran utama, bahkan peran tunggal, dalam pembangunan suatu Negara.

Pada sisi lain, terdapat pandangan yang menganggap birokrasi pemerintah sering menunjukkan gejala yang kurang menyenangkan. Sering, bahkan hampir selalu, birokrasi pemerintah bertindak canggung, kurang terorganisir dan jelek koordinasinya, menyeleweng, otokratik, bahkan sering bertindak korup. Para aparatnya kurang dapat menyesuaikan diri dengan modernisasi orientasi pembangunan serta perilakunya kurang inovatif dan tidak dinamis. Keadaan semacam ini akan menyebabkan birokrasi pemerintah mendominasi seluruh organ politik dan menjauhkan diri dari masyarakat.

Pandangan pertama mungkin diilhami oleh suatu pengharapan yang muluk-muluk dan berlebihan, yang dewasa ini mungkin sudah sangat jarang diketemukan, sedangkan pandangan kedua mungkin merupakan pandangan yang berlebihan, yang didasarkan pada prasangka buruk. Bisa juga terjadi kedua pandangan yang secara diametral bertentangan satu sama lain itu sama-sama didasarkan pada pengamatan yang mendalam dan evaluasi terhadap kondisi nyata aparatur pemerintah. Sudah barang tentu kritik dan ketidakpuasan yang berlebihan terhadap peran birokrasi dalam pembangunan sangatlah tidak adil. Selalu saja kalau terjadi kegagalan dalam usaha pembangunan, birokrasi dipandang sebagai biang

keladinya. Kegagalan pembangunan, memang sebagian merupakan tanggung jawab birokrasi, namun bukanlah semuanya. Bahkan di beberapa Negara, kekurangefisienan administrasi tidak dianggap sebagai “dosa besar” terhadap ketidakmampuan pemerintah didalam memenuhi harapan pembangunan atau realisasi tujuan sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan. Yang lebih penting untuk diperhatikan adalah bagaimana caranya agar ketidaksempurnaan administrasi itu dapat dikurangi, kalau tidak bisa dihilangkan sama sekali.

Ketidaksempurnaan administrasi ini tidak akan dipandang sebagai situasi yang suram, jika seandainya kondisi kesemrawutan administrasi ini tidak merebak keseluruh pelosok negeri. Baik pada aras regional maupun aras nasional. Kondisinya dipersuram lagi dengan adanya keinginan dari birokrasi pemerintah untuk mempertahankan status quo, dan menerapkan pola otokratik dan otoriter. Peran pemerintah yang amat dominan dalam pembangunan sosial dan ekonomi, membuat semuanya menjadi lebih parah.

Keadaan dinegara-negara yang sedang berkembang sudah demikian tak memungkinkan untuk melakukan reformasi administrasi dengan baik. Daerah bekas jajahan diperintah dengan tangan besi dan kurang fleksibel, meminjam istilah Leemans (1971), yang kebanyakan struktur politiknya diisi dengan orang-orang yang mempunyai latar belakang pendidikan hukum dengan pendekatan yang sangat legalistik. Negara-negara yang baru memperoleh kemerdekaannya dikawasan Asia dan Afrika didalam konteks yang agak berbeda juga di Amerika Latin, sangat menderita dibawah rezim yang otokratik dan yang berorientasi pada hukum dan ketertiban. Dikawasan bekas Negara jajahan ini terjadi perubahan yang menggebu atau *turbulent*, menurut istilah Waldo. Pada masa perubahan yang demikian gencar ini lahir harapan masyarakat yang sangat muluk-muluk, suatu harapan yang tak dijumpai dalam masyarakat maju. Kemerdekaan yang diperoleh Negara-negara bekas jajahan tersebut, menyebabkan keberadaan administrasi asing sangat mengganggu cara kerja aparatur pemerintah. Hal ini selain disebabkan oleh tak sesuainya administrasi asing dengan sistem administrasi lokal, membengkaknya tugas-tugas menyebabkan sistem administrasi kolonial tak mampu menyelesaikan persoalan yang muncul dalam masyarakat. Oleh karena itu

maka diperlukan bukan hanya ekspansi, tetapi juga reorientasi yang komplit. Perubahan social yang fundamental menyebabkan lahirnya tuntutan dan tekanan baru. Menjalarnya urbanisasi dan sekularisasi yang cepat serta kebutuhan akan demokratisasi pemerintah dan administrasi, menyebabkan beban aparatur pemerintah bertambah besar, dan mau tidak mau adaptabilitas menjadi sangat penting dan menjadi kebutuhan.

Semua perubahan dan tranformasi ini menyebabkan timbulnya pertentangan antara nilai lama dan baru, antara nilai yang tradisional dan yang modern. Tekanan dan pertentangan ini tidak hanya terbatas pada tubuh birokrasi, melainkan juga terjadi dikalangan masyarakat. Dikalangan intelektual, yang diharapkan mampu melakukan perbaikan terhadap kebobrokan birokrasi, malah mereka, utamanya yang konservatif, menjadi stigma birokrasi, sehingga sifat birokrasi yang elitis, yang terlalu menyenangi sikap otoriter dan kurang komunikasi dengan masyarakat semakin hari semakin parah keadaannya.

Dengan latar belakang dan kondisi sebagaimana dipaparkan diatas, maka kebutuhan akan perubahan dan adaptasi aparatur pemerintah sangatlah mendesak, walaupun masalah yang mengitarinya terlalu kompleks dan rumit. Sebagai konsekuensi logisnya, maka reformasi administrasi dinegara sedang berkembang menjadi keharusan atau *Conditio Sine Quanon*, dan menjadi perhatian utama pemerintah Negara sedang berkembang, terlepas dari tingkat perkembangan atau kecepatan pertumbuhan dan arah serta tujuannya. Semata-mata hanya karena kemampuan administratif dipandang semakin penting artinya bagi terlaksananya kebijaksanaan dan rencana pembangunan. Penyempurnaan kemampuan administratif meliputi antara lain usaha-usaha untuk mengatasi masalah lingkungan, perubahan struktural dan institusi tradisional atau perubahan tingkah laku individu atau kelompok ataupun kombinasi dari keduanya.

Buruknya pelayanan publik oleh aparatur pemerintah selalu menjadi sorotan masyarakat dan membuat citra pemerintah semakin buruk dimata masyarakat karena masyarakat cenderung tidak puas dengan pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah. Walaupun pemerintah telah membuat peraturan-peraturan yang cukup baik, namun jika tidak diimbangi sumber daya aparatur pemerintah yang baik hasilnya menjadi kurang baik. Masyarakat semakin kritis melihat

fenomena yang ada sehingga pemerintah harus segera melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal pelayanan publik.

Keadaan birokrasi Indonesia yang buruk ini berkaitan dengan pengalaman Bangsa Indonesia yang pernah dijajah Bangsa asing, sehingga sedikit banyak berpengaruh terhadap kehidupan Bangsa Indonesia. Dimana birokrasi Indonesia sebenarnya masih melanjutkan warisan colonial yang dicirikan dengan citra diri birokrat yang sebagai priyayi, abdi dalem yang cenderung hanya bertanggung jawab ke atas serta lebih memperhatikan sifat ingin dilayani oleh publik dari pada sebagai pelayan publik.

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme PNS, pada kesempatan Sidang Tahunan MPR tanggal 1 Agustus 2002 Presiden memberikan amanat bahwa “Dalam kaitannya dengan masalah sumber daya ini, kegiatan disektor aparatur diarahkan pada pembinaan aparatur yang netral, professional, sejahtera dan akuntabel. Pada saat ini pemerintah sedang menyiapkan sistem manajemen kepegawaian yang rasional, meliputi penyusunan, standart kompensasi jabatan, dan sistem informasi manajemen kepegawaian itu sendiri”. Amanat diatas adalah penjabaran dari Undang-Undang 43 tahun 1999 dan TAP MPR No IV/1999 tentang GBHN sekaligus merupakan arah reformasi manajemen kepegawaian dalam rangka pendekatan manajemen sumber daya manusia (aparatur) pemerintah yang rasional dan modern. Apabila kita terjemahkan lebih lanjut arah reformasi manajemen kepegawaian seperti yang diungkapkan Presiden, maka tujuan pokok dari reformasi kepegawaian adalah menciptakan suatu sistem yang mampu mengembangkan profesionalisme dan pola karier yang berorientasi pada kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu perubahan yang mendasar dari UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah tentang manajemen kepegawaian yang berorientasi pada profesionalisme PNS, yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas-tugas Negara, pemerintah dan pembangunan. Dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat, aparatur pemerintah dituntut memiliki SDM yang tinggi, sikap

profesionalisme, memiliki wawasan global, mampu berperan sebagai unsur perekat NKRI.

Performance Aparatur Negara lebih mendekatkan pada pengertian kepribadian pegawai Negeri, adalah tingkah laku seorang pegawai negeri yang digerakkan oleh aspek kognitif, efektif, motorik.

Pada Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa “Dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan yang adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

Pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negara atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan dapat menunjang kesejahteraan pegawai negeri tersebut. Pegawai Negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai negeri merupakan salah satu unsur Sumber Daya Manusia Penyelenggara Sistem Administrasi Negara. Pegawai negeri mempunyai kedudukan dan peranan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Terbentuknya aparatur negara baik sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, ditegaskan bahwa:

“Dalam rangka usaha mencapai pencapaian tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang

menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga Persatuan dan Kesatuan Bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

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

Berdasarkan hasil dari pengamatan penulis di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro terdapat beberapa hal yang berkaitan dengan masalah Kinerja Sumber Daya Aparatur yang sering menunjukkan gejala yang kurang menyenangkan, seperti kurang disiplin, bahkan cenderung dekat dengan korupsi. Hal ini dapat dibuktikan dengan, *pertama*; pelayanan publik aparat birokrasi pemerintah yang kurang profesional, sehingga dapat meningkatkan KKN dilingkungan aparat pemerintah yang berakibat kurang kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah. *kedua*; dalam pelayanan publik sering terlihat diskriminasi dimana lebih memihak pada golongan tertentu, *ketiga*; pelayan publik semakin dibuat berbelit-belit, high cost, sering menunda-nunda pekerjaan sehingga dirasa kurang efektif. Dalam hal etika, banyak pegawai pemkab sering datang terlambat dan bahkan kepergok keluyuran di luar kantor saat jam kerja, tanpa mendapat izin dari atasan masing-masing, kebanyakan mereka terjaring ketika berbelanja di pertokoan dan pasar, mengantar atau menjemput anaknya, main game dan juga membicarakan hal-hal pribadi pada jam kerjanya.

Hal seperti inilah yang membuat buruk citra birokrasi pemerintah itu sendiri. Dengan kata lain fenomena buruknya kinerja aparatur pemerintah ini sudah menjadi hal biasa. Dan dapat mengakibatkan masyarakat semakin kritis melihat fenomena yang ada sehingga pemerintah harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal kinerja sumber daya aparatur pelayanan publik.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa peningkatan Sumber Daya Aparatur sangat penting dalam usaha untuk memperoleh kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan organisasi. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja yang bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Hal ini bertujuan untuk dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja

Pegawai Negeri Sipil sehingga dengan upaya pengembangan tersebut benar-benar dapat memberikan hasil yang diharapkan dan dapat menumbuhkan sikap kemandirian 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 Bojonegoro).”

B. Perumusan Masalah

Pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat sehingga peran Aparatur Pemerintah Daerah dalam menjalankan pemerintahan selaku pelayan masyarakat dituntut memiliki kinerja dan memberikan pelayanan yang baik guna kepuasan masyarakat, tetapi tidak dapat dipungkiri masih lemahnya kualitas pelayanan yang diberikan sehingga masih banyak terdapat keluhan-keluhan dari masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang terkesan memiliki birokrasi yang lamban/berbelit-belit dalam hal pelayanan.

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro?
2. Bagaimana kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya?
3. Apa faktor yang mendukung dan menghambat kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan guna meningkatkan kinerja sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

2. Mengetahui kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya
3. Untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut :

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. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah terutama bagi instansi pemerintah yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat agar dapat meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah untuk meningkatkan kinerja.
3. Diharapkan hasil penelitian dapat digunakan sebagai informasi pembanding bagi penelitian yang telah lalu, sebagai wahana bacaan bagi mahasiswa yang 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 peneliti berada.
4. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik dengan topik yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja.
5. 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, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini memuat tentang beberapa teori dan definisi yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur yang mendukung bagi pembahasan penelitian ini. Dan membahas pengertian pemerintahan daerah, konsep otonomi daerah, hakekat otonomi daerah, desentralisasi, manajemen sumber daya manusia, perencanaan kualitas dan kuantitas SDM, pengembangan Sumber Daya Manusia, metode-metode pengembangan SDM, kendala-kendala pengembangan SDM, pengertian aparatur daerah, pengertian manajemen kinerja, manfaat manajemen kinerja, hambatan manajemen kinerja, penilaian kinerja individu, tujuan dan manfaat penilaian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai,

BAB III : METODE PENELITIAN

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

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Meliputi penyajian data berisi tentang hasil penelitian yang memuat data-data pada fokus penelitian kemudian dianalisa dan diinterpretasikan.

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. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Hakekat penyelenggaraan pemerintahan adalah pelaksanaan fungsi pelayanan kepada masyarakat, yaitu mengenai pengalokasian sumber daya yang ada untuk diberikan kepada masyarakat. Dalam kerangka ini, untuk meningkatkan kualitas pelayanan, maka pemerintahan perlu didekatkan kepada masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu, pemerintah pusat perlu membagikan beberapa kewenangan/kekuasaannya kepada pemerintah daerah (*sharing of power*) dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dekat dengan masyarakat.

Berkaitan dengan hal tersebut, *sharing of power* terjadi secara vertikal antara pusat dan daerah yang memungkinkan daerah membuat kebijakan-kebijakan strategi yang bebas dari intervensi pemerintah pusat berkaitan dengan fungsi pelayanan. Sementara itu, di pemerintah daerah, *sharing of power* juga terjadi secara horizontal antara lembaga di daerah dengan masyarakat yang membuka peluang lahirnya kebijakan yang mewakili aspirasi masyarakat, sehingga kebijakan tersebut menjadi rendah derajat resistensinya (Fitriyah, 2001, h.103). Hasil dari adanya *sharing of power* ini diharapkan pemberian pelayanan kepada masyarakat dapat lebih memuaskan.

Istilah pemerintah daerah sering digunakan berdampingan dengan kata *local government*. Kaho (dalam Fitriah, 2001, h.112) menggambarkan *local government* sebagai :

“Bagian dari pemerintah suatu negara atau bangsa yang berdaulat yang dibentuk secara politis berdasarkan Undang-undang yang dimiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintahan yang dipilih masyarakat daerah tersebut, dan dilengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak serta memberikan pelayanan kepada warga yang ada di dalam wilayah kekuasaannya.”

Berikut, Hossein (dalam Muluk, 2005, h.10) mengungkapkan bahwa *local government* merupakan konsep yang dapat mengundang tiga pengertian sebagai berikut :

- a. Pemerintah lokal yang seringkali diperuntukan dengan *local authority* yang mengacu pada organ atau badan pemerintah.

- b. Mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah daerah setempat (mengacu pada fungsi).
- c. Bermakna daerah otonom.

Pemerintah daerah di Indonesia terangkum dalam sebuah negara kesatuan karena Indonesia merupakan negara kesatuan yang berbentuk republik, yang secara administratif dibagi menjadi daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi pula menjadi daerah yang lebih kecil yaitu kota dan kabupaten. Daerah-daerah tersebut merupakan daerah yang bersifat otonom, yang diatur dalam undang-undang.

Dalam pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 disebutkan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dalam undang-undang.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonom dan tugas pembantuan dengan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah daerah terdiri dari Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Sedangkan DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang juga sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Dalam rangka melaksanakan kewenangannya, pemerintah daerah menjalankan otonomi yang seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Adapun hubungan antar susunan pemerintahan tersebut meliputi hubungan antara provinsi dengan provinsi, kabupaten/kota dengan kabupaten/kota atau provinsi dengan kabupaten/kota.

Pemerintah daerah merupakan wujud penyelenggaraan pemerintahan bagi masyarakat di daerah yang dapat berimplikasi pada efisiensi dan peningkatan responsi pemerintah secara keseluruhan. Hal ini karena para pemimpin daerah

yang dipilih secara langsung mengetahui konstituen mereka lebih baik daripada otoritas pada level nasional. Hal itu akan memosisikan dirinya dengan baik untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat di daerah tersebut.

2. Konsep Otonomi Daerah

Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dalam ketentuan umum disebutkan bahwa yang dimaksud dengan otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Priyatmoko (dalam Mogid, 2000, h.15) memberikan beberapa karakteristik Otonomi Daerah sebagai berikut :

- a. Rakyat atau masyarakat setempat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan melakukan pengawasan atas jalannya pemerintahan.
- b. Pemerintah atau pemegang kekuasaan politik akan lebih responsif dan akomodatif terhadap tuntutan rakyat, lebih bertanggung jawab dan transparan dalam menjalankan kekuasaannya.
- c. Pemerintah rela berbagi kekuasaan dengan rakyat atau berbagai komponen dalam masyarakat.
- d. Terbuka kesempatan untuk saling belajar dan saling mengoreksi ke arah penyelenggaraan *good* dan *clean governance*.
- e. Rakyat dan Aparat pemerintah harus lebih aktif dan kreatif mencari jalan untuk memajukan kehidupan bersama.
- f. Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, serta pengelolaan sumber daya daerah hendaknya menjadi lebih efisien dan efektif.

Otonomi Daerah adalah mekanisme pemberdayaan masyarakat daerah, dengannya daerah mempunyai kekuasaan untuk mengontrol dirinya melalui pembuatan kebijakan publik (Fitriyah, 2001, h.111). Selanjutnya Fitriyah (2001, h.112) mengungkapkan adanya aspek positif keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan publik, yaitu menjadikan masyarakat merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab atas kebijakan publik, disamping itu otonomi daerah lebih menjamin terakomodasinya berbagai kepentingan lokal, karena pemerintah daerah tidak bisa begitu saja mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat lokal.

Berdasarkan pengertian dan beberapa karakteristik tersebut di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa otonomi daerah merupakan hak dan kewajiban

daerah-daerah otonom untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan potensi daerah yang memiliki dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya otonomi daerah tersebut segala urusan daerah menjadi kewenangan penyelenggara pemerintahan daerah.

3. Hakekat Otonomi Daerah

Otonomi daerah merupakan upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di daerah dalam rangka pembangunan nasional. Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa tujuan pemberian otonomi adalah dalam kerangka peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan antara pemerintah dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Kushandajani (2001, h.64), otonomi diarahkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan kepada masyarakat. Tujuan yang hendak dicapai dalam penyerahan urusan kepada pemerintah daerah antara lain untuk menumbuhkembangkan daerah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan kemandirian daerah dan meningkatkan daya saing daerah dalam proses pertumbuhan.

Memberikan otonomi kepada daerah, khususnya Kabupaten/Kota ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula dapat tercipta tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dengan demikian, hakekat otonomi daerah berkaitan dengan hak dan kewajiban daerah mengurus rumah tangganya sendiri dan lebih menitikberatkan tanggung jawab dalam melaksanakan pembangunan di daerah dan pelayanan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembangunan fisik ketentraman, dan ketertiban umum.

4. Desentralisasi

Desentralisasi muncul atas dasar pemikiran bahwa pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang dekat dan memihak kepada rakyat, selain itu juga mengakomodasi permintaan otonomi daerah yang lebih luas. Terpenuhinya tuntutan ini mengakibatkan bukan tidak mungkin legitimasi pemerintah pusat akan semakin menguat dan sekaligus menjamin kelangsungan hidup dan keutuhan territorial khususnya bagi negara yang bersifat heterogen secara etnis dan kultur serta persebaran wilayah yang luar biasa besarnya seperti Indonesia.

Definisi tentang desentralisasi dapat dibedakan dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok Anglo Saxon dan kelompok Kontinental.

a. Kelompok Anglo Saxon

Kelompok Anglo Saxon (dalam Jimung, 2005, h.29) mendefinisikan desentralisasi sebagai penyerahan wewenang dari pemerintah pusat, baik kepada pejabat pusat yang ada di daerah yang disebut dekonsentrasi, maupun kepada badan-badan otonomi daerah yang disebut devolusi.

Devolusi diartikan sebagai pemberian sebagian kekuasaan yang diserahkan kepada badan-badan politik di daerah yang diikuti dengan penyerahan kekuasaan sepenuhnya untuk mengambil keputusan, baik secara politis maupun secara administratif.

Sementara itu menurut Corolie Bryant dan Louis G. With (dalam Jimung, 2005, h.29) menegaskan bahwa desentralisasi adalah transfer kekuasaan yang dapat dibedakan ke dalam desentralisasi administrasi dan desentralisasi politik. Desentralisasi administrasi merupakan pendelegasian wewenang pelaksanaan yang diberikan kepada pejabat pusat ditingkat lokal. Sebaliknya desentralisasi politik adalah pemberian kewenangan dalam membuat keputusan dan pengawasan tertentu terhadap sumber-sumber daya yang diberikan kepada badan-badan pemerintah regional dan lokal, dengan tujuan untuk memberdayakan lokal.

b. Kelompok Kontinental

Menurut R. Tresna (dalam Jimung, 2005, h.30) desentralisasi dibedakan menjadi dua bagian, yaitu : *Amtalijke Decentralitie* (desentralisasi jabatan) atau dekonsentrasi dan *Staatskundige Decentralitie* (desentralisasi ketatanegaraan) yang dibagi lagi ke dalam desentralisasi territorial dan desentralisasi fungsional.

Desentralisasi jabatan adalah pemberian atau penyerahan kekuasaan dari atas ke bawah (*Up-Down*) dalam rangka kepegawaian guna kelancaran pekerjaan semata. Sedangkan desentralisasi ketatanegaraan merupakan pemberian kekuasaan untuk mengatur daerah di dalam lingkungannya guna mewujudkan asas demokrasi dalam pemberian negara.

Sementara itu, menurut Amran Muslimin (dalam Jimung, 2005, h.30) desentralisasi dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Desentralisasi politik, yakni pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat yang meliputi hak mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangga sendiri bagi badan-badan politik di daerah-daerah yang dipilih oleh rakyat dalam daerah-daerah tertentu.
2. Desentralisasi fungsional, adalah pemberian hak kepada golongan-golongan tertentu untuk mengurus segolongan kepentingan tertentu dalam masyarakat, baik terikat maupun tidak pada suatu daerah tertentu.
3. Desentralisasi kebudayaan, merupakan pemberian hak kepada golongan-golongan minoritas dalam masyarakat untuk menyelenggarakan kebudayaan sendiri, seperti mengatur pendidikan dan agama.

Selanjutnya berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat (7) menyebutkan bahwa desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam system Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desentralisasi merupakan prasyarat bagi terciptanya tata pemerintahan yang baik (*good governance*). *Good governance* menyangkut sebuah situasi dimana terdapat pembagian kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah di daerah dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintahan daerah sebagai salah satu bentuk desentralisasi memberikan kontribusi bago *local self-government*, dengan pemikiran bahwa *local self-government* merupakan basis bagi penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, dimana *good governance* juga memiliki makna tersebut (Kushandajani, 2001, h.76). Desentralisasi berakar pada konsep yang sama , yaitu demokrasi dengan tujuan akhir kesejahteraan masyarakat. Hal ini sesuai dengan aspek penting dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Artinya, jika desentralisasi dapat dilaksanakan dengan sukses akan memberikan kontribusi yang berarti bagi perwujudan tata pemerintahan yang baik (Kushandajani, 2001, h.7).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan penyerahan wewenang tertentu dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur urusan-urusan pemerintahan, baik yang bersifat politis maupun administratif dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian MSDM

MSDM merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu, men, money, methode, materials, machines, dan market. (Malayu S.P, 2002, h.9).

Dari hal ini dapat dilihat bahwa MSDM merupakan bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar dari pembahasannya tentang pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dibawah ini penulis akan mengemukakan definisi yang di tulis oleh Achmad S. Ruky, (2006, h.9) yaitu: “Sumber daya manusia merupakan kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.” Dengan berpegang dari definisi tersebut sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi.

Sedangkan A. S Moenir, (1983, h.160) berpendapat bahwa “Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan, maupun kemampuan.”

Sumber daya manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena sumber daya manusia adalah yang menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya organisasi. Sumber daya manusia adalah semua usaha manusia yang produktif yang dicerminkan dari kualitas usahanya guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

2. Perencanaan Kualitas dan Kuantitas SDM

Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berperan serta aktif didalam perusahaan. Hal ini bertujuan agar pekerjaan menjadi menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja SDM dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

“Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena pertama-tama mereka harus meramalkan kecenderungan yang terjadi didalam lingkungan usaha perusahaan yang akhir-akhir ini bergerak secara dinamis terutama kecenderungan perkembangan teknologi yang dapat berpengaruh langsung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan dimasa mendatang.” (Budi W. Soetjipto dan Mone Stepanus.2006, h.5)

Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa dari hasil peramalan menjadi masukan terhadap adanya permintaan dan penawaran SDM. Yang dimaksud dengan peramalan permintaan SDM adalah peramalan terhadap kebutuhan SDM dimasa yang akan datang. Sedangkan yang dimaksud dengan peramalan penawaran SDM adalah peramalan terhadap ketersediaan SDM yang dibutuhkan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Suatu perencanaan sumber daya manusia pada jangka panjang bukan hanya difokuskan pada aspek kuantitas tetapi juga harus difokuskan pada aspek kompetensi yang mereka miliki. Lebih tinggi lagi perencanaan sumber daya manusia strategis akan menentukan jenis kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam masa sepuluh sampai dua puluh tahun mendatang. Perencanaan stratejik juga harus menetapkan “pekerja pengetahuan” (*knowledge workers*) yang bagaimana yang akan dibutuhkan perusahaan nanti sehingga harus mulai dikembangkan dari sekarang.

Dalam bukunya “*SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*” Achmad S. Ruky, (2006, h.71-74) memaparkan 3 (tiga) langkah untuk merencanakan peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu :

1. Identifikasi Visi dan Misi

a. Visi

Visi adalah “*Sebuah gambaran tentang masa depan dimasa sebuah organisasi akan berada. Visi juga menjelaskan yang akan terjadi atau dicapai oleh sebuah organisasi pada masa depan itu dan harus menjelaskan mengapa akan menjadi seperti itu.*” Sebagai contoh, visi yang ditetapkan oleh para pemimpin negara Malaysia disebut “*Vision 2020*”. Visi itu menetapkan antara lain gambaran mereka tentang lingkungan pada tahun 2020 dan cita-cita mereka dalam berbagai sektor. Salah satunya adalah ambisi mereka untuk memiliki *super highway* dalam bidang teknologi informasi. Mereka sadar betul bahwa untuk menuju kearah itu, negara mereka hanya akan menjadi pasar bagi produsen perangkat keras dan lunak teknologi informasi dari negara yang lebih maju. Para pemimpin organisasi yang seperti ini disebut “*pemimpin visioner*” atau pemimpin *transformational*” mereka yang lalai akan terpuruk seperti banyak dialami oleh perusahaan besar di Indonesia sekarang ini atau akan berantakan. (karena keblabasan dilanda reformasi)

b. Misi

Setelah menetapkan Visi, organisasi harus merumuskan Misi yang oleh para pakar dijelaskan sebagai “*Yang menjabarkan esensi dari niat organisasi dan menjelaskan kapan, dimana, dan bagaimana mereka akan merealisasi visi mereka*”. Misi yang ditetapkan dengan tegas akan berguna sebagai panduan dalam menyusun rencana kerja jangka panjang dan pendek.

2. Pelajari Strategi Korporat (*corporate Strategic Planning*)

Strategi bisnis adalah acuan bagi semua perencanaan fungsional yaitu perencanaan dalam tiap bidang pemasaran, keuangan, produksi/operasional, sumber daya manusia, dan lain-lain. Strategi didefinisikan sebagai “*a Continous and systematic process where people make decisions about future outcomes, how outcomes are to be accomplished, and how success is to be measured and evaluated*” atau “*sebuah proses yang sistematis dan berkesinambungan dimana orang membuat keputusan-keputusan tentang tujuan yang ingin dicapai pada masa depan, bagaimana tujuan tersebut harus dicapai, dan bagaimana keberhasilan akan diukur dan di evaluasi.*” Dalam lingkup strategi bisnis perusahaan, termasuk didalamnya adalah tujuan-tujuan, rencana jangka panjang dan jangka menengah sebenarnya.

3. Susun Rencana Stratejik Sumber Daya Manusia.

Dengan menggunakan Rencana Stratejik atau Rencana Korporat yang kadang-kadang disebut Rencana Jangka Panjang (RJP), mulailah diidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan persyaratan kualitasnya. Sumber daya manusia yang seperti apa yang dibutuhkan atau yang harus tersedia berkenaan dengan sumber daya manusia untuk mendukung strategi bisnis. Yang perlu dilakukan adalah menghitung dan memprediksi sumber daya manusia seperti apa yang harus dimiliki organisasi dalam masa sepuluh

sampai lima belas tahun yang akan datang. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan (*operation*) mana yang dianggap inti (*core*) sehingga akan dikerjakan oleh karyawan sendiri dan mana yang dianggap tidak inti sehingga akan diserahkan kepada ketiga dengan menggunakan sistem out sourcing.
- b. Perkiraan Rancangan Organisasi (*organizational Design*) apa yang akan digunakan? Berapa banyak tenaga yang akan diperlukan untuk setiap bidang dan akan diperlukan? Apa yang akan dipakai sebagai dasar untuk menghitungnya? Kenaikan produksi atau penjualan perwilayah? Apakah tingkat turn over pegawai karena berhenti dan pensiun juga akan dijadikan dasar perhitungan?
- c. Kompetensi inti (*Core Competency*) seperti apa yang akan diperlukan oleh perusahaan sebagai organisasi? Dalam bidang apa sumber daya manusia perusahaan harus unggul?.
- d. Kompetensi spesifik (*Job Competency*) apa yang diperlukan untuk tiap jabatan dalam organisasi baru nanti?
- e. Profil dan komposisi tenaga kerja yang diinginkan untuk kegiatan-kegiatan inti:
 - 1) Atas dasar pendidikan?
 - 2) Atas dasar usia?
(Tentu idealnya adalah mengikuti pola “distribusi normal”. Artinya bila usia pensiun ditetapkan 55 tahun maka “kurungan/rentang usia (age bracket) seharusnya 5% untuk 45-55, 15% untuk 40-45, 60% untuk 35-40, 15% untuk 30-35, dan 5% untuk 25-30.
 - 3) Atas dasar lokasi kerja? Berapa % akan berada di kantor pusat dan berapa % akan berada di daerah operasi/lapangan?

Sebagai seorang pemimpin organisasi harus dapat melihat jauh kedepan bahwa lingkungan rawan untuk berubah, sehingga dalam hal ini diharapkan mereka mempunyai visi dan misi gambaran masa depan yang akan terjadi. Suatu proses pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor internal, dan eksternal. Faktor internal didalamnya mencakup (misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, jenis teknologi yang digunakan). Sedangkan faktor eksternal didalamnya mencakup (kebijakan pemerintah, sosio budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi). Dalam hal ini Visi akan menunjukkan arah yang dituju dalam organisasi, sedangkan Misi digunakan untuk dapat merealisasikan Visi tersebut.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Bidang ini meliputi pengembangan karir (penugasan) dan pengembangan kemampuan kerja mereka. Pengembangan karir berkaitan penyusunan jalur karir (*career patch*) yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkatan terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi.

Dalam hal ini untuk mempermudah penyusunannya, manajemen SDM menurut Budi W. Soetjipto dan Mone Stepanus (2006, h.9) dapat menggunakan dua macam jalur karir versi Haneman bersaudara (1994) sebagai acuan yaitu:

- a. Jalur karir tradisional dimana urutan-urutannya merupakan kombinasi dan pergerakan vertikal ke atas (promosi atau kenaikan jabatan ke tingkatan yang lebih tinggi) dan horisontal (transfer atau perpindahan kejabatan yang memiliki tingkatan yang sama).
- b. Jalur karir inovatif karena urutan-urutannya merupakan kombinasi pergerakan vertikal keatas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan keingkatan yang lebih rendah) dan horisontal.

Dari dua macam jalur tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa jika tujuannya sebagai penghargaan atas kinerja sumber daya manusia maka jalur karir tradisional merupakan pilihan yang tepat. Sedangkan apabila kebijakan pengembangan karir bertujuan untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang sebanyak-banyaknya kepada SDM sebelum sampai ke posisi puncak, maka jalur karir inovatiflah yang patut untuk diterapkan.

a. Pengertian Pengembangan

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 dimasa yang akan datang. Pengembangan merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan sikap dan sifat.

Pengembangan menurut Moekijat, (1991, h.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 yang terdiri dari pengetahuan kecakapan dan sikap-sikap”.

Apabila kita melihat pengertian diatas maka dapat diambil 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. Tujuan Pengembangan SDM

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002, h.70-72), tujuan pengembangan karyawan/pegawai, yaitu :

- a. Produktivitas kerja
Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill, managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- b. Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c. Kerusakan
Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f. Moral
Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilanya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- g. Karir
Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

- h. Konseptual
Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.
- i. Kepemimpinan
Dengan pengembangan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa
Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah insentif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen
Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

c. Proses Pengembangan SDM

Proses atau langkah-langkah pengembangan SDM menurut Malayu S.P Hasibuan, (2002, h.75-76) hendaknya dilakukan dalam suatu pekerjaan untuk mengembangkan SDM para pegawai, sebagai berikut :

- a. Sasaran
Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapainya. Apakah pengembangan itu sasarannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.
- b. Kurikulum
Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan tersebut. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.
- c. Sarana
Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat ini harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman kepada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.
- d. Peserta
Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan tersebut. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai

latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal supaya kelancaran pengembangan terjamin.

- e. Pelatih
Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan obyektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada teman/saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.
- f. Pelaksana
Melaksanakan proses belajar dan mengajar artinya dimana setiap pelatih mengajarkan mata pelajarannya kepada peserta pengembangan. Proses belajar-mengajar ini harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pengembangan tersebut tercapai.

Jadi dari wacana diatas dapat disimpulkan bahwa bagaimana cara mengembangkan SDM untuk para pegawai negeri agar menjadi pegawai negeri yang sesuai dengan tujuan bersama dan menjadi pegawai negeri yang dapat diandalkan dalam bertugas dan menyelesaikan tugasnya.

4. Metode-Metode Pengembangan SDM

Dalam bukunya Ig. Wursanto, (1989, h.79) menerangkan bahwa metode berasal dari bahasa yunani (*methodos*) berarti jalan atau cara. Jadi metode merupakan cara yang telah pasti karena ketepatannya atau pola untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan, (2002, h.76-83), metode pengembangan terdiri atas:

a. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian

Untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, kemampuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai pendidikan dan pelatihan. Sehingga dapat mendorong para pegawai/karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan dapat mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehingga dalam hal ini mereka akan berusaha mencapai moral yang lebih tinggi.

Menurut Edwin B. Flippo sebagaimana dikutip Hasibuan, (2002, h.70) “Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh”.

Dari pengertian diatas penulis menarik kesimpulan bahwa pendidikan lebih menekankan pada pemberian “pengetahuan” (knowledges) yaitu yang seseorang harus tahu, baik yang baru atau dalam usaha memperkaya pemberdayaan pengetahuan dan wawasan. Dapat diartikan pula sebagai upaya untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan mengembangkan kemampuan untuk mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang dihadapi.

Inti dari pengembangan sumber daya manusia adalah dengan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan pengertian pelatihan, menurut Nawawi, (1998, h.208) “Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan”. Dilain pihak, Nitisemito, (2000, h.53) menyatakan bahwa “Pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan”.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa yang disebut pelatihan adalah memberikan keterampilan (skill/yang bisa dilakukan) baru atau meninggalkan skill yang sudah dikuasai seseorang.

2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan suatu organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan efisien. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, perusahaan organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya, salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Beberapa tujuan yang diharapkan dari kegiatan pelatihan Seperti yang dikemukakan oleh Triton PB, (2005, h.84) adalah:

- a. Untuk memberikan kesempatan bagi segenap karyawan untuk mempertahankan dan mengembangkan skill yang selama ini dimiliki karyawan ditempat kerjanya.
- b. Memberikan para karyawan skill-skill baru yang sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.
- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperusahaan.
- d. Melibatkan karyawan untuk mengembangkan wacana-wacana baru yang secara konstruktif dan terencana dapat memberikan dampak positif bagi keberlanjutan dan masa depan perusahaan.

Hampir semua manajer/pimpinan berpandangan bahwa kepada para pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama, perlu diberikan suatu latihan dan

pendidikan, karena latihan sangat bermanfaat bagi mereka. Sedangkan menurut Ig. Wursanto, (1989, h.60) manfaat latihan dan pendidikan adalah:

- a. Latihan dan pendidikan meningkatkan stabilitas pegawai.
- b. Latihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja.
- c. Dengan latihan dan pendidikan pegawai dapat berkembang dengan cepat.
- d. Dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu bekerja lebih efisien.
- e. Dengan latihan dan pendidikan pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.
- f. Dengan latihan dan pendidikan berarti pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.
- g. Latihan dan pendidikan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas perusahaan.

Dari beberapa tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan, penulis dapat menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh karyawan, sehingga akan terwujud sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai skill-skill yang dapat menunjang dalam pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan juga akan menghilangkan kesenjangan antara atasan dan bawahan, sehingga terwujud hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, hal ini juga berpengaruh pada produktivitas kerja yang lebih efisien.

b. Promosi dan Mutasi

1. Promosi

a) Pengertian Promosi

Menurut Sondang P. Siagian, (2002, h.169), “promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”.

b) Tujuan Promosi

Promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti yang diterangkan oleh Malayu S.P Hasibuan, (2002, h.113), meliputi:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus masa percobaanya.

c) Syarat-Syarat Promosi.

Seseorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, apabila persyaratan promosi dipenuhi. Ig. Wursanto, (1989, h.69-70) memaparkan beberapa syarat promosi yang harus dipenuhi yaitu:

- a. Promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan (*merit*). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap diantara para pegawai.
- b. Promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat, dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian.
- c. Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat.
- d. Program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode penilaian yang objektif.
- e. Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada para pegawai, sehingga mereka semua mengetahui kebijaksanaan pimpinan dalam melaksanakan program promosi.

2. Mutasi

a) Pengertian Mutasi

Menurut Sondang P. Siagian, (2002, h.171-172) menyebutkan bahwa :

“Mutasi dapat dibagi menjadi dua (2) bentuk, yaitu: pertama; alih tugas, adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggungjawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Kedua; alih tempat, dimana seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, hanya saja secara fisik lokasi tempat ia bekerja berbeda dari yang sekarang”.

Melihat definisi diatas, disimpulkan bahwa mutasi adalah pemindahan pegawai dari pekerjaan lama menuju kepekerjaan yang baru, dalam hal ini tanggungjawab dan penghasilannya relatif sama dari pekerjaan lama. Atau dalam hal ini bisa juga diartikan sebagai pemindahan pegawai dari suatu tempat dimana ia bekerja ketempat baru yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana pekerjaannya sama seperti ditempat ia bekerja dulu tanpa ada peningkatan penghasilan.

b) Tujuan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Malayu S.P Hasibuan, (2002, h.102), menerangkan tujuan mutasi sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk melaksanakan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit/semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

c) Macam-Macam Mutasi

Mutasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari tinjauan terhadap mutasi tersebut. Ig. Wursanto, (1989, h.67-68) menerangkan bahwa:

1. Ditinjau dari aktivitas tempat pegawai bekerja
 - a. Mutasi antar urusan.
 - b. Mutasi antarseksi.
 - c. Mutasi antar bagian.
 - d. Mutasi antar biro.

- e. Mutasi antar instansi.
2. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi.
 - a. *Production transfer*: mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi ditempat dahulu menurun.
 - b. *Replacement transfer*: mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang kejabatan yang sama diunit/bagian lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan.
 - c. *Versatility transfer*: mutasi dari jabatan yang satu kejabatan yang lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan.
 - d. *Shift transfer*: mutasi dalam jabatan yang sama, tetapi berbeda shift, misalnya dari *shift A* (malam) ke *shift B* (siang).
 - e. *Remedial transfer*: mutasi pegawai kebagian mana saja, dengan tujuan untuk memupuk atau memperbaiki kerja sama antar pegawai.
3. Ditinjau dari masa kerja pegawai
 - a. *Temporary transfer*: mutasi yang bersifat sementara, untuk menggantikan pegawai yang berhalangan.
 - b. *Permanent transfer*: mutasi yang bersifat tetap.

d) Faktor-Faktor Penyebab Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai dapat terjadi karena dua hal, Ig. Wursanto, (1989, h.66) merangkan penyebab terjadinya mutasi yaitu:

1. Keinginan pegawai sendiri, misalnya:
 - a. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya.
 - b. Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya.
 - c. Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.
2. Keinginan perusahaan, dengan tujuan:
 - a. Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai tersebut.
 - b. Perusahaan ingin menyakinkan pegawai bahwa ia tidak diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangkakapan pegawai yang bersangkutan.
 - c. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat perlu untuk dilakukan. Hal ini sangat berguna untuk kepentingan pegawai dan kepentingan perusahaan.

5. Kendala-Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2002, h.85-86) kendala-kendala pengembangan itu adalah:

- a. Peserta
Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen. seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
- b. Pelatih atau instruktur
Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap menransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.
- c. Fasilitas pengembangan
Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan itu.
- d. Kurikulum
Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.
- e. Dana pengembangan
Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

C. Aparatur Daerah

1. Pengertian 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 unsure 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 Nomor 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 kesejahteraan 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, h.53) Istilah Aparatur dapat diartikan sebagai alat-alat Negara, pegawai-pegawai dan lain sebagainya.

Sehingga dapat disimpulkan perangkat atau Organ Negara yang menyelenggarakan Pemerintahan. Sedangkan pemerintahan adalah merupakan kegiatan yang diselenggarakan oleh perangkat Negara yaitu pemerintah.

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

- a. Pejabat Negara yang berstatus dalam bidang pemerintahan (Eksekutif) yaitu :
 1. Presiden dan Wakil Presiden
 2. Menteri-menteri
 3. Gubernur
 4. Duta Besar Luar Biasa dan berkuasa penuh didalam Republik Indonesia maupun diluar Indonesia
- b. ABRI yang bertugas didalam keamanan dan ketertiban
- c. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil di Daerah

- d. Pegawai Negeri yang bertugas pada perangkat Desa/kelurahan.
- e. Aparatur perekonomian Negara yaitu:
 - 1. Bank-Bank milik Negara dan Daerah yang memberikan pelayanan atas jasa-jasa perbankan.
 - 2. BUMN dan daerah yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Dilain pihak pengertian dari pemerintah daerah menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah Gubernur, Bupati atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara daerah dan Dewan Perwakilan Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

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

D. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja.

Setiap pegawai harus dapat bertanggungjawab terhadap prestasi kerja yang dihasilkan. Mangkunegara, (2004, h.67), mendefinisikan kinerja sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparat (pegawai yang biasa dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai/organisasi). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh aparat atau karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk suatu tugas/pekerjaan yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga dalam organisasi (termasuk didalamnya lembaga/institusi pemerintah) perlu mengoptimalkan kinerja aparatnya.

Kemudian ada 3 (tiga) jenis kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Aman Sudarto, (1999, h.3) adalah:

- a. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja kongkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses atau kinerja individu, yang membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja proses, yaitu hasil kerja kongkrit dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- c. Kinerja individu, yaitu hasil kerja kongkrit dan dapat diukur dari kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh alat ukur sehingga ukuran berbagai faktor dan dari individu yang membutuhkan standart kerja sebagai kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika Prawirosentono, (1999, h.22).

Dari berbagai pengertian kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan (kinerja individu) harus lebih diperhatikan, karena kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan kinerja perseorangan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi.

Implementasi sistem manajemen kinerja membutuhkan sejumlah perangkat, diantaranya penilaian kinerja individu untuk mengukur seberapa baik kinerja setiap karyawan dan mekanisme umpan balik guna menginformasikan utamanya hal-hal yang perlu dilakukan karyawan agar kinerjanya dimasa mendatang dapat meningkat.

Menurut Budi W. Soetjipto dan Niken Ardiyanti (2006, h. 28) manajemen kinerja pada dasarnya merupakan komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal sebagai berikut:

- a. Fungsi pokok pekerjaan bawahan.
- b. Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pengertian 'efektif' dan 'berhasil' dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- d. Bagaimana bawahan dapat bekerjasama dengan atasan dalam rangka efektifitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- e. Bagaimana mengukur efektifitas (kinerja) pelaksanaan pekerjaan bawahan.

- f. Sebagai hambatan efektifitas dan apakah alternative cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Dalam hal ini karyawan sebagai salah satu elemen utama dari perusahaan akan dapat ditingkatkan kinerjanya apabila mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Kapan mereka dapat berperan serta, serta bagaimana dan kapan mereka akan dinilai atas hasil kerjanya. Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja aktual yang akurat. Oleh sebab itu, Hal-hal yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan harus dikenali dengan baik oleh pimpinan perusahaan. Khususnya manajer yang bertanggung jawab dibidang sumber daya manusia.

2. Manfaat Manajemen Kinerja.

Pepatah mengatakan “kalau tidak kenal maka tak sayang” , demikian halnya dengan manajemen kinerja. Tanpa mengenal dan memahami manfaat manajemen kinerja implementasinya hanya akan dianggap sebagai pemborosan waktu, biaya dan tenaga belaka. Manfaat penting manajemen kinerja bagi atasan Budi W. Soetjipto dan Niken Ardiyanti (2006, h. 29) yaitu :

1. Kehadiran manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi kerepotan mengarahkan dalam kegiatan sehari-harinya
2. Bagi bawahan, keberadaan manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya.
3. Bagi organisasi, keberadaan manajemen kinerja memungkinkan terciptanya keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan.

Secara umum, implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu:

- a. Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada didalam organisasi.
- b. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja.
- c. Menjadi landasan pengambilan keputusan dibidang SDM.
- d. Menjadi alat untuk mengefektifkan pengelolaan SDM.
- e. Menumbuhkembangkan kerjasama antara atasan dengan bawahan.
- f. Menjadi wahana penyampaian umpan balik secara reguler kepada bawahan.
- g. Meminimalkan kesalahan dan meniadakan kesalahan berulang.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa bawahan harus mengerti apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai, dan bahkan mengantisipasi kemungkinan hambatan yang timbul. Dengan adanya diskusi manajemen kinerja

juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit ‘minta petunjuk’ karena telah diberikan arahan yang cukup jelas diawal.

3. Hambatan Manajemen Kinerja.

Meski bermanfaat, namun dalam kenyataannya penerapan manajemen dapat menemui persoalan disana-sini. Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada rasa keengganan menerapkannya karena faktor-faktor Budi W. Soetjipto dan Niken Ardiyanti (2006, h. 32), sebagai berikut:

Formulir dan tata cara penilaian sulit dimengerti.

- a. Atasan tidak punya cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerjanya.
- b. Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama dengan mereka yang kinerjanya kurang baik.
- c. Atasan kurang menguasai rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketika melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan

Keengganan dalam hal ini juga muncul dari sisi bawahan sebagai pejabat yang dinilai. Adapun faktor-faktornya Budi W. Soetjipto dan Niken Ardiyanti (2006, h. 33), sebagai berikut:

- a. Pengalaman buruk masa lalu, dimana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik secara sinis atau acuh sehingga bawahan tak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
- b. Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerja yang kurang memuaskan.
- c. Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian baik buruknya kinerja bawahan menjadi subyektif (unsur suka tidak suka atasan pada bawahan amat dominan terhadap nilai kerja bawahan).
- d. Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja seperti yang telah diutarakan sebelumnya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penerimaan atau penilaian sering terjadi adanya kriteria-kriteria yang tidak jelas, sehingga susah untuk dimengerti. Sehingga dalam hal ini atasan terkadang tidak punya waktu bahkan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri. Atasan hanya dapat mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.

4. Penilaian Kinerja Individu (*Performance Appraisal*)

Pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan pada saat ini sudah tidak bisa diragukan lagi. Terlebih-lebih ketika tantangan yang dirasakan semakin lama semakin kompleks. Keinginan perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing, menuntut mereka untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, sedangkan kualitas SDM banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem dibidang ini sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan. Sistem penilaian kinerja (baik dalam bentuk penilaian kelompok maupun penilaian individu) adalah bagian integral dari totalitas sistem dalam bidang SDM.

Berikut ini disampaikan pendapat para ahli tentang definisi penilaian kerja menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1993:471) yang dikutip oleh Ella H. Lubis (2006, h. 38) yaitu: penilaian kinerja adalah suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode waktu tertentu.

GT. Milkovich dan J.W. Boudreau (1994, h. 65) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai sedangkan kinerja pegawai diartikan suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.

Sementara itu, menurut Richard F. Olson (1981, h. 36) penilaian kinerja individu harus selalu diartikan sebagai suatu proses yang sistematis dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku kerja dan hasil kerja pegawai dalam suatu periode waktu tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan dibidang SDM.

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 oleh pejabat yang berwenang pada tiap-tiap akhir tahun, dan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS.

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain. Nilai

dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perbuatan tercela Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

Adapun unsur-unsur yang dinilai menurut Ig. Wursanto (1989, h. 38-40) meliputi:

a. Kesetiaan

Dalam arti sempit kesetiaan adalah ketaatan, dan pengabdian kepada pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah. Sedangkan dalam arti luas yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam pelaksanaan tugas. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.

Kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian umumnya timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam. Oleh sebab itu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari Undang-undang Dasar 1945, haluan Negara, politik, kebijaksanaan, dan rencana-rencana pemerintah.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada umumnya prestasi kerja seseorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, menaati perintah-perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

e. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

f. Kerja Sama

Yang dimaksud dengan kerja sama adalah seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas

yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Yang dimaksud dengan prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Dapat pula dikatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai negeri Sipil untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut memiliki kemauan dan semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya.

Dari penjelasan diatas Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terlaksana dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila pelaksanaan kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.

Armstrong dan Baron (1998, h.275) yang dikutip oleh Wibowo, S.E.,M.Phill. (2007, h.337) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada *lingkup penggunaannya*, dalam lingkup individual, tim dan organisasional. Tapi yang penulis fokuskan dalam penelitian ini adalah pengukuran secara individual.

Wibowo, S.E.,M.Phill. (2007, h.337) Ukuran kinerja bagi individu adalah :

“Berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas (output aktual dengan output yang menjadi target), kualitas (jumlah keluhan yang masih dalam batas yang masih dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi), produktivitas (diukur dari output per pekerja), ketetapan waktu (pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu), dan efektivitas biaya (sebagai ukuran dari biaya per pekerjaan yang dihasilkan). Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya.”

Melihat kepada manfaat dan kegunaan yang begitu banyak dari suatu proses penilaian kinerja, bisa dipahami apabila dikatakan bahwa peran penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Oleh karenanya sistem penilaian kinerja yang dibuat harus diusahakan seobyektif dan seefektif mungkin agar sebanyak mungkin manfaat dan kegunaannya bisa diraih.

5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja berdasarkan periode waktunya, menurut Triton PB, (2005, h.95) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*).
- b. Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motive future performance improvement*).

Manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

- a. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan, menaikkan atau menurunkan gaji.
- b. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), demosi, dan lain sebagainya.
- c. Sebagai dasar informasi dan data untuk promosi.
- d. Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (*positioning*) karyawan pada tugas-tugas tertentu.
- e. Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektifitas setiap kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan.
- f. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
- g. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan *monitoring*, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja, dan kemampuan kerja karyawan.
- h. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan.
- i. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*).
- j. Hasil penilaian kinerja (*performance ap-praisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan mereka.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Setiap individu baik dalam kehidupan pribadi, maupun dalam kedudukannya sebagai anggota masyarakat, serta dalam peranannya pada instansi pemerintah

perlu memiliki daya dan kemampuan. Daya adalah kekuatan yang melekat pada manusia yang mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya. Tidak dapat dipungkiri banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungannya dengan organisasi.

Dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja baik berupa factor penghambat dan faktor pendukung kinerja itu sendiri oleh karenanya perlu hendaknya untuk diketahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai guna memberikan pelayanan yang optimal, efektif dan efisien terhadap penyelenggaraan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan fungsinya sebagai abdi Negara disamping sebagai abdi masyarakat. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Truno, (2004 hal. 70) "Peningkatan Kinerja Pegawai Koperasi" Makalah disampaikan dalam Diklat Pengkoperasian di Malang. Beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, yakni: a) Budaya Organisasi, b) Sistem Upah dan Gaji, c) Peralatan meliputi sarana dan prasarana, d). Pendidikan dan Pelatihan, e) Motivasi dan f) Gaya Kepemimpinan.

Menurut Buchori Zainun (1989, h. 51) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja pegawai antara lain:

a. Motivasi Sebagai Penentu Kinerja

Motivasi adalah merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Setiap manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu. Ig. Wursanto, (1989, h.131) menerangkan definisi motivasi adalah:

"Alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada didalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi merupakan hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu atau untuk berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia". Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik adalah faktor dari dalam diri manusia yang dapat berupa sikap, kepribadian, pendidikan, pengalaman, pengetahuan, cita-cita.

Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri manusia. Faktor ini dapat berupa gaya kepemimpinan seorang atasan, dorongan atau bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya. Kedua faktor tersebut, baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik muncul karena adanya suatu rangsangan.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada para pegawai untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehingga dapat diketahui bahwa perilaku seseorang muncul karena adanya dorongan tertentu. Perilaku merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan pada diri seseorang. Orang yang bermotivasi besar dan berkemampuan besar akan menghasilkan suatu karya yang besar pula. Demikian pula sebaliknya orang yang kemampuannya rendah dan motivasinya rendah akan melahirkan karya yang rendah. Oleh karena itu untuk menghasilkan karya besar diperlukan motivasi dan kemampuan yang besar.

Motivasi sebagai penentu kinerja Buchori Zainun (1989, h. 51) memaparkan tentang:

“Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang motivasi kerja dan prestasi yang telah mendorong lahirnya berbagai teori motivasi. Namun sayang antara teori yang satu dengan teori yang lain tidak terdapat keserasian karena masing-masing hanya memperhatikan segi-segi tertentu saja dari motivasi. Seluruh teori-teori itu pada hakikatnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok teori yaitu teori-teori yang menyangkut proses dan teori-teori yang menyangkut kepuasan dan kebutuhan. Teori tentang proses menentukan perilaku manusia yang dapat digiatkan dan dipertahankan. Sedangkan teori tentang kepuasan adalah mengenai apa yang terdapat dalam diri seseorang atau lingkungan orang itu yang menggiatkan dan mempertahankan perilaku orang itu’.

Dari pengertian diatas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa seluruh teori tersebut menyangkut teori-teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan atau kebutuhan menyangkut kebutuhan dan motif yang ada dalam diri seseorang dapat menggerakkan, mengarahkan, melanjutkan, dan memberhentikan perilaku orang itu. Seperti adanya tingkat kebutuhan maka teori ini beranggapan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat yaitu segala kebutuhan pokoknya seperti makan, perlindungan, dan keselamatan terpenuhi, maka orang itu akan segera merasakan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya seperti rasa dicintai dan mencintai, rasa dihargai dan rasa ingin

menampilkan kebolehannya. Sedangkan sebaliknya teori proses menunjukkan cara-cara untuk mengarahkan orang lebih giat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Kemampuan Sebagai Faktor Penentu Kinerja

Salah satu aspek penting dari penumbuhan dan pemeliharaan citra birokrasi yang positif adalah upaya sistematis, programatis dan berkesinambungan dalam peningkatan kemampuan kerja birokrasi sebagai keseluruhan. Artinya, akan semakin kuat tuntutan agar birokrasi merupakan aparatur yang kapabel. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa aparatur yang kapabel adalah aparatur yang bekerja dengan efisien, efektif dan produktif.

Sebagaimana diungkapkan oleh S. P. Siagian, (1999, h.66) sebagai berikut: “Dua sumber penyebab mengapa aparatur sering dipandang tidak bekerja dengan efisien, efektif dan produktif adalah perilaku yang negatif dan para aparatur tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas”.

Menghadapi situasi demikian, pemerintah perlu mempunyai kebijakan tentang penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, mereka yang menduduki jabatan operasional dan sebagainya.

Kemampuan sebagai faktor penentu kinerja Buchori Zainun (1989, h. 57) menyatakan:

“Dengan kemampuan (ability) dimaksudkan sebagai kesanggupan (capacity) pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk menungkingkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu. Sedangkan motivasi merupakan suatu usaha dan keinginan yang mempengaruhi kegairahan manusia organisasi dalam memanfaatkan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan.”

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa sejauh mana kemampuan seorang pegawai menyelesaikan suatu pekerjaan tergantung kepada tingkat pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan dalam menyelesaikan kegiatan itu. Sebagian dari keterampilan dan keahlian itu memang mungkin saja diperoleh dari pengalaman

kerja, namun bagian lain terutama yang berupa pengetahuan perlu dicari melalui usaha lain seperti pendidikan dan latihan dan lain sebagainya.

c. Pengaruh Lingkungan Organisasi Atas Kinerja

Selain oleh motivasi dan kemampuan kerja, kinerja pegawai ditentukan pula oleh faktor-faktor lingkungan luar dan iklim kerja organisasi. Bahkan kemampuan dan motivasi pegawai itupun ditentukan pula oleh faktor-faktor lingkungan organisasi itu. Faktor-faktor lingkungan dan iklim organisasi ini tidak sama untuk setiap organisasi, namun yang pasti adalah bahwa tidak satupun organisasi yang berada di suatu lingkungan yang kosong.

Buchori Zainun (1989, h. 59) menyatakan tentang pengaruh lingkungan organisasi atas kinerja yaitu:

“Faktor lingkungan organisasi ini terus-menerus berperan mempengaruhi corak perubahan yang terjadi dalam organisasi. Umpamanya dalam keadaan tekanan ekonomi yang amat berat seperti inflasi tinggi, resesi atau depresi akan mempengaruhi organisasi sehingga terpaksa mengambil kebijaksanaan baru dalam pengupahan, pemberian tunjangan, kenaikan pangkat dan seterusnya. Tindakan yang diambil oleh atasan langsung tentu lebih besar pengaruhnya terhadap pegawai dibanding dengan pengaruh lingkungan luar yang lebih luas. Namun demikian lepas dari besar kecilnya organisasi, para manajer tingkat puncak harus lebih peka terhadap lingkungan luar organisasi karena merekalah yang tampak jelas dari luar organisasi. Makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi makin erat kaitannya dengan faktor luar lingkungan organisasi.”

Prestasi pegawai ditentukan oleh keadaan bagaimana prestasi itu dalam organisasi. Karena itu perlu diketahui faktor-faktor organisasi yang berpengaruh baik terhadap prestasi pegawai maupun terhadap iklim organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain adalah sifat hakikat tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai, system imbalan jasa yang digunakan, filsafat dari pada manajemen dan kebijaksanaan organisasi mengenai beberapa hal lainnya yang menyangkut kepegawaian seperti penerimaan, latihan dan lain-lain.

Buchori Zainun (1989, h. 60) menyatakan tentang prestasi pegawai atas kinerja yaitu:

“Hal-hal yang merupakan sifat hakikat tugas pekerjaan yang berpengaruh langsung terhadap prestasi pegawai antara lain adalah luas, jumlah, dan aneka ragamnya kegiatan, tingkat tanggung jawab dan wewenang untuk menyelesaikan tugas, segera tidaknya penyelesaian pekerjaan yang diinginkan,

kendala pengawasan dan teknologi yang dihadapkan kepada pekerjaan serta pengetahuan dan keterampilan yang dikehendaki untuk melaksanakan pekerjaan. Manajer dapat memanipulir salah satu faktor yang merupakan sifat-sifat pekerjaan itu dengan antara lain mengubah sehingga berpengaruh terhadap prestasi atau kinerja pegawai. Pemenuhan aspirasi pegawai dengan mengubah sistem imbalan jasa umpamanya mungkin dapat meningkatkan kepuasan rohaniah pegawai sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Tanpa sistem imbalan jasa yang tepat akan sulit bagi seorang manajer untuk mendorong pegawai mencapai prestasi yang diinginkan.”

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa cukup tidaknya sistem imbalan ini dapat diukur dengan dayanya menarik, mempertahankan dan menggerakkan pegawai, Keputusan pegawai untuk tetap kerja tanpa hasrat cari kerja lain dan bersedia mendukung sepenuhnya keberhasilan organisasi juga amat ditentukan sistem imbalan yang digunakan oleh suatu organisasi.

d. Kejelasan Peran dan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia.

Penelitian tentang perilaku organisasi telah membuktikan bahwa suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusianya dengan berhasil guna bilamana para anggotanya merasa bahwa kebutuhan dan keinginan mereka sudah sejalan dengan tuntutan organisasi. Tujuan profesi seseorang memang berasal dan ditunjukkan oleh kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Ini berarti bahwa pegawai memandang peranan organisasi sebagai alat pemuas kebutuhan dan keinginan pribadi dan profesi pegawai mereka. Kepuasan kerja khususnya jelas terlihat pada saat seseorang sedang menentukan pekerjaan yang akan dipilihnya bilamana memang ada kesempatan untuk memilih.

Buchori Zainun (1989, h. 62) menyatakan bahwa:

“Makin cocok tujuan organisasi dengan apa yang diinginkan oleh karyawan makin besar kesukarelaan dan kegairahan pegawai untuk berprestasi. Kesukarelaan dan kegairahan ini memang kalau demikian ditentukan oleh perhatian, kepuasan, dan faktor-faktor intrinsik lainnya. Yang berkaitan dengan prestasi kerja sumber daya manusia. Peran organisasi dan anggotanya masing-masing mencapai tujuan masing-masing penting sekali bagi peningkatan prestasi organisasi atau pegawai. Apa yang harus diperankan oleh organisasi dan oleh anggotanya masing-masing harus jelas, pasti serta dipahami sungguh-sungguh oleh semua pihak yang berada dalam suatu organisasi dari tingkat karyawan sampai tingkat-tingkat manajemennya. Apabila masing-masing telah bersepakat mengenai peranan yang dimainkan oleh organisasi dan anggotanya maka keduanya akan memperoleh kepuasan yang memadai. Tanpa kesempatan ini akan timbul kemerosotan prestasi kerja.”

Organisasi dapat meningkatkan produktivitasnya dengan sekaligus membantu karyawannya memenuhi harapan dan kebutuhannya dengan mengintegrasikan rencana strategis organisasi dengan pemanfaatan sumber daya manusianya dan dengan mengarahkan agar para karyawannya dapat mempersonalisasikan rencana itu.



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 terfokus ruang lingkup penelitiannya.

Menurut Mardalis, (1999, h.14) menyimpulkan bahwa metode penelitian adalah

“Suatu metode ilmiah yang memerlukan sistematis dan prosedur yang harus ditempuh dengan tidak mungkin meninggalkan setiap unsur, komponen yang diperlukan dalam suatu penelitian. Maka satu-satunya jalan yang perlu ditempuh adalah memberikan cara atau metode penyajian yang efektif dan efisien, agar tujuan dan sasaran yang diinginkan dapat tercapai.”

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, karena dengan penelitian dapat diketahui adanya 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 untuk meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

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

Lexy J. Moleong, M.A, (2007, h.9) mendefinisikan bahwa:

“Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen. Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. *Pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. *ketiga*,

metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi”.

B. Fokus Penelitian

Menurut Lexy J. Moleong, M.A, (2007, h.94) bahwa fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan yaitu:

1. Penetapan fokus dapat membatasi studi. Jadi dalam hal ini fokus dapat membatasi bidang inkuiri. Misalnya jika kita membatasi diri pada upaya menemukan teori dari dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak akan kita manfaatkan lagi.
2. Penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria *inklusi-eksklusi* atau kriteria masuk keluar (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan

Dari pengertian tersebut, maka sangat jelas bahwa fokus penelitian merupakan pokok permasalahan awal yang ditetapkan untuk diteliti. Penentuan fokus penelitian akan memudahkan dalam pengumpulan data dan dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan tempat lokasi penelitian.

Berkaitan dengan hal tersebut maka dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Upaya yang dapat dilakukan BKD untuk meningkatkan kinerja sumber daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.
 - a. Metode on the job
 1. Mutasi/Promosi
 2. Vestibule Training
 - b. Metode off the job
 1. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur/Diklat
 - a. Pengiriman pegawai melalui proses seleksi untuk mengikuti diklat di Kabupaten Bojonegoro.
 - b. Pengiriman Pegawai untuk Mengikuti Pendidikan formal (Ijin Tugas Belajar)
 2. Seminar
2. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan tugasnya
 1. Ketaatan
 2. Ketetapan Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan

3. Kesetiaan
 4. Prestasi kerja
 5. Kerja Sama
 6. Tanggung Jawab
3. Faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bojonegoro
- a. Faktor internal didalamnya mencakup:
 - Misi dan tujuan organisasi.
 - Strategi pencapaian tujuan.
 - Sifat dan jenis kegiatan.
 - Jenis teknologi yang digunakan.
 - b. Faktor eksternal didalamnya mencakup:
 - Kebijakan pemerintah.
 - Sosio budaya masyarakat.
 - Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

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 Bojonegoro di Jl. Teuku Umar No. 42 Kabupaten Bojonegoro.

Alasan peneliti memilih lokasi dan situs penelitian pada badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah *pertama*, peneliti beranggapan bahwa badan tersebut merupakan badan yang sesuai/layak untuk diteliti sehingga memungkinkan untuk memperoleh data atau informasi dengan tepat sesuai dengan kebutuhan peneliti. *Kedua*, Kabupaten Bojonegoro merupakan tempat peneliti berdomisili sehingga lebih mudah untuk mendapatkan data. *Ketiga* Kabupaten Bojonegoro tidak terlalu besar dan ditunjang dengan segala sumber daya alam yang dimiliki, sehingga diperlukan sumber daya aparatur yang mampu mengelolanya 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 Bojonegoro.

D. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland, (1984, h.47) yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, M.A, (2007, h.157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah: “kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber pertama (narasumber) baik dari individu/perseorangan yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian maupun permasalahan yang ada. Dalam hal ini berupa wawancara atau hasil pengisian questioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini sebagai berikut :
 1. Kepala Sub Bagian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro
 2. Pihak-pihak yang terkait (Staff dan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro)
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui dokumen atau arsip dan laporan yang akan melengkapi serta memperkaya sumber data primer. Dengan demikian yang dijadikan sumber data sekunder adalah :
 1. Peraturan perundang-undangan
 2. Dokumen laporan-laporan

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sangat penting dalam membantu proses penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang relevan adalah sebagai berikut :

- 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, (1997, h.24) 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 seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan langsung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab atau wawancara langsung dengan atau informan yang telah ditetapkan.

b) Pengamatan (*observasi*)

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung di lapangan guna memperoleh data untuk melengkapi atau menyempurnakan data yang diperoleh melalui wawancara.

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 peneliti dapat mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan analisis yang lebih akurat.

F. Instrumen penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk menggali data dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan dengan baik dan lancar. Moleong, (2000, h.121) mengatakan bahwa : Dalam penelitian kualitatif, manusia sebagai instrumen penelitian merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Dalam kegiatan penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

G. Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam membantu proses penelitian ini adalah analisis data kualitatif, sedangkan *analisis data kualitatif* (siddel, 1998) yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, M.A, (2007, h.248) prosesnya berjalan sebagai berikut:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeks.
3. Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

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.

Dalam menganalisa penelitian ini penulis menggunakan metode analisa deskriptif yang bersifat eksploratif, menurut Mardalis, (1999, h.26) menyatakan bahwa:

"Analisa deskriptif adalah analisa yang digunakan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat variabel-variabel yang ada. Selanjutnya dalam menganalisis data mulai dari menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu dari hasil wawancara, pengamatan yang dilakukan, catatan maupun laporan dokumen yang ada, untuk lebih jelasnya tahapan analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Persiapan
Kegiatan persiapan pada dasarnya adalah memeriksa atau mengecek data-data yang diperoleh seperti kelengkapan data, macam isian dan sebagainya. Kegiatan ini bertujuan memudahkan penganalisaan data.
2. Tabulasi
Setelah data-data diperiksa kemudian ditabulasikan kedalam tabel-tabel serta kutipan hasil wawancara.
3. Penerapan data
Yaitu pengolahan data sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Oleh karena jenis penelitian yang dipilih yaitu deskriptif eksploratif, maka dalam pengolahan datanya diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:
 - a. Data kualitatif, dalam penyajian data digambarkan dengan kata-kata atau kalimat
 - b. Data kuantitatif, dalam penyajian data dalam bentuk angka-angka, yang diperoleh dengan langkah-langkah sebagai berikut:
 1. Data-data yang ada dipersentasikan, kemudian disajikan dalam bentuk tetap persentase dan ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif.

2. Data-data tersebut dijumlahkan, diklasifikasikan sehingga berbentuk susunan data yang urut kemudian dibuat tabel.
4. Setelah dianalisa dan dilakukan interpretasi, selanjutnya ditarik kesimpulan serta memberikan saran seperlunya.

Dengan uraian analisa diatas maka dalam penyajian data dan nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin diatas, sehingga diharapkan nantinya skripsi yang akan dibuat akan lebih terarah dalam proses pembahasannya.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.

Guna mewujudkan visi dan misi yang tertuang dalam Rencana Strategis Kabupaten Bojonegoro dan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) maka diperlukan sumber daya aparatur penyelenggara pemerintahan yang handal dan profesional sehingga mampu melaksanakan pemerintahan yang akuntabel, aseptabel dan mampu meminimalkan berbagai penyelewengan korupsi dan nepotisme.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah membantu Bupati dalam melaksanakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang kepegawaian dan kebijakan Bupati sebagai pedoman pelaksanaannya. Sesuai rencana strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, diarahkan untuk menjadi alat pemacu pembaharuan manajemen pembangunan melalui peningkatan kinerja aparat yang professional.

Hal ini diharapkan agar dengan alternative terpilih dari berbagai kebijakan dan program yang ada, akan memperoleh hasil yang maksimal, efektif dan efisien.

Manajemen pegawai negeri sipil secara nasional banyak mengalami perubahan dan perkembangan sejak digulirkan undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

Kebijaksanaan dalam pasal 13 ayat (1) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 mencakup: Penetapan Norma, Standart, Prosedur, Formasi, Pengangkatan, Pengembangan Kualitas Sumber Daya Pegawai Negeri Sipil, Pemindahan Gaji, Tunjangan, Kesejahteraan, Pemberhentian, Hak, Kewajiban dan lain sebagainya. Berdasarkan ketentuan tersebut, kiranya tidak berlebihan dalam mewujudkan Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang handal, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan professional. atas dasar kompetensi yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi. Namun kondisi pada saat ini menunjukkan bahwa

profesionalisme dan kompetensi yang dimiliki pegawai negeri sipil kurang dapat menanggulangi perubahan-perubahan yang begitu cepat. Kondisi seperti ini diperparah dengan *image* masyarakat yang berkembang, bahwa kinerja aparat pemerintah saat ini masih rendah, berbelit-belit dan tidak memuaskan pelanggan. Kenyataan seperti ini menandakan bahwa Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai pimpinan dan pelaksana tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan menunjukkan kurang mampuan dalam mengantisipasi gejolak tuntutan masyarakat atau pelanggan.

Disamping permasalahan tersebut diatas masih banyak problematika kepegawaian antara lain :

- a. Formasi Pegawai Negeri Sipil yang tidak ideal sebagai mana bentuk piramida.
- b. Pembinaan Karier Pegawai Khususnya eselon II dan III hanya dalam lingkup Daerah, sehingga akan menimbulkan kejenuhan dan kurang adanya kompetisi.
- c. Situasi dan kondisi perekonomian yang tidak kunjung membaik ini akan berdampak pada kinerja PNS terutama dalam memenuhi kebutuhan hidup dan kesejahteraan pegawai.
- d. Perubahan aturan-aturan kepegawaian baik menyangkut batas usia pension, pengadaan Pegawai Negeri Sipil serta system perekrutan.
- e. Kurang terpadunya system dan materi pendidikan dan pelatihan pegawai antar lembaga penyelenggaraan Diklat.

Dengan adanya permasalahan-permasalahan sebagaimana tersebut diatas, maka perlu adanya upaya-upaya untuk mengatasi baik yang berkaitan dengan peningkatan SDM aparatur (meningkatkan keterampilan, kemampuan sikap, perilaku dan profesionalisme) maupun berkaitan dengan perbaikan system dan manajemen kepegawaian secara luas melalui berbagai program antara lain:

- a. Program pengembangan SDM dan peningkatan Kesejahteraan Aparatur.
- b. Program peningkatan administrasi kepegawaian.
- c. Program pendidikan dan pelatihan aparatur.

Dengan program-program tersebut, diharapkan adanya peningkatan dan perbaikan manajemen kepegawaian sesuai dengan ketentuan dan harapan yang diinginkan.

a. Visi dan Misi BKD Kabupaten Bojonegoro**1. Visi**

- a) Mencerminkan apa yang ingin dicapai Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dimasa depan.
- b) Memberikan arah dan focus strategis yang jelas.
- c) Menjadi perekat dan pemersatu berbagai gagasan strategis.
- d) Berorientasi jauh kemasa depan.
- e) Melahirkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan Kabupaten.
- f) Menjamin kesinambungan proses pemerintahan dan pembangunan Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah: “MEMBENTUK APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL”.

2. Misi

- a) Tersedianya jumlah dan mutu pegawai pada masing-masing satuan kerja sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja.
- b) Terlaksananya penataan pegawai sesuai dengan kompetensinya.
- c) Peningkatan manajemen kepegawaian daerah.
- d) Peningkatan dan pengembangan pegawai secara periodik dan berkesinambungan.
- e) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah

b. Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi**1. Kedudukan**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro nomor 21 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan dan Kantor Kabupaten Bojonegoro, dimana Badan Kepegawaian Daerah merupakan Perangkat daerah yang secara teknis membantu Bupati dibidang kepegawaian

2. Tugas Pokok

Tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah membantu Bupati dalam melaksanakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil

sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang kepegawaian dan kebijakan Bupati sebagai pedoman pelaksanaannya.

3. Fungsi

- a) Penyiapan penyusunan Peraturan Perundang-undangan Daerah dibidang Kepegawaian Daerah.
- b) Perencanaan pengembangan Kepegawaian Daerah.
- c) Penyiapan kebijakan teknis pengembangan Kepegawaian Daerah.
- d) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- e) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan perhentian dalam dan dari jabatan structural dan fungsional sesuai dengan standart dan prosedur yang ditetapkan dalam perundang-undangan.
- f) Penyiapan dan penetapan pensiun pegawai Negeri Sipil Daerah.
- g) Penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standart dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- h) Penyelenggaraan Administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- i) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- j) Pelaksanaan tugas-tugas kesekretariatan.
- k) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Dibawah ini dijelaskan jumlah seluruh pegawai yang dilayani BKD Kabupaten Bojonegoro baik pegawai honorer maupun pegawai tetap dari tabel 1, 2, dan 3 tentang Data Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, Data Keadaan pegawai Berdasarkan Pendidikan, Jenis Kelamin, Agama Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dan Perkembangan Data Tenaga Honorer Non APBD (Sumber Dana Lain-Lain) sebagai berikut:

Tabel 1
Data Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan
Dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro
Per 31 Desember 2007

No	Instansi/Unit Kerja	Jumlah Seluruhnya
1	Sekretariat Daerah	273
2	Sekretariat DPRD	35
3	Dinas	9,086
4	Badan	216
5	Kantor	130
6	RSUD	327
7	Kecamatan	643
Jumlah Seluruhnya		10,926

Sumber: Bidang Dokumentasi dan informasi

Tabel 2
Data Keadaan Pegawai Berdasarkan Pendidikan, Jenis Kelamin, Agama
Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro
Per 31 Desember 2007

No	Instansi/Unit Kerja	Pendidikan	J. Kelamin	Agama					Jumlah Seluruhnya
				islam	kristen	katolik	Hindu	Budha	
1	Sekretariat Daerah	273	273	270	2	-	1	-	273
2	Sekretariat DPRD	35	35	34	1	-	-	-	35
3	Dinas	9,086	9.086	8,898	125	53	6	4	9,086
4	Badan	432	432	7	1	-	-	-	432
5	Kantor	130	130	128	1	1	-	-	130
6	RSUD	327	327	300	20	6	-	1	327
7	Kecamatan	643	643	639	3	1	-	-	643
Jumlah seluruhnya									10,926

Sumber: Bidang Dokumentasi dan informasi

Tabel 3
Perkembangan Data Tenaga Honorer Non APBD (Sumber Dana Lain-Lain)
Per 31 Desember 2007

No	Jenis Tenaga	Banyak	Ket (SATKER)
1	Guru Tidak Tetap (GTT)	4788	Dinas Pendidikan
2	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	1077	Dinas Pendidikan
3	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	359	Non Dinas Pendidikan
Jumlah		6224	

Sumber : Bidang Pengadaan dan pemberhentian BKD Kabupaten Bojonegoro

Dari tabel 1 sampai 3 diatas dapat disimpulkan bahwa BKD Kabupaten Bojonegoro telah melakukan tugasnya dengan baik dalam pemberian pelayanan baik pegawai honorer maupun pegawai tetap.

c. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 21 tahun 2000 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan dan Kantor Kabupaten Bojonegoro dan Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 59 Tahun 21 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro sebagai berikut :

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat terdiri dari :
 1. Sub Bagian Persuratan dan Rumah tangga.
 2. Sub Bagian Kepegawaian
 3. Sub Bagian Keuangan.
 4. Sub Bagian Program dan Laporan.
- c. Bidang Pengadaan dan Pemberhentian Pegawai terdiri dari :
 1. Sub Bidang Pengadaan dan Pengangkatan Pegawai.
 2. Sub Bidang Pemberhentian Pensiun.
- d. Bidang Pengembangan Pegawai terdiri dari :
 1. Sub Bidang pembinaan Personil dan Pengembangan karier.
 2. Sub Bidang Mutasi pegawai.
- e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai terdiri dari :
 1. Sub Bidang Teknis Fungsional.
 2. Sub Bidang Penjenjangan.
 3. Sub Bidang Hubungan Antar lembaga
- f. Bidang Dokumentasi dan Informasi Pegawai terdiri dari :
 1. Sub Bidang Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumen
 2. Sub Bidang Informasi Data pegawai.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

Untuk mengetahui struktur organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dilihat pada bagan 1 dibawah ini:



d. Keadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah

Keadaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro 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 pembangunan terhadap pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan data kepegawaian terakhir yang diperoleh bahwa pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro sebanyak 47 pegawai secara keseluruhan mulai dari pangkat atau golongan terendah sampai pangkat atau golongan tertinggi.

Adapun jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro 47 orang yang telah ditempatkan sesuai dengan struktur organisasi dengan rincian sebagai berikut:

a. 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 seorang 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 Bojonegoro dapat dilihat dalam tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4
Jumlah Pegawai
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Bojonegoro
Tahun 2008

No	Uraian	Keadaan Pegawai		
		PNS	Non PNS	Jumlah
1	SD	-	1	1
2	SLTP	-	-	-
3	SMA	14	2	16
4	Sarmud	1	-	1
5	Sarjana	21	2	23
6	pascasarjana	6	-	6

Sumber : *RENTA-SKPD Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

Dari tabel 4 diatas dapat dijelaskan bahwa dari 47 orang pegawai yang telah menempuh Pascasarjana (S-2) berjumlah 6 orang. Sarjana (S-1) berjumlah 22 orang, tingkat pendidikan Sarjana Muda/Diploma (D-3) berjumlah 1 orang, sedangkan SMA sebanyak 14 orang, dan yang terakhir pendidikan SD sebanyak 1 orang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dari 47 orang pegawai sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah dapat dinyatakan sudah berkualitas karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula keahlian dan keterampilan mereka meskipun masih ada pegawai yang masih berpendidikan rendah.

b. 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 seseorang pegawai negeri sipil dalam suatu susunan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu dan bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya oleh karena itu seorang pegawai negeri sipil yang diangkat dalam suatu jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan. Dalam tabel 5 akan disajikan jumlah pegawai berdasarkan tingkat atau golongan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Tabel 5
Jumlah Pegawai
Berdasarkan Golongan/Pangkat
Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Bojonegoro
Tahun 2008

No	Uraian	Keadaan Pegawai		
		PNS	Non PNS	Jumlah
1	Golongan I	4	-	4
2	Golongan II	12	-	12
3	Golongan III	22	-	22
4	Golongan IV	4	-	4
5	Tidak punya Gol.	-	5	5

Sumber : *RENTA-SKPD Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang memenuhi syarat kepangkatan berjumlah 42 orang dengan perincian pangkat yang tertinggi yaitu Pembina Tingkat I, Golongan IV berjumlah 4 orang. Sedangkan yang mendominasi adalah pangkat Penata Muda dengan golongan III, sedangkan pangkat terendah Pengatur Muda, golongan I.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dari 47 orang pegawai sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah dapat dinyatakan sudah berkualitas karena semakin tinggi pangkat seseorang maka semakin tinggi pula keahlian dan keterampilan mereka meskipun masih ada golongan yang tergolong rendah.

B. Data Fokus Penelitian.

1. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

a. Pengembangan kualitas sumber daya aparatur.

Salah satu cara untuk mengembangkan kualitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT). Diklat merupakan proses transformasi kualitas sumber daya Aparatur Negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, menial, dan phisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya Aparatur Negara tersebut.

Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro untuk mengembangkan kualitas sumber daya aparturnya adalah melalui :

- 1) Pengiriman pegawai melalui proses seleksi untuk mengikuti diklat di Kabupaten Bojonegoro.

Landasan yang dipakai Badan Kepegawaian Daerah khususnya bagian Diklat dalam melaksanakan Diklat adalah PP No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS dan UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan juga UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Diklat yang biasanya dilakukan oleh instansi/organisasi pemerintahan adalah:

- a. Diklat Pra Jabatan

Diklat pra jabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tujuan agar dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat ini diperuntukkan bagi pegawai baru.

- b. Diklat Dalam jabatan

Diklat dalam jabatan adalah suatu Diklat yang bertujuan untuk meningkatkan semangat pengabdian, keahlian, kemampuan dan keterampilan PNS sesuai dengan persyaratan jabatan yang dibutuhkan. Diklat ini diperuntukkan bagi pegawai lama. Diklat dalam jabatan di bedakan menjadi tiga (3), yaitu Diklat Kepemimpinan (DIKLATPIM), Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Seperti yang dikemukakan oleh Bpk. Puji selaku staff di bagian Diklat.

“Diklat berusaha untuk meningkatkan SDM yang dibutuhkan untuk meningkatkan kebutuhan organisasi. Pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 2000 dibagi menjadi dua yaitu Diklat Prajabatan yang merupakan syarat pengangkatan pegawai dan Diklat Dalam Jabatan yang dibagi menjadi tiga yaitu: Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional. (Wawancara pada tanggal 21 Mei 2008 di ruang kerja).

Berbagai program diklat dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah khususnya bagian Diklat setiap tahunnya disesuaikan dengan kebutuhan guna mengembangkan kualitas pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Secara lebih rinci, berikut akan disajikan tabel 6 tentang program Diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Bojonegoro :

Tabel 6
Jumlah Pengembangan SDM Aparatur Bidang Diklat PNS
Yang Diselenggarakan BKD Kabupaten Bojonegoro
Tahun 2007

No	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DIKLAT DALAM JABATAN	JUMLAH DIKLAT
1	Kepemimpinan	54
2	Teknis	66
3	fungsional	5

Sumber: *Laporan Pengembangan Bidang Diklat PNS BKD Kabupaten Bojonegoro Tahun 2007*

Dari tabel 6 diatas dapat dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro telah melakukan pengembangan SDA PNS dibidang diklat dalam jabatan baik dari diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Diera otonomi daerah ini BKD merupakan mitra kerja dari Pemerintahan Kabupaten/Kota. Jadi dalam hal ini, meskipun diklat dapat dilaksanakan sewaktu-waktu apabila diperlukan namun, Diklat juga dapat dilaksanakan apabila ada penawaran dari pemerintah Propinsi dan apabila Diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah Propinsi tersebut memang dianggap perlu maka Pemerintahan Kota Bojonegoro akan mengirimkan pegawainnya untuk mengikuti Diklat tersebut (dalam hal ini adalah Diklat Pra Jabatan dan Diklat Kepemimpinan II). Oleh karena itulah waktu pelaksanaan Diklat Prajabatan dan diklat kepemimpinan II disesuaikan dengan program Diklat propinsi jawa Timur.

Seperti yang telah disampaikan oleh Bpk. Cahyo Kasubid Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro sebagai berikut :

“Diera Otonomi Daerah sekarang ini, program Diklat dipegang sepenuhnya oleh Pemerintah Daerah , baik Pemerintah Propinsi maupun Pemerintah Kabupaten/Kota, jadi bukan lagi ditentukan dari atas (Pemerintah Pusat). Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota mempunyai kebijakan sendiri-sendiri mengenai program Diklat yang akan dilaksanakan diwilayahnya masing-masing dimana pelaksanaanya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, Pemerintah Propinsi tetap dianggap sebagai mitra kerja dari Pemerintah Kabupaten/Kota yang akan mengirimkan pegawainya untuk mengikuti program diklat tersebut. (Wawancara pada tanggal 12 Mei 2008 diruang kerja)”

Diklat disini adalah Diklat yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam rangka meningkatkan mutu, kepribadian, pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan para pegawai sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri. Pelaksanaan Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan sewaktu-waktu apabila diperlukan. Namun setiap tahunnya Badan Kepegawaian Daerah khususnya bagian Diklat mempunyai target atau sasaran yang harus dilaksanakan untuk melaksanakan suatu diklat tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan Kabupaten Bojonegoro.

Pegawai-pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti suatu Diklat tertentu. Namun karena keterbatasan waktu dan dana maka pegawai yang akan di Diklat harus diseleksi terlebih dahulu dengan cara memilih pegawai yang benar-benar mempunyai kepentingan dalam Diklat tersebut. misalnya Calon Pegawai Negeri Sipil tetap, atau bisa juga pegawai yang akan dipromosikan dalam jabatan tertentu harus mengikuti Diklat kepemimpinan dahulu sebagai salah satu syarat untuk dapat naik jabatan.

Kemudian untuk proses penyeleksian pegawai yang dikirim oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro untuk mengikuti Diklat, dipegang sepenuhnya oleh Kantor Diklat. Jadi dalam hal ini bagian Diklatlah yang menentukan jumlah pegawai yang boleh mengikuti diklat, dimana penetapan jumlah pegawai berdasarkan dana yang tersedia.

Dilain pihak, untuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang mengikuti Diklat Pra Jabatan tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu karena Diklat ini merupakan syarat mutlak bagi CPNS untuk dapat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu semua CPNS diwajibkan untuk mengikuti Diklat Pra jabatan ini agar nantinya ia dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

2) Pengiriman Pegawai untuk mengikuti pendidikan formal (ijin/Tugas belajar).

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin disadari bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula pengetahuan dan kemampuannya. Kepercayaan akan pengetahuan dan

kemampuan yang ia miliki inilah yang bisa memacu pada peningkatan produktivitas seseorang dalam bekerja, karena ia akan lebih tahu dan paham apa yang harus mereka lakukan guna menyelesaikan pekerjaannya. Dengan dasar itulah, maka Pemerintah Kabupaten Bojonegoro memberikan ijin bagi para pegawainya yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya kejenjang yang lebih tinggi, baik dengan biaya sendiri maupun biaya dari instansi/organisasi pemerintah (dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro). Untuk pegawai yang menggunakan biaya sendiri, istilah yang digunakan adalah “ijin belajar”, sedangkan untuk pegawai yang menggunakan biaya dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, istilah yang digunakan adalah “tugas belajar”.

Sampai dengan akhir tahun 2007, mahasiswa tugas belajar yang dibiayai dari APBD Kabupaten Bojonegoro sebanyak 25 orang yang dapat dilihat dari tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7
Jumlah Mahasiswa Tugas Belajar
Dibiayai APBD Kabupaten Bojonegoro.
Tahun 2007

Program	Jumlah
S-2/Magister	5 orang
S-1	4 orang
D-4 STPDN	11 orang
D-1	5 orang
Total	25 orang

Sumber: LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Dari tabel 7 diatas dapat kita ketahui bahwa melalui pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi telah menunjukkan bahwa Pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap pengembangan sumber daya aparaturnya. Dilihat dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa yang melanjutkan jenjang S-2 adalah sebanyak 5 orang, sedangkan S-1 sebanyak 4 orang.

Untuk membiayai pendidikan para pegawainya, BKD Kabupaten Bojonegoro terlebih dahulu mengadakan penyeleksian pegawai yaitu dengan cara melihat prestasi kerja pegawai tersebut, misalnya dinilai dari ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, kedisiplinannya dalam bekerja, kerjasama dengan anggota organisasi serta menunjukkan minat dan semangatnya untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Jadi dengan kata lain, salah satu bentuk penghargaan yang diberikan Badan Kepegawaian Kabupaten Bojonegoro salah satunya adalah dengan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya sekaligus membiayai pendidikannya. Kegiatan ini didukung dengan dana sebesar Rp. 144.500.000,- dan memberikan out come (hasil) sebesar 100%.

b. Mutasi/Promosi.

- 1) Landasan dilaksanakannya mutasi/promosi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

Menurut Sondang P.Siagian Mutasi terdiri dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relative sama dengan statusnya yang lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini bekerja. Bentuk lain adalah alih tempat, berarti seseorang yang melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilannya tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relative sama. Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta harus mempunyai landasan yang harus dipakai dalam rangka memutasikan/mempromosikan pegawainya sehingga organisasi tersebut mempunyai dasar dan Kriteria yang jelas untuk memutasikan pegawainya.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro landasan yang dipakai untuk melaksanakan mutasi didasarkan pada permintaan pegawai itu sendiri dan permintaan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Pegawai yang meminta untuk dimutasikan harus mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi dan harus mengemukakan alasan yang kuat mengapa ia dimutasikan.

Seperti yang dikemukakan oleh Bpk. Yudistira selaku Staff Bidang Pengembangan sebagai berikut:

“Mekanisme rotasi/mutasi melalui proses yang panjang. Pegawai yang ingin dimutasikan harus mempunyai alasan yang jelas mengapa ia ingin dimutasikan. Misalnya seperti mengikuti suami atau merawat orang tua yang sudah lanjut usia, kemudian tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lain karena terjadi perselisihan atau pertengkaran sehingga ia tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.”(wawancara pada tanggal 12 Mei 2008 di ruang kerja)”.

Mutasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama, baik antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun balas jasa/gaji tetap. Selain permintaan dari pegawai sendiri, mutasi juga dapat dilakukan karena permintaan BKD Kabupaten Bojonegoro dimana unit organisasinya mengalami kekurangan/kelebihan pegawai atau bisa juga karena kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dirasa sudah tidak cocok/sesuai lagi dengan pekerjaan yang diemban, atau bisa juga untuk menghindari kejenuhan/rasa bosan pegawai pada pekerjaannya sehingga ia perlu dimutasikan.

Kemudian untuk promosi, menurut Sondang P. Siagian yang dimaksud promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Landasan yang dipakai organisasi pada umumnya adalah menggunakan dua Kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil kerja yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang.

Dengan demikian promosi tersebut dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggota organisasi tersebut. Akan tetapi promosi demikian didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan. Sedangkan promosi yang didasarkan pada senioritas, berarti bahwa pegawai yang paling berhak untuk dipromosikan ialah pegawai yang masih kerjanya paling lama.

Sedangkan landasan yang dipakai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro untuk melaksanakan promosi didasarkan pada senioritas pegawai dan kemampuan (prestasi kerja) pegawai. Hal ini berarti jika terdapat dua (2) orang pegawai yang mempunyai kemampuan yang sama, maka factor senioritas merupakan prioritas utama untuk menentukan pegawai mana yang lebih dulu dipromosikan. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Ibu S. Purwanti selaku Kasub. Bag. Kepegawaian sebagai berikut :

“Faktor senioritas sudah ada didalam DUK (daftar urutan kepangkatan). Faktor senioritas memang menjadi faktor penentu dilakukannya promosi apabila ada (2) pegawai yang mempunyai kemampuan yang sama. Yang dimaksud senioritas disini bukan semata-mata karena usia tapi juga karena lamanya masa kerja pegawai tersebut. Lamanya masa kerja seseorang diidentikkan bahwa pengalaman kerja orang tersebut juga lebih banyak sehingga ia layak untuk dipromosikan. (Wawancara pada tanggal (21 Mei 2008 diruang kerja).”

- 2) Proses Mutasi/Promosi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Mutasi dan Promosi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh bagian Sub. Bidang Pengembangan Pegawai, Sub Bidang Pembinaan Personil dan Pengembangan Karier dan Sub. Bidang Mutasi Pegawai. Promosi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro diadakan dalam rangka pengembangan karier pegawai, sedangkan mutasi diadakan dengan tujuan untuk penyegaran, yang berarti mengganti tugas dan kewajiban pegawai dengan pegawai lain tetapi masih dalam satu tingkat dengan tugas dan kewajiban sebelumnya dengan harapan situasi kerja yang baru akan lebih baik dari situasi kerja yang lama.

Dalam hal untuk keperluan mutasi/promosi, setiap organisasi/instansi pemerintah mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk membuat daftar penilaian terhadap pegawai-pegawai yang akan dimutasikan dan dipromosikan. Oleh karena itu setiap instansi/organisasi pemerinah membentuk suatu Tim Kerja yaitu Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Tim Baperjakat) untuk melakukan penilaian terhadap pegawai yang dimutasikan/dipromosikan. Mutasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Bojonegoro dibagi menjadi dua (2) macam yaitu mutasi jabatan dan mutasi staff. Seperti yang dijelaskan oleh Bpk. Yudistira

selaku staf sub. Bidang Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir seperti berikut :

“Mutasi pejabat mekanismenya dari atas kebawah,. Usulan Baperjakat, setelah mendapat persetujuan Bupati kemudian turun kepada yang bersangkutan. Sedangkan mutasi staff mekanismenya dari bawah keatas. Staff yang bersangkutan mengajukan usulan kepada Ka. Unit kerja kemudian diajukan kepada bupati melalui BKD (tidak melibatkan Baperjakat). Setelah mendapat persetujuan dari Bupati kemudian turun kepada staff yang bersangkutan. (wawancara pada Tanggal 12 Mei 2008 di ruang kerja).

Promosi di BKD Kabupaten Bojonegoro didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, setiap pegawai mendapat kesempatan yang sama untuk dipromosikan asalkan telah memenuhi syarat dan kriteria yang telah ditentukan, misalnya pendidikan formal yang ditempuh, telah melakukan Diklat Kepemimpinan sebagai syarat untuk dapat naik jabatan, telah melaksanakan ujian dinas dan lain sebagainya.

Pelaksanaan promosi dikarenakan oleh beberapa sebab yaitu karena adanya pemensiunan, pemberhentian, demosi dan mutasi pegawai yang dapat mengakibatkan kekosongan pada jabatan yang telah ditinggalkan. Jadi waktu pelaksanaan promosi tergantung dari adanya lowongan jabatan yang tersedia. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Yudistira selaku Staf Sub. Bidang Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir sebagai berikut :

“Ada tiga proses penggantian (suksesi Jabatan) yaitu, pertama mutasi, (pindah unit kerja, eselon jabatan sama), kedua promosi (naik jabatan) dan demosi (turun jabatan). Pemkab membentuk badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (Baperjakat). Tugasnya untuk memberikan pertimbangan-pertimbangan (secara tertutup) terhadap pegawai yang dinilai mempunyai kompetensi dan layak menduduki jabatan tertentu. Selanjutnya diusulkan kepada Bupati untuk mendapat persetujuan. Sebaliknya yang dinilai tidak layak atau terkena hukuman disiplin bisa diturunkan jabatannya atau eselon jabatannya. (Wawancara pada tanggal 22 Mei 2008 di ruang kerja)”.

Promosi dapat dilakukan dengan cara pengajuan usul dari pimpinan unit organisasi/kerja kepada Bupati kemudian Bupati mendelegasikan kewenangannya kepada Tim Baperjakat untuk mengadakan penilaian apakah pegawai yang diusulkan tersebut layak untuk dipromosikan atau tidak. Setelah Tim Baperjakat memberikan pertimbangan maka keputusan sepenuhnya diserahkan kepada Bupati.

Sedangkan untuk waktu pelaksanaan mutasi pada dasarnya sama dengan waktu pelaksanaan promosi yaitu tergantung dari kebutuhan. Jadi tidak selalu dalam satu tahun BKD Kabupaten Bojonegoro melakukan mutasi, tetapi sering pula dalam satu tahun BKD Kabupaten Bojonegoro banyak melakukan mutasi. Dari tahun 2007/2008 BKD Kabupaten Bojonegoro telah melakukan proses mutasi yang dapat dilihat dari tabel 8 dibawah ini:

TABEL 8
Pegawai yang Mendapat Kesempatan Mutasi/Promosi
Tahun 2007/2008

No	Nama/NIP	Pangkat	Unit Kerja Lama	Unit Kerja Baru
1	Nuriski Imandari S.kom 510 129 813	Penata Muda Tk I (II/b)	Kasubid Hubungan Antar Lembaga pada BKD Kab. Bojonegoro	Kasubag Program dan Laporan pada Disperinday Kab. Bojonegoro
2	Cahyo Dwi Utomo 050 048 450	Penata Muda Tk. I (III/b)	Staff Pada Dinas Infokom	Kasubid. Hubungan Antar Lembaga pada BKD Kab. Bojonegoro
3	Heru Wicaksi, SSTP 010 263 855	Penata Muda Tk. I (III/b)	Kasubid Penjenjangan pada BKD Kab. Bojonegoro	Kepala Kelurahan Ledok Kulon Kec.Bojonegoro
4	Dery Aprilian, SSTP 010 266 149	Penata Muda (III/a)	Staff Pada BKD Kab. Bojonegoro	Sekretaris kelurahan Banjarejo Kec. Bojonegoro
5	Yudhistira Ardhi N. SSTP 010 266 492	Penata Muda (III/a)	Staff Kec. Kalitidu Kab. Bojonegoro	Staff pada BKD Kab. Bojonegoro

Sumber : *Buku Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro*

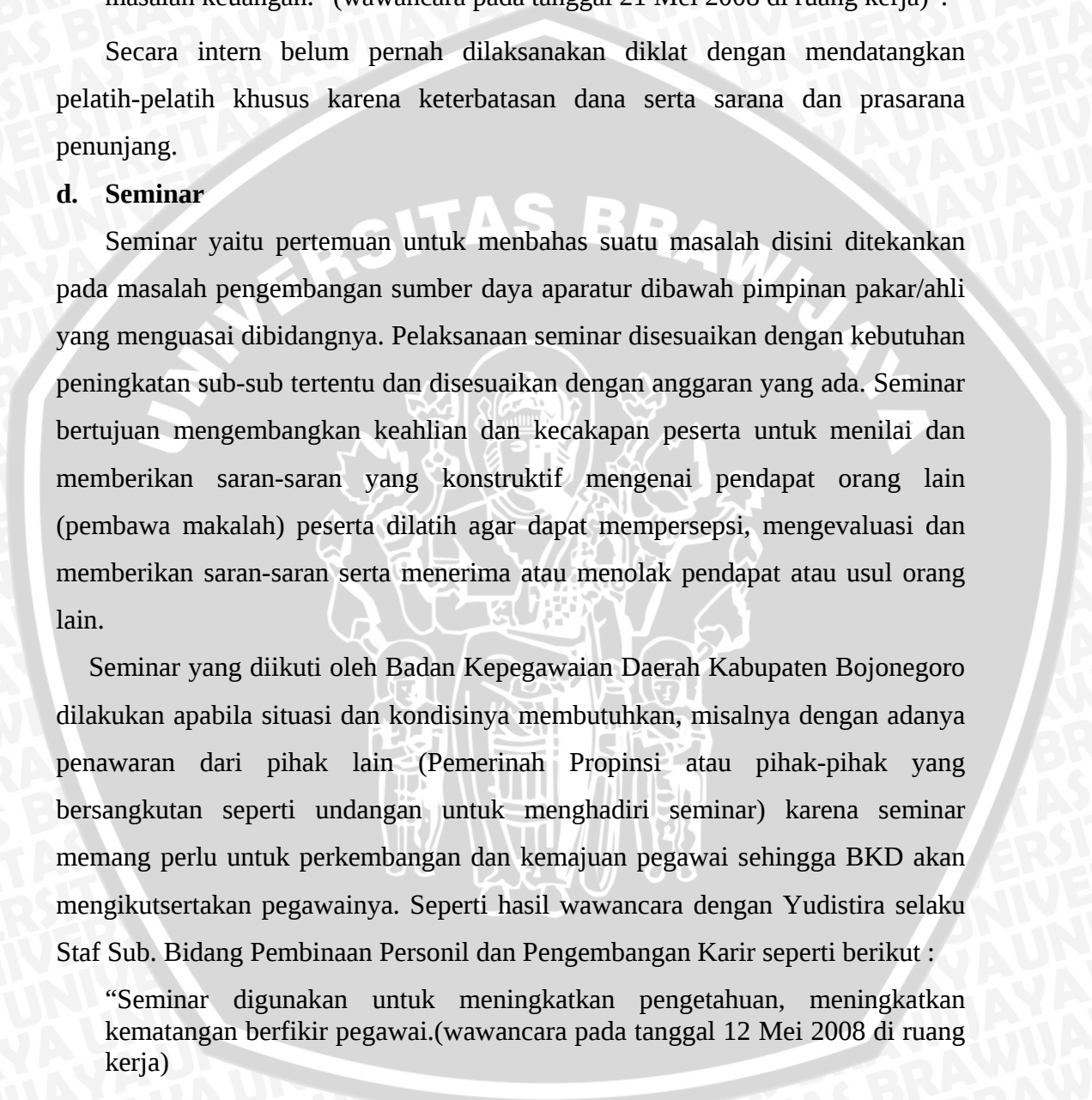
Dari tabel 8 diatas dapat disimpulkan selama tahun 2007/2008 BKD Kabupaten Bojonegoro telah melakukan mutasi 5 orang pegawai dari pangkat yang berbeda untuk menempati unit kerja baru hal ini dilakukan untuk pengembangan karir pegawai.

c. Vestibule Training (Pelatihan dengan mendatangkan pelatih khusus).

Vestibule training dilaksanakan bukan oleh atasan (penyedia) tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

Secara intern pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro belum pernah melaksanakan program pelatihan dengan mendatangkan pelatih-pelatih khusus, selama ini pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan pada lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan ditingkat propinsi.

Sedangkan hasil wawancara dengan Bpk. Cahyo selaku Sub. Bidang Hubungan Antar Lembaga mengatakan bahwa :

“Program pelatihan dengan mendatangkan pelatih-pelatih khusus belum pernah dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro karena factor situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan terutama terkait masalah keuangan.” (wawancara pada tanggal 21 Mei 2008 di ruang kerja)”.


Secara intern belum pernah dilaksanakan diklat dengan mendatangkan pelatih-pelatih khusus karena keterbatasan dana serta sarana dan prasarana penunjang.

d. 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 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.

Seminar yang diikuti oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dilakukan 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 seminar memang perlu untuk perkembangan dan kemajuan pegawai sehingga BKD akan mengikutsertakan pegawainya. Seperti hasil wawancara dengan Yudistira selaku Staf Sub. Bidang Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir seperti berikut :

“Seminar digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, meningkatkan kematangan berfikir pegawai.(wawancara pada tanggal 12 Mei 2008 di ruang kerja)

Sedangkan hasil wawancara dengan Bpk. Cahyo selaku Sub. Bidang Hubungan Antar Lembaga mengatakan bahwa :

“Pemkab jarang mengadakan seminar yang sering dilakukan adalah Diklat Pim. Biasanya seminar yang diikuti oleh pegawai disini dikarenakan adanya penawaran dan undangan. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Bojonegoro menunjuk salah satu pegawai untuk mengikutinya. Biasanya seminar hanya dilakukan 1 hari yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan. (wawancara pada tanggal 21 Mei 2008 di ruang kerja)".

Tujuan seminar antara lain :

- a. Dapat mengembangkan IPTEKnya dan mengaplikasikan kedalam pelayanan publik yang professional.
- b. Menambah pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan yang ada atau yang diperlukan.

Biasanya dalam 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.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten tidak pernah mengadakan seminar, tetapi BKD lebih sering mendapatkan undangan dari pihak lain dan BKD Kabupaten Bojonegoro menunjuk salah satu pegawai untuk mengikutinya. Seperti terlihat pada tabel 9 dibawah ini:

TABEL 9
Seminar Yang Dilakukan BKD Kabupaten Bojonegoro
Atas Undangan Dari Pihak Luar
Tahun 2008

No	Seminar	Peserta
1	Seminar Teknologi Tepat Guna Penanganan Sarana Prasarana di Indonesia	2 Orang
2	Seminar Nasional Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Menuju Pertanian Tangguh di Jawa Timur	4 Orang
3	Seminar Peningkatan SDM Aparatur Bidang Kesehatan POLTEKES Surabaya	2 Orang

Sumber: Bidang Diklat BKD Kabupaten Bojonegoro

Dari tabel 9 diatas dapat disimpulkan selama tahun 2008 BKD Kabupaten Bojonegoro telah melakukan seminar atas undangan dari pihak lain sebanyak 3 kali yang bertujuan untuk meningkatkan dan pengembangan karir pegawai.

2. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan tugasnya.

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 dan kuantitas pekerjaan.

a. Ketaatan

- Kerapian kerja

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan cara yang telah ditentukan, dikerjakan rapi dan teliti. Keadaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti dari segi kerapian kerja dan keterampilan kerja.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Yudistira selaku Staf Sub. Bidang Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir seperti berikut :

“Selama ini kami telah berusaha untuk bekerja rapi tetapi harus ditunjang dengan sarana yang mendukung karena kerapian kerja tidak hanya dikarenakan pegawai atau tenaga kerja tetapi juga sangat didukung oleh fasilitas penunjang seperti lemari-lemari yang ada sehingga berkas-berkas penting yang ada di Badan kepegawaian Daerah akan tersusun rapi. (Wawancara Pada tanggal 12 Mei 2008 di ruang kerja).”

Untuk mengukur seorang pegawai rapi dalam bekerja dapat dilihat dari criteria yang telah ada, baik rapi dalam pekerjaannya maupun rapi dalam penampilannya. Seorang pegawai dituntut rapi dalam pekerjaan sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan rapi dalam penampilan agar dapat mencerminkan sosok aparatur yang berwibawa. Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 10 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai kerapian kerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 10
Pernyataan Mengenai Kerapian Kerja.
Pada Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Rapi	19	52,8
2	Cukup Rapi	17	47.2
3	Kurang Rapi	-	-
Jumlah		36	100

Sumber : Wawancara dengan informan yang diolah.

Berdasarkan tabel 10 tersebut diatas, pegawai yang menyatakan kerapian dalam bekerja adalah 36 orang, yang menyatakan rapi sebanyak 19 orang (52,8%) orang dan sebanyak 17 atau (47,2%) orang yang menyatakan kerapian pekerjaan mereka cukup rapi.

Dalam keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa kerapian kerja pegawai Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Bojonegoro dikatakan cukup rapi.

- **Kedisiplinan**

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan. Penulis mengadakan wawancara dengan salah seorang Staff Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk.Yudistira sebagai berikut :

“Pegawai-pegawai disini saya rasa cukup disiplin, mereka tahu dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ada. Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.”
 (Wawancara pada tanggal 21 Mei di ruang kerja).”

Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 11 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai ketaatan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang ada sebagai berikut:

Tabel 11
Pernyataan Mengenai ketaatan Pegawai
Terhadap Peraturan-Peraturan yang ada
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Taat	27	0,75
2	Kurang taat	9	0,25
3	Tidak Taat	-	-
Jumlah		36	100

Sumber: Wawancara dengan informan yang diolah.

Berdasarkan tabel 11 diatas mengenai ketaatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 27orang (0,75%) yang menyatakan dalam melaksanakan mereka sangat taat. Sedangkan 9 orang (0,25%) menyatakan kurang taat.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

b. Ketepatan Waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

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

Sebagaimana hasil wawancara yang diungkapkan oleh Kepala Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk. Boedi Raharjo seperti berikut:

“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 21 Mei 2008 di ruang kerja).”

Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 12 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas sebagai berikut :

Tabel 12
Pernyataan Mengenai Ketepatan Waktu
Dalam Menyelesaikan Tugas
Pada Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Selalu Tepat Waktu	29	80,6
2	Kurang Tepat Waktu	7	19,4
3	Tidak Tepat Waktu	-	-
Jumlah		36	100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 12 diatas mengenai ketetapan waktu dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 29 orang (80,6%) yang menyatakan dalam melaksanakan tugasnya selalu tepat waktu. Sedangkan 7 orang (19,4%) menyatakan kurang 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.

c. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Sebagaimana hasil wawancara yang diungkapkan oleh Kepala Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk. Boedi Raharjo seperti berikut:

“Sebagai pegawai yang bertanggung jawab dan setia terhadap organisasi, saya berusaha menjaga nama baik organisasi sebaik mungkin. (Wawancara pada tanggal 21 Mei 2008 di ruang kerja).”

Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 13 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai kesetiaan pegawai dalam pekerjaannya sebagai berikut:

Tabel 13
Pernyataan Mengenai Kesetiaan Kariawan Terhadap
Organisasi Pemerintahannya
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Setia	35	0,97
2	Kurang Setia	1	3
3	Tidak Setia	-	-
Jumlah			100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 13 diatas mengenai kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 35 orang (0,97%) yang menyatakan setia terhadap organisasi. Sedangkan 1 orang (3%) menyatakan kurang setia terhadap organisasinya.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka setia terhadap organisasinya, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

d. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaanya.

Penulis mengadakan wawancara dengan salah seorang Staff Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk.Yudistira sebagai berikut :

‘Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.’ (Wawancara pada tanggal 21 Mei di ruang kerja).’’

Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 14 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai Hasil Kerja Karyawan kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan dalam pekerjaannya sebagai berikut:

Tabel 14
Pernyataan Mengenai Hasil Kerja Karyawan
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Baik	29	80,6
2	Kurang Baik	7	19,4
3	Buruk	-	-
Jumlah		36	100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 14 diatas mengenai hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 29 orang (80,6%) yang menyatakan dalam melaksanakan tugasnya selalu baik. Sedangkan 7 orang (19,4%) menyatakan kurang baik.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Kemudian mengenai semangat kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 15 dibawah ini:

Tabel 15
Pernyataan Mengenai Semangat Kerja Karyawan
Dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Semangat	31	0,86
2	Kurang Semangat	5	0,14
3	Tidak Semangat	-	-
Jumlah			100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 15 diatas mengenai semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 31 orang (0,86%) yang menyatakan dalam melaksanakan tugasnya selalu bersemangat. Sedangkan 5 orang (0,14%) menyatakan kurang semangat.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka sangat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka mampu bekerja semaksimal mungkin.

e. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya dengan cara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

Kaitannya dengan kerja sama hasil wawancara peneliti dengan salah seorang staff Sub.Bid. Hubungan Antar Lembaga Bpk. Puji Ikwanto sebagai berikut :

“Tingkat kejasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mengikuti kita mengikuti pengembangan.” (wawancara pada tanggal 21 Mei di ruang kerja).”

Berikut ini lebih jelas lagi dapat kita lihat pada tabel 16 Dibawah ini, yang menyatakan mengenai fungsi kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari dilingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel 16
Pernyataan Mengenai fungsi Kerja Sama
Dalam menyelesaikan pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari
DiLingkungan Kerja
Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah Orang	Presentase (%)
1	Penting	31	0,86
2	Kurang Penting	5	0,14
3	Tidak Penting	-	-
Jumlah		36	100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 16 diatas mengenai fungsi kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 31 orang (0,86%) yang menyatakan fungsi kerja sama sangat penting dalam suatu organisasi. Sedangkan 5 orang (0,14%) menyatakan kurang penting.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang sangat mementingkan kerja sama dilingkungan kerjanya.

f. Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan tugas pegawai negeri sipil dituntut untuk professional dalam menjalankan tugasnya. Mereka punya tugas dan fungsi masing-masing sehingga mereka harus benar-benar melaksanakan tugasnya dan berani mengambil resiko.

a. Kejelasan Peran

Dalam rangka membantu pegawai dalam memperlancar pelaksanaan tugas, maka sangat diperlukan adanya kejelasan peran karena dapat membantu mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kejelasan peran pegawai dapat ditunjukkan dengan adanya pembagian atau uraian tugas kepada staff. Sehingga dengan kejelasan peran tersebut para pegawai dapat merasa lebih bertanggung jawab, karena apa yang dilakukannya sudah jelas tidak tumpang tindih dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa dengan jelasnya tugas-tugas para pegawai dapat membuat kinerja menjadi lebih baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk. Boedi Raharjo seperti berikut :

“Dengan jelasnya tugas masing-masing pegawai, maka dapat membuat kinerjanya menjadi lebih baik. Karena dengan diketahuinya masalah-masalah yang akan dikerjakan oleh masing-masing pegawai, mereka akan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya. Setelah pekerjaan itu selesai maka kemudian diserahkan kepada Saya, dan Saya akan lebih mudah untuk melakukan penilaian karena sudah jelas atau tahu siapa yang mengerjakannya. (Wawancara pada tanggal 21 Mei 2008 di ruang kerja).”

Kemudian untuk mengetahui sejauh mana kejelasan peran dapat meningkatkan kinerja pegawai, penulis mengadakan wawancara dengan salah seorang Staff Subbid Pembinaan Personil dan Pengembangan Karir Bpk. Yudistira sebagai berikut :

“Menurut saya dalam menjalankan tugas dan kewajiban sehari-hari adalah merupakan suatu tanggung jawab sebagai seorang pegawai. Tetapi dalam hal ini jika kejelasan peran bagi seorang pegawai tidak ada, akan membuat sang pegawai kurang serius dalam bekerja, karena antara sesama pegawai bisa jadi saling tuduh menuduh bahwa yang satu menyatakan bahwa itu bukan tugasnya dan begitu pula yang lainnya. Oleh karena itu kejelasan peran sangat penting. (Wawancara pada tanggal 21 Mei di ruang kerja).”

Dari beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan kejelasan peran tersebut benar-benar dapat meningkatkan kinerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari Tabel 17 dibawah ini, sejumlah informan yang menyatakan pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 17
Pernyataan Mengenai Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Setelah Adanya Kejelasan Peran.
Pada Badan Kepegawaian daerah kabupaten Bojonegoro

No	Pernyataan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Baik	27	0,75
2	Cukup Baik	9	0,25
3	Sedang	-	-
Jumlah		36	100

Sumber: Wawancara dengan inforan yang diolah.

Berdasarkan tabel 17 diatas mengenai kejelasan peran dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dapat dijelaskan sebanyak 27 orang (0,75%) yang menyatakan kejelasan peran terhadap kinerjanya baik. Sedangkan 9 orang (0,25%) menyatakan cukup baik.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kejelasan peran sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Faktor yang mendukung dan menghambat kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

Analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan external organisasi sangatlah penting, sebab melalui analisis lingkungan tersebut akan dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai Visi dan Misi.

Untuk dapat menganalisis lingkungan tersebut, terlebih dahulu akan dipaparkan factor-faktor yang mempengaruhi baik internal maupun external.

a. Sarana dan Prasarana yang dimiliki

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BKD Kabupaten Bojonegoro Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari Tabel 18 dibawah ini:

Tabel 18
Sarana dan Prasarana
Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Bojonegoro
Tahun 2008

No	Jenis Sarana/Barang	Jumlah	Keterangan
1	Mobil	1	Baik
2	Sepeda Motor	14	Baik
3	Meja Pimpinan dan Karyawan	42	Baik
4	Meja / Kursi Tamu	2 Set	Baik
5	Kursi Pimpinan dan Staff	47	Baik
6	Mesin Ketik	3	Baik
7	Komputer	12	Baik
8	Meja Komputer	7	Baik
9	Brankas	1	Baik
10	Rak Arsip	8	Baik
11	Almari Kayu	2	Baik
12	Almari Kaca	2	Baik
13	Telephon	1	Baik
14	Printer	6	Baik
15	Filing Kabinet	2	Baik
16	Papan Data, Pengumuman, Kegiatan	7	Baik

Sumber : RENSTRA-SKPD Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan Tabel 18 diatas data pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah 47 orang dan Sarana prasarana yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah, dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ditangani dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sekitar 11.172 orang, maka dapat diambil kesimpulan :

- 1) Rasio penyelesaian tugas kepegawaian dibanding dengan jumlah pegawai yang ditangani $11.172 : 47 \text{ Orang} = 238$ pekerjaan, artinya tiap orang yang ada di Badan kepegawaian Daerah mendapatkan beban untuk mengurus masalah kepegawaian sejumlah 238 pekerjaan. Beban yang demikian ini dirasakan cukup berat dan kurang berimbang, sehingga diperlukan manajemen yang handal untuk memberdayakan SDM yang ada dalam penyelesaian masalah-masalah kepegawaian.

2) Sarana Komputer yang ada bila dibandingkan dengan jumlah pekerjaan yang ditangani berbanding $11.172 : 12 = 931$ pekerjaan, apalagi kondisi saat ini masih belum ada program on line dan belum lengkapnya data base untuk pegawai pada semua satker yang ada. Kondisi demikian cukup rentan untuk mengikuti perubahan dan perkembangan kepegawaian yang dialami oleh masing-masing pegawai dalam jajaran Pemkap. Bojonegoro.

b. Factor Internal dan External yang berpengaruh.

1) Factor Internal :

a) Kekuatan (Strengths).

- Adanya kerjasama antar pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah.
- Adanya kebersamaan dan komitmen dalam penangan masalah.
- Adanya jumlah pegawai yang cukup memadai.

b) Kelemahan (Weakness)

- Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki
- Terbatasnya dukungan dana.
- Tingkat kemandirian petugas relative masih rendah

2) Faktor External:

a) Peluang (Opportunis).

- Adanya aturan dan kebijaksanaan dibidang kepegawaian.
- Adanya Sub Bagian atau Urusan Kepegawaian pada masing-masing Satuan Kerja.
- Adanya Koordinasi kelembagaan yang baik dengan Instansi yang relevan (BKN, Pemprop, Badan Diklat, Setneg)

b) Ancaman (Threats)

- Adanya kecenderungan perubahan peraturan dan kebijakan dibidang kepegawaian.
- Kurangnya Proaktif PNS Dalam mengurus Administrasi Kepegawaian.
- Adanya unsur kepentingan dan intervensi dari pihak-pihak tertentu.

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT tidak lain adalah menganalisa factor Intenal dan Eksternal yang ada dalam organisasi. Sebab pada hakekatnya Faktor Internal yang berupa

Kekuatan dan Kelemahan dan Faktor External yang berupa peluang dan ancaman kesemuanya saling mempengaruhi, terkait dan memberi dukungan untuk tercapainya Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Kebijakan dan Program yang dikembangkan dalam organisasi

Kekuatan yang ada dalam Organisasi harus dimanfaatkan dan didayagunakan semaksimal mungkin untuk meraih peluang yang ada dan menanggulangi atau mengurangi ancaman yang akan dan sedang terjadi, sehingga akan dicapai efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kelemahan yang ada hendaknya diminimalisir dan dimenej sedemikian rupa sehingga dapat mendukung tercapainya peluang dan tertanggulangi ancaman yang ada.

Untuk lebih jelasnya analisis SWOT di Badan Kepegawaian Daerah. Bisa dilihat pada unsur dibawah ini pada tabel 19 sebagai berikut:



Tabel 19
ANALISIS SWOT

	(S)	(W)
	a) Adanya kerjasama antar petugas kepegawaian. b) Adanya Kebersamaan dan komitmen dalam penanganan masalah. c) Jumlah pegawai yang memadai	a) Terbatasnya sarana dan prasarana. b) Terbatasnya anggaran. c) Rendahnya tingkat kemandirian petugas.
(O)	(SO)	(WO)
a) Adanya aturan dan kebijakan dibidang kepegawaian. b) Adanya subag/urusan kepegawaian tiap satker. c) Adanya koordinasi kelembagaan dengan instansi yang kompeten	Mengoptimalkan kebersamaan dan komitmen dalam penanganan masalah dengan menjalin koordinasi kelembagaan yang baik dengan instansi yang berkompeten	Memanfaatkan seefisien mungkin anggaran yang ada untuk tercapainya koordinasi kelembagaan dengan instansi yang berkompeten dan peningkatan kemandirian pegawai.
(T)	(ST)	(WT)
a) Adanya kecenderungan perubahan kebijakan dan aturan kepegawaian. b) Kurangnya proaktif PNS dalam mengurus administrasi kepegawaian. c) Adanya unsur kepentingan dan intervensi diri pihak-pihak tertentu.	Kendalikan berkembangnya unsur kepentingan dan intervensi dari pihak tertentu dan melaksanakan transparansi dalam penyelesaian masalah kepegawaian	Merumuskan norma, standard, prosedur dan menggunakan skala prioritas untuk membatasi adanya unsur kepentingan dan itervensi dalam menajemen kepegawaian.

Sumber : RENSTRA-SKPD Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan unsur diatas, maka dapat dirumuskan strategi SWOT sebagai berikut :

1. Strategi mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, dirumuskan dengan “mengoptimalkan kebersamaan dan komitmen dalam penanganan masalah dengan menjalin koordinasi kelembagaan yang baik dengan instansi yang berkompeten.
2. Strategi menggunakan kekuatan untuk mencegah dan mengatasi ancaman; dirumuskan dengan “Mengendalikan berkembangnya unsur kepentingan dan intervensi dari pihak tertentu dan melaksanakan transparansi dalam penyelesaian masalah kepegawaian”.
3. Strategi mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang; dirumuskan dengan “Memanfaatkan seefisien mungkin anggaran yang ada untuk tercapainya koordinasi kelembagaan dengan instansi yang berkompeten”.
4. Strategi mengurangi kelemahan untuk mencegah dan mengatasi ancaman; dirumuskan dengan “Merumuskan norma, prosedur dan menggunakan skala prioritas untuk membatasi adanya unsur kepentingan dan intervensi dalam manajemen kepegawaian.
- d. Factor Kunci Keberhasilan.

Berdasarkan analisis SWOT sebagaimana diuraikan diatas, maka yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian di BKD Kabupaten Bojonegoro adalah:

1. Adanya kebersamaan dan komitmen dalam penanganan masalah di Badan Kepegawaian Daerah
2. Tersedianya anggaran yang memadai dalam pengelolaan manajemen kepegawaian.
3. Adanya koordinasi kelembagaan dengan instansi yang relevan (BKN, Badan Diklat, Pemerintah Provinsi, Setneg).
4. Adanya perubahan-perubahan kebijakan dibidang kepegawaian menuju perbaikan dalam pelaksanaan Manajemen Kepegawaian.

Dengan kunci keberhasilan sebagaimana dirumuskan diatas, yakni adanya kebersamaan dan komitmen dalam menangani masalah, didukung dengan tersedianya dana serta adanya koordinasi dengan instansi terkait dan dipayungi

dengan aturan hukum yang jelas merupakan kondisi ideal yang harus dan mesti ada di Badan Kepegawaian Daerah sehingga merupakan kekuatan yang dasyat untuk mencapai Misi, tujuan, Sasaran.

Disamping itu dengan mengembangkan kunci keberhasilan seperti diatas, akan dapat menanggulangi adanya hambatan dan ancaman yang bisa mempengaruhi dan menghambat pencapaian Misi, Tujuan dan Sasaran Organisasi

C. PEMBAHASAN

1. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro.

Mengingat betapa besarnya peranan manusia didalam suatu organisasi maka tentunya perhatian dan pembinaan terhadap manusia sebagai unsur pelaksana serta pengembangan misi organisasi sangatlah penting artinya salah satu bentuk pembinaan tersebut adalah pengembangan pegawai. Dalam rangka otonomi daerah dan peningkatan sumber daya aparatur mempunyai peran 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 di bidang tugasnya dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat.

Pentingnya pengembangan SDM karena merupakan aktifitas yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi oleh sebab itu harus mendapat 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 ditempat dimana pegawai bekerja (On the job) ataupun diluar organisasi dimana pegawai bekerja (off the job) dengan melihat pada kemampuan dan kesiapan daerah terutama dalam hal sarana. Dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro metode tersebut sama-sama diterapkan.

Program pengembangan Sumber Daya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro telah dilaksanakan dengan baik, yaitu melalui beberapa metode yaitu :

a. Pengembangan kualitas Sumber daya aparatur

Salah satu bentuk pengembangan kualitas sumber daya aparatur adalah melalui diklat. Diklat bagi suatu organisasi adalah sangat penting manfaatnya bagi para pegawai yang merupakan anggota dari suatu organisasi tersebut. Hal ini disebabkan karena Diklat pada dasarnya dapat meningkatkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan pengetahuan, dimana konsekuensinya adalah peningkatan produktivitas kerja pegawai. Dengan kata lain, dengan Diklat akan diperoleh pegawai-pegawai yang mempunyai produktivitas kerja tinggi dan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai macam kondisi dan berbagai macam kemajuan serta mampu menghadapi hambatan-hambatan, tantangan-tantangan yang terjadi dalam organisasi.

Untuk mendapatkan pegawai-pegawai dengan semangat kerja tinggi tersebut maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro melakukan berbagai upaya untuk mengembangkan kualitas sumber daya aparturnya, yaitu melalui :

- 1) Pengiriman pegawai melalui proses seleksi untuk mengikuti Diklat di pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro melaksanakan program Diklat PraJabatn, Diklat Penjenjangan, Diklat Teknis dan masih banyak lagi macam-macam Diklat yang dapat dilakukan sewaktu-waktu apabila Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro memang membutuhkannya atau apabila ada penawaran dari pihak lain, misalnya Pemerintah Propinsi.

Penyelenggaraan Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan sepenuhnya oleh Kantor Diklat. Kantor Diklat menyelenggarakan Diklat atas dasar kebutuhan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro harus menerapkan prinsip-prinsip Diklat pegawai, yaitu harus ada keterkaitan antara Diklat dengan jabatan pegawai, harus didasarkan pada kebutuhan pemerintah Kota Bojonegoro dan harus dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai. Penyelenggaraan Diklat harus didasarkan pada alasan-alasan yang rasional. Hal ini misalnya dapat dilihat dari banyaknya

pegawai yang melakukan kesalahan-kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, lalai dan ceroboh dalam mengerjakan tugasnya, kurang paham mengenai pekerjaannya, demikian juga setelah dilakukan penilaian pekerjaan, ditemukan berbagai kelemahan-kelemahan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Keadaan-keadaan semacam itulah yang mengindikasikan perlunya penyelenggaraan Diklat.

2) Pengiriman Pegawai untuk mengikuti pendidikan formal (ijin/tugas belajar)

Secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan seseorang yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang bersangkutan. Dapat dikatakan, tingginya tingkat pendidikan seseorang dapat memberikan nilai tambah seseorang tersebut dimata organisasi. Oleh karena itulah biasanya organisasi memberikan ijin/tugas belajar kepada para pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi.

Dengan pendidikan yang lebih tinggi akan menambah wawasan dan pengetahuan mereka, menjadikan pola berpikir yang kritis, serta mengubah cara pandang terhadap suatu hal dengan pemikiran yang obyektif dan rasional.

b. Mutasi/Promosi.

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 Bojonegoro melaksanakan system promosi berdasarkan kemampuan dan senioritas pegawai. Ini berarti pelaksanaan promosi tidak hanya dilakukan hanya berdasarkan kemampuan saja tetapi juga memperhatikan factor masa kerja.

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

Pelaksanaan mutasi pada instansi pemerintahan bukan tanpa didasari landasan atau pedoman. Landasan yang dipakai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Bojonegoro dalam pelaksanaan mutasi adalah berdasarkan permintaan pegawai dan permintaan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Pegawai yang minta dimutasikan harus dapat mengemukakan alasan-alasan secara logis dan rasional, apabila tidak, dikhawatirkan semua pegawai akan mengajukan permintaan untuk dimutasikan dengan alasan yang dibuat-buat. Selain permintaan sendiri dari pegawai, mutasi juga didasarkan pada permintaan pemerintah Kota Bojonegoro dengan tujuan untuk penyegaran. Dimana diharapkan dengan situasi kerja yang baru akan memberikan semangat baru bagi pegawai sehingga produktivitas kerjanya terus meningkat.

c. *Vestibule Training* (Pelatihan dengan mandat akan pelatih khusus)

Metode ini oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro belum pernah dilakukan, hal ini dikarenakan metode ini cenderung dilakukan oleh perusahaan-perusahaan selain bidang pemerintahan. Selain itu metode ini banyak menghabiskan dana. Sedangkan untuk saat ini BKD Kabupaten Bojonegoro tidak punya cukup dana untuk dapat menerapkannya.

d. 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 diuraikan 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 depan. 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 yang digunakan dalam seminar yaitu metode ceramah dan Tanya jawab.

2. Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan tugasnya.

a. Ketaatan

- 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 Bojonegoro 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 cukup rapi. Karena fasilitas dan sarana kurang menunjang meskipun tenaga memadai dan berdasarkan data menyatakan rata-rata cukup rapi.

-Kedisiplinan

selama observasi rata-rata hampir 0,75% pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada. Tapi sebagian kecil diantara mereka ada yang kurang disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada. Misalnya keluar kantor dijam kerja bukan untuk kepentingan kantor tapi untuk kepentingan pribadi.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

b. Ketepatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Sebagaimana hasil penelitian dilapangan 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 Bojonegoro.

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

c. Kesetiaan

Seorang pegawai dapat diukur kesetiannya terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi apabila mereka dapat menjaga dan membela nama baik organisasi. Selama penelitian penulis mengadakan wawancara terhadap beberapa karyawan dan rata-rata mereka punya nilai kesetiaan yang tinggi terhadap pekerjaannya, organisasinya.

Dari keterangan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa mereka setia terhadap organisasinya, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

d. Prestasi Kerja

Penulis selama melakukan observasi lapangan melihat dengan jelas bahwa kebanyakan pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro telah menjalankan tugasnya sebaik mungkin. mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan memahami tugas dan fungsinya masing-masing.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa mereka sangat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka mampu bekerja semaksimal mungkin.

e. Kerja sama

Dalam hal kerja sama pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro dapat bekerja sama semaksimal mungkin didalam pekerjaan ataupun diluar pekerjaan. Hal ini dapat mencerminkan kinerja yang efektif dan efisien

Sehingga dapat disimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang sangat mementingkan kerja sama dilingkungan kerjanya.

f. Tanggung jawab

- Kejelasan peran

Sedangkan untuk kejelasan peran pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro ditunjukkan dengan adanya pembagian atau uraian tugas kepada staff. Sehingga dengan kejelasan peran tersebut para pegawai dapat merasa lebih bertanggung jawab, karena apa yang dilakukannya sudah jelas tidak tumpang tindih dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro sangat besar dan kejelasan peran sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Faktor yang mendukung dan menghambat kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro

Analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan external organisasi sangatlah penting, sebab melalui analisis lingkungan tersebut akan dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai Visi dan Misi. Adapun factor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah diantaranya.

1. Faktor Internal yang berpengaruh.

a). Kekuatan (strengths)

- Adanya kerjasama antar pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro
- Adanya kebersamaan dan komitmen dalam penanganan masalah
- Adanya jumlah pegawai yang memadai

b). Kelemahan (Weakness)

- Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki
- Terbatasnya dukungan dana
- Tingkat kemandirian petugas relatif masih rendah

2. Faktor Eksternal yang berpengaruh

a. Peluang (Opportunis).

- Adanya aturan dan kebijaksanaan dibidang kepegawaian.
- Adanya Sub Bagian atau Urusan Kepegawaian pada masing-masing Satuan Kerja.
- Adanya Koordinasi kelembagaan yang baik dengan Instansi yang relevan (BKN, Pemprop, Badan Diklat, Setneg)

b. Ancaman (Threats)

- Adanya kecenderungan perubahan peraturan dan kebijakan dibidang kepegawaian.
- Kurangnya Proaktif PNS. Dalam mengurus Administrasi Kepegawaian.

- Adanya unsur kepentingan dan intervensi dari pihak-pihak tertentu.

Factor Kunci Keberhasilan. Berdasarkan analisis SWOT maka yang menjadi kunci keberhasilan dalam pengolaan manajemen kepegawaian di BKD Kabupaten Bojonegoro adalah:

- a. Adanya kebersamaann dan komitmen dalam penanganan masalah di Badan Kepegawaian daerah
- b. Tersedianya anggaran yang memadai dalam pengelolaan manajemen kepegawaian.
- c. Adanya koordinasi kelembagaan dengan instansi yang relevan (BKN, Badan Diklat, Pemerintah Provinsi, Setneg).
- d. Adanya perubahan-perubahan kebijakan dibidang kepegawaian menuju perbaikan dalam pelaksanaan Manajemen Kepegawaian.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam suatu organisasi, aspek pengembangan pegawai melalui pengembangan kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur merupakan suatu hal yang positif dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, adanya suatu aspek pengembangan terhadap pegawai akan diperoleh peningkatan kinerja yang nantinya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa :

1. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro telah melakukan pengembangan sumber daya aparatur. Hal ini dilaksanakan untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawainya karena Pegawai merupakan sumber daya manusia yang keberadaanya sangat diperlukan bagi eksistensi suatu organisasi tapi dalam kenyataannya pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Aparatur di badan kepegawaian daerah dirasa kurang begitu efisien. Hal ini di tunjang dengan sarana teknologi yang kurang memadai dan adanya sifat malas didalam pribadi masing-masing.
2. Upaya-upaya pengembangan sumber daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dengan pengembangan kualitas sumber daya aparatur, mutasi/promosi, seminar. Tetapi yang lebih sering dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Bojonegoro adalah Diklat. Dengan diklat pegawai-pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro dilatih untuk menjadi pegawai yang terampil dan ulet. Kenyataannya sebagian pegawai dari BKD sudah dapat melaksanakan manfaat diadakannya diklat.
3. Mutasi/promosi di BKD Kabupaten Bojonegoro biasanya berdasarkan senioritas, padahal hal ini kurang baik dilaksanakan dalam suatu organisasi. Tidak semua pegawai yang masa kerjanya lama dapat bekerja dengan bagus. Seharusnya dalam hal mutasi/promosi dilihat dari prestasi kerjanya sehingga organisasi dapat berkembang.

4. Selain dari faktor senioritas proses promosi dan mutasi yang dilaksanakan BKD Kabupaten Bojonegoro berdasarkan *skill* dibidangnya masing-masing. Sehingga mereka akan terpacu untuk lebih giat dalam bekerja. Selain itu pegawai juga dapat mengajukan permintaan untuk pemutasian tetapi harus disertai dengan alasan yang logis misalnya mengikuti suami, ada ketidakharmonisan dengan rekan kerja sehingga harus mutasi, maka BKD Kabupaten Bojonegoro dapat mengabulkan permintaan pegawai tersebut dengan mematuhi aturan-aturan yang ada. Mutasi disini dengan gaji, jabatan yang sama dengan jabatan lama. Sehingga tidak ada ketidakharmonisan antar pegawai.
5. Untuk upaya pengembangan SDA BKD Kabupaten Bojonegoro dengan metode seminar dirasa kurang dapat memacu kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan seminar tidak pernah dilaksanakan sendiri oleh BKD Kabupaten Bojonegoro hal ini dikarenakan kurangnya dana, fasilitas yang kurang memadai. Tetapi BKD Kabupaten Bojonegoro sering mendapat undangan dari pihak luar dan kemudian BKD mengirimkan beberapa pegawainya untuk mengikuti seminar tersebut. Tetapi kenyataannya hal ini tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKD karena pegawai yang mengikuti seminar tidak mau mengamalkan ilmu yang diperolehnya kepada pegawai lainnya.
6. Setiap upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur pasti akan menimbulkan manfaat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai menunjukkan pada suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang dapat dilihat dari pelaksanaan kerja pegawai dimana pengukuran kinerja tersebut dapat dilihat dari semakin tingginya prestasi kerja pegawai, motivasi kerja pegawai, tingkat kedisiplinan pegawai, tingkat kerja sama pegawai dengan anggota organisasi serta rendahnya tingkat kerusakan dan tingkat pemborosan, baik tenaga dan waktu.
7. Pada kerapian kerja di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro 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 ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai BKD sudah dapat

melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

8. Berdasarkan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro dengan struktur organisasi tersebut para pegawai sudah jelas mengetahui bidang/tugas apa yang diembannya. Dengan inilah para pegawai dapat bekerja dan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah ditentukan kepadanya.

B. SARAN

Dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang dengan mengevaluasi dalam pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya peningkatan kinerja bagi pelaksanaan pembangunan berikutnya, hal-hal yang perlu mendapatkan 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, Diklat Fungsional ataupun 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. Mutasi hendaknya dilakukan agar pegawai tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang monoton sehingga akan terjadi penyegaran.
5. Perlunya pengisian beberapa jabatan yang kosong secepatnya agar kelancaran penyelenggaraan pemerintahan atau organisasi tidak terlambat dan menghindari persaingan yang bersifat negative untuk mendapatkan posisi tertentu. Dalam hal ini perlu peranan pimpinan dalam bersikap obyektif

dalam pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan tertentu agar dapat memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

6. Kegiatan seminar sebaiknya selalu diikuti karena program ini sangat bermanfaat untuk menambah kemampuan dan keterampilan pegawai.
7. Penyediaan sarana dan prasarana kantor perlu ditingkatkan lagi, sebab sangat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari dan terbukti sampai saat ini hal tersebut membuat para pegawai sering terlambat dalam menyelesaikan tugas.
8. Untuk lebih meningkatkan produktifitas kerja pegawai, hendaknya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro juga melakukan upaya-upaya dengan cara membangkitkan motivasi kerja pegawai melalui :
 1. Penetapan peraturan yang didalamnya membuat sangsi-sangsi yang tegas apabila ada pegawai yang melanggar peraturan tersebut, misalnya pemberian sangsi berupa denda terhadap pegawai yang tidak masuk kerja atau ijin atau meninggalkan kantor sebelum jam kerja.
 2. Pemberian insentif berupa gaji sejumlah Rp. 1.000.000,- diakhir tahun diberikan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja dan produktivitas kerjanya baik.
 3. Dalam kasus-kasus yang lebih ekstrim, pegawai dapat dikenakan sanksi berupa dirumahkan atau dipensiunkan.
9. Untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja pegawai, diperlukan peningkatan terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai. Secara teoritis langkah ini cukup cepat, namun harus disadari bahwa langkah tunggal berupa perbaikan kesejahteraan pegawai belum tentu dapat mencapai produktivitas kerja pegawai yang maksimal. Untuk itu perlu pendekatan lain yang lebih bersifat non-ekonomik, misalnya dengan cara memperbaiki sistem rekrutment calon pegawai yang tidak hanya didasarkan pada kualifikasi pendidikan, tapi juga didasarkan pada informasi sejauh mana orientasi, cita-cita dan motivasi seseorang menjadi Pegawai Negeri karena masalah orientasi, cita-cita dan motivasi ini sangat berpengaruh pada produktifitas seseorang.

10. Dengan cara-cara diatas, penulis berharap dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi terwujudnya apa yang menjadi tujuan organisasi. Paling tidak dengan cara-cara diatas Pemerintah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro diharapkan terus mampu mengembangkan kemampuan sumber daya apaturnya dengan semangat baru dan dengan inovasi serta kreativitas baru yang disesuaikan dengan kemajuan dan perubahan-perubahan yang terjadi sehingga kinerja dapat terus ditingkatkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyah. 2002. "Demokratisasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah". Dalam Teguh Yuwono (ed.). *Manajemen Otonomi Daerah : Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*. Semarang : Puskodak UNDIP.
- Handyaningrat, Suwarno. 1992. *Administrasi Pemerintah Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hardjanto, Imam. 2006. *Reformasi Administrasi Negara*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Refisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintah Daerah dalam Perspektif Otonomi daerah*. Yogyakarta : Yayasan Pustaka Nusantara.
- Koentjoroningrat. 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia
- Kushandajani. 2001. "Good Governance dan Otonomi Daerah". Dalam Teguh Yuwono (ed.). *Manajemen Otonomi Daerah : Mambangun Daerah Bedasar Paradigma Baru*. Semarang : Puskodak UNDIP.
- Mangkunegara, Anwar P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. 1999. *Metode Penelitian (Suatu Pendekatan Proposal)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Manjar Maju.
- Moeleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- 2007. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Refisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai* . Jakarta: Gunung Agung.
- Mogid, Abdul, dkk. 2000. *jawa Timur Menuju Daerah Otonom*. Surabaya : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Muluk, M.R.K. 2000. *Reorientasi Pengembangan Aparatur Daerah*. Malang : FIA UNIBRAW.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalial*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Poerwadaminta, WJS. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Aksara Baru
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Oganisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia BPFE*. Yogyakarta.
- Ruky, Achmad S. 2006. *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Rrealitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto, Budi W dan Ardiyanti, Niken. 2006. *Pengembangan Potensi SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Soetjipto, Budi W dan Martdianty, Fanny. 2006. *Pengembangan Potensi SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Soetjipto, Budi W dan Stepanus, Mone. 2006. *Pengembangan Potensi SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI.
- Sudarto, Aman. 1999. *Analisis Kinerja Diklat Propinsi Dati II Jawa Timur*.
- Triton, PB. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Truno, Eka Afnan. 2004. *Makalah Peningkatan Kinerja Pegawai Koperasi*. Malang
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Widjaja, A.W. 1997. *Etika Pemerintahan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wojowasito, S. 2000. *Kamus Bahasa Indonesia*. Malang: CV. Pengarang.
- Wursanto, Ig. 1989. *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta : Kanisiua (Anggota IKAPI).
- Zainun, Buchari. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Kepegawaian Nomor. 43 Tahun 1999. Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor. 32 Tahun. 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor. 33 Tahun. 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

LAMPIRAN 1
DATA KEADAAN PEGAWAI BERDASARKAN PENGKAT / GOLONGAN
DILINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO
PER 31 DESEMBER 2007

NO	INSTANSI/UNIT KERJA	GOLONGAN I				JML	GOLONGAN II				JML	GOLONGAN III				JML	GOLONGAN IV				JML	JML SELURUHNYA
		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
I	SEKRETARIAT DAERAH																					
1	SEKRETARIS DAERAH					0					0					0				1	1	1
2	ASISTEN PEMERINTAH					0					0					0			1		1	1
3	ASISTEN EKONOMI & PEMBANG.					0					0					0			1		1	1
4	ASISTEN ADMINISTRASI & UMUM					0					0					0		1			1	1
5	BAGIAN PEMERINTAH					0	3		4	1	8	6	3	5		14	1				1	23
6	BAGIAN HUKUM					0		1		3	4	8		3		11	1				1	16
7	BAGIAN ORGANISASI					0	3				3	3	4	2	1	10		1			1	14
8	BAGIAN PEREKONOMIAN					0	1	1	2	3	7	1	2	1	2	6		1			1	14
9	BAGIAN PEMBANGUNAN				1	1	2		1	2	5	3	3	1	3	10		1			1	17
10	BAGIAN PANANAMAN MODAL					0	1	3		1	5	8	1	1	2	12		1			1	18
11	BAGIAN PERTAMBANGAN & ENERGI					0		3		2	5	2	2	1	3	8	1	1			2	15
12	BAGIAN PENG. DAMPAK LINGK					0	1		1	4	6	2	2		3	7		1			1	14
13	BAGIAN KEPEGAWAIAN			1		1		3	1	1	5	1	1		5	7					0	13
14	BAGIAN KEUANGAN			1		1	1	4	7	8	23	7	4	4		15		1			1	40
15	BAGIAN UMUM & PROTOKOL	1	1	3	5	10	15	8	7	14	44	5	2	1	2	10	1				1	65
16	BAGIAN PERLENGKAPAN					0	5		2		7	1	7	3	1	12	1				1	20
	JUMLAH I	1	1	5	6	13	35	23	25	39	122	47	31	22	22	122	5	8	2	1	16	273
II	SEKRETARIAT DPRD	1		2	1	4	4	2	3	6	15	5	4	1	4	14	1	1			2	35
III	DINAS																					
1	PEKERJAAN UMUM	8		6	9	23	36	10	17	22	85	14	36	7	5	62	3	1			4	174
2	KIMPRASWIL	3		1		4	17	3	6	2	28	18	14	4	7	43	2		1		3	78
3	PERTANIAN					0	4	5	7	11	27	26	41	28	18	113	5	3	1		9	149
4	PETERNAKAN & PERIKANAN				2	2	14	1	3	5	23	6	43	9	8	66	3	1	1		5	96
5	KESEHATAN		1			1	99	15	62	58	234	231	132	86	26	475	8	6	1		15	125
6	PENDAPATAN DAERAH			1		1	3		2	6	11	9	10	9	8	36	4	1	1		6	54
7	INFORMASI & KOMUNIKASI					0	4	3	1	4	12	9	31	11	20	71	4	4			8	91
8	KEHUTANAN & PERKEBUNAN					0	4	6	9	5	24	12	8	9	13	42	2	1			3	69

Lanjutan Lampiran 1

NO	INSTANSI/UNIT KERJA	GOLONGAN I				JML	GOLONGAN II				JML	GOLONGAN III				JML	GOLONGAN IV				JML	JML SELURUHNYA
		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
9	KOPERASI UKM					0	1	1		1	3	8	9	5	10	32	3	3	1		7	42
10	PENDIDIKAN	1	8	22	60	91	221	200	172	206	799	348	356	563	1,195	2,462	3,236	771	7	0	4,014	7,366
11	PERINDAG.					0	1		1	1	3	5	14	10	7	36	5	2	1		8	47
12	TENAGA KERJA & TRANS				1	1	4	3		1	8	4	32	7	7	50	3	3	1		7	66
13	PARIWISATA & KEBUDAYAAN		1	1		2	3	1	3	3	10	3	10	5	18	36	4	2	1		7	55
14	PERHUBUNGAN			1	1	2	12	6	7	3	28	10	12	9	8	39	2	2	1		5	74
	JUMLAH III	12	10	32	73	127	423	254	290	328	1,295	703	748	762	1,35	3,563	3,284	800	17	0	4,101	9,086
IV	BADAN																					
1	PENGAWAS DAERAH					0	2		1	2	5	4	3	12	12	32	5	1	1		7	44
2	BAPPEDA			1		1	1	1	3	7	12	11	7	5	15	38	4		1		5	56
3	KEPEGAWAIAN DAERAH			2	2	4	2	3	1	6	12	6	3	3	7	19	3	3			6	41
4	KESBANG LINMAS					0	3		4	1	8	4	4	9	11	28	2		1		3	39
5	PEMBERDAYAAN MASY. DESA					0	5		3	3	11	2	6	1	10	19	4	2			6	36
6	KB DAN KESSOS					0	8	1	13	10	32	28	58	64	29	179	3	2			5	216
	JUMLAH IV	0	0	3	2	5	21	5	25	29	80	55	81	94	85	315	21	8	3	0	32	432
V	KANTOR																					
1	KAS DAERAH			1		1	2	1	4		7	3		4		7	1				1	16
2	ARSIP DAERAH					0		3		3	6	3	4	1	1	9		1			1	16
3	SATPOL DAN PP				2	2	13	1	9	8	31	2	4	1	4	11					0	44
4	CAPIL & KEPENDUDUKAN			1		1	5		1	2	8	7	4	1	4	16		1			1	26
5	BIMAS KETAHANAN PANGAN					0	1	1	1	3	6	2		3	3	8	2				2	16
6	PENGEL. DATA ELEKTRONIK					0	1			2	3	4		3	1	8		1			1	12
	JUMLAH V																					
VI	RSUD																					
1	RSUD BOJONEGORO		1		4	5	25	2	42	42	111	32	32	24	18	106	6	11	2		19	241
2	RSUD SUMBERREJO					0	5	1	7	7	20	10	14	5	2	31	2	1			3	54
3	RSUD PADANGAN					0	4	1	11	1	17	4	4	3		11	2	1	1		4	32
	JUMLAH VI	0	1	0	4	5	34	4	60	50	148	46	50	32	20	148	10	13	3	0	26	327

Lanjutan Lampiran 1

NO	INSTANSI/UNIT KERJA	GOLONGAN I				JML	GOLONGAN II				JML	GOLONGAN III				JML	GOLONGAN IV				JML	JML SELURUHNYA
		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
VII	KECAMATAN																					
1	BOJONEGORO					0	8	3	10	9	30	9	43	13	5	70	1				1	101
2	KAPAS					0	2	1	1	5	9	6	4	3	2	15	1				1	25
3	BALEN					0	1	1		2	4	3	6	4	3	16	1				1	21
4	SUGIHWARAS					0	2	1	5	2	10	3	1	2	5	11					0	21
5	DANDER			1		1	3	1	1	6	11	1	7	3	3	14	1				1	27
6	BAURENO					0	6	2	2	5	15	4	4	1	4	13					0	28
7	KEPOHBARU			1		1	5		1	2	8	3	2	3	4	12					0	21
8	KEDUNGADEM			1	2	3	10	3			13	1	1	4	1	7	1				1	24
9	SUMBERREJO		1			1	3			1	4	4	7		5	16	1				1	22
10	KANOR					0	4	1		1	6	6	3	5	1	15	1				1	22
11	KALITIDU			1	1	2	4	2	5	6	17	4	5	2	5	16	1				1	36
12	NGASEM					0	4	1	3	3	11	3	1	4	2	10	1				1	22
13	KASIMAN				1	1	5	1	1	2	9	1	1	5	1	8	1				1	19
14	TAMBAKREJO					0	4	1	2	3	10	1	2	4		7	1				1	18
15	PADANGAN					0	1	4	2	4	11	5	2	3	4	14	1				1	26
16	NGRAHO				1	1	3		3		6	4	2	4	2	12					0	19
17	TEMAYANG					0	3		1	2	6	1	3	2	3	9					0	15
18	TRUCUK					0	4	2		1	7	3	4	2	3	12					0	19
19	MALO			1		1	4		3	2	9	4	2	3	1	10	1				1	21
20	BUBULAN					0	4	1	3	2	10	2	2	2	3	9					0	19
21	PURWOSARI					0	4	2	2	1	9	3	2	3	2	10					0	19
22	NGAMBON					0		2	2	5	9	4	1	2	3	10					0	19
23	MARGOMULYO			1		1	3	1	2		6	3	4	1	3	11					0	18
24	SUKOSEWU					0	2		1	2	5	1	6	2	4	13					0	18
25	KEDEWAN			1		1	6	1	1	1	9	1		3	2	6					0	16
26	SEKAR					0	6	2			8		1	1	3	5					0	13
27	GONDANG				1	1	4	1	1		6	2	2	2		6	1				1	14
	JUMLAH VII	0	1	7	6	14	105	34	52	67	258	82	118	83	74	357	14	0	0	0	14	643
	JUMLAH SELURUHNYA	14	13	51	94	172	644	328	470	537	1,979	959	1,044	1,007	1,568	4,578	3,338	833	25	1	4,197	10,926

Sumber: Bidang Dokumentasi dan Informasi BKD Kabupaten Bojonegoro

LAMPIRAN 2
DATA KEADAAN PEGAWAI BERDASARKAN PENDIDIKAN, JENIS KELAMIN, AGAMA
DILINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO
PER 31 DESEMBER 2007

NO	INSTANSI/UNIT KERJA	PENDIDIKAN									JML	J. KELAMIN		JML	AGAMA					JML SELURUHNYA
		SD	SLTP	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2	S3		L	P		ISLAM	KRISTEN	KATOLIK	HINDU	BUDHA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I	SEKRETARIAT DAERAH																			
1	SEKRETARIS DAERAH								1		1	1		1	1					1
2	ASISTEN PEMERINTAH								1		1	1		1	1					1
3	ASISTEN EKONOMI & PEMBANG.								1		1	1		1				1		1
4	ASISTEN ADMINISTRASI & UMUM								1		1	1		1	1					1
5	BAGIAN PEMERINTAH	1		5				14	3		23	17	6	23	23					23
6	BAGIAN HUKUM			4				10	2		16	9	7	16	16					16
7	BAGIAN ORGANISASI			7			1	4	2		14	8	6	14	14					14
8	BAGIAN PEREKONOMIAN			4				8	2		14	9	5	14	14					14
9	BAGIAN PEMBANGUNAN	1		4	2			9	1		17	10	7	17	17					17
10	BAGIAN PANANAMAN MODAL			11				6	1		18	11	7	18	17	1				18
11	BAGIAN PERTAMBANGAN & ENERGI			5				8	2		15	12	3	15	15					15
12	BAGIAN PENG. DAMPAK LINGK			3			1	8	2		14	8	6	14	14					14
13	BAGIAN KEPEGAWAIAN		1	7				4	1		13	9	4	13	12	1				13
14	BAGIAN KEUANGAN	1		12				24	3		40	26	14	40	40					40
15	BAGIAN UMUM & PROTOKOL	4	15	34			2	9	1		65	45	20	65	65					65
16	BAGIAN PERLENGKAPAN	1		9				7	3		20	13	7	20	20					20
	JUMLAH I	8	16	105	2	0	4	111	27	0	273	181	92	273	270	2	0	1	0	273
II	SEKRETARIAT DPRD	2	5	14			1	12	1		35	24	11	35	34	1				35
III	DINAS																			
1	PEKERJAAN UMUM	36	25	85			4	18	6		174	162	12	174	171	2	1			174
2	KIMPRASWIL	12	4	36			1	20	5		78	71	7	78	77	1				78
3	PERTANIAN			19			43	77	10		149	126	23	149	143	5	1			149
4	PETERNAKAN & PERIKANAN	2	2	61			1	23	7		96	78	18	96	95		1			96
5	KESEHATAN	14	63	368	6		167	92	15		725	304	421	725	705	6	6	4	4	725
6	PENDAPATAN DAERAH	3	1	23			3	21	3		54	38	16	54	54					54
7	INFORMASI & KOMUNIKASI	2	1	41			4	39	4		91	58	33	91	89	1		1		91
8	KEHUTANAN & PERKEBUNAN		2	34			1	24	8		69	61	8	69	66	3				69

NO	INSTANSI/UNNIT KERJA	PENDIDIKAN									JML	J. KELAMIN		JML	AGAMA					JML SELURUHN YA
		SD	SLTP	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2	S3		L	P		ISLAM	KRISTEN	KATOLIK	HINDU	BUDHA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
9	KOPERASI UKM	1	1	16			1	18	5		42	34	8	42						42
10	PENDIDIKAN	119	164	1,036	30	1,604	227	3,999	187	0	7,366	4,196	3,17	7,366	7,225	101	39	1	0	7,366
11	PERINDAG.			25				16	6		47	32	15	47	1	1				47
12	TENAGA KERJA & TRANS	3	2	33			2	23	3		66	54	12	66	1	2				66
13	PARIWISATA & KEBUDAYAAN	1	1	11	1	2	4	28	7		55	44	11	55	2	1				55
14	PERHUBUNGAN	1	3	39		2	2	22	5		74	66	8	74	2	1				74
	JUMLAH III	194	269	1,827	37	1,608	460	4,42	271	0	9,086	5,324	3,762	9,086	8,898	125	53	6	4	9,086
IV	BADAN																			
1	PENGAWAS DAERAH	2		10			4	22	6		44	37	7	44	44					44
2	BAPPEDA	1	1	9				39	6		56	40	16	56	55	1				56
3	KEPEGAWAIAN DAERAH			7			1	29	4		41	23	18	41	39	1	1			41
4	KESBANG LINMAS	1	1	16			2	15	4		39	33	6	39	39					39
5	PEMBERDAYAAN MASY. DESA		1	12				16	7		36	27	9	36	35	1				36
6	KB DAN KESSOS	7	12	74			15	102	6		216	112	104	216	212	4				216
	JUMLAH IV	11	15	128	0	0	22	223	33	0	432	272	160	432	424	7	1	0	0	432
V	KANTOR																			
1	KAS DAERAH		1	3			2	9	1		16	8	8	16	16					16
2	ARSIP DAERAH			8				7	1		16	8	8	16	16					16
3	SATPOL DAN PP		1	28			1	13	2		44	37	7	44	44					44
4	CAPIL & KEPENDUDUKAN		1	17			1	6	1		26	16	10	26	26					26
5	BIMAS KETAHANAN PANGAN	1			5		2	5	4		16	13	3	16	14	1	1			16
6	PENGEL. DATA ELEKTRONIK	1		1				6	2		12	11	1	12	12					12
	JUMLAH V	2	3	57	5	0	6	46	11	0	130	93	37	130	128	1	1	0	0	120
VI	RSUD																			
1	RSUD BOJONEGORO	14	2	60	1		111	30	23		241	127	114	241	221	16			1	241
2	RSUD SUMBERREJO	1	1	18			21	10	3		54	23	31	54	50	3				54
3	RSUD PADANGAN	2	1	8	2		11	7	1		32	10	22	32	29	1				32
	JUMLAH VI	17	4	86	3	0	143	47	27	0	327	100	167	327	300	20	6	0	1	327

Lanjutan Lampiran 2

N O	INSTANSI/UNNIT KERJA	PENDIDIKAN									JML	J. KELAMIN		JML	AGAMA					JML SELURUH NYA
		SD	SLTP	SLTA	D1	D2	D3	S1	S2	S3		L	P		ISLAM	KRISTEN	KATOLIK	HINDU	BUDHA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
VII	KECAMATAN																			
1	BOJONEGORO	3	1	49				44	4		101	89	12	101	101					101
2	KAPAS		1	12				10	2		25	22	3	25	25					25
3	BALEN			11				9	1		21	19	2	21	21					21
4	SUGIHWARAS			12				8	1		21	16	5	21	21					21
5	DANDER		2	18			2	4	1		27	22	5	27	27					27
6	BAURENO		5	10		1	1	11			28	22	6	28	28					28
7	KEPOHBARU	1	1	13		1		4	1		21	17	4	21	21					21
8	KEDUNGADEM	3	3	13				3	2		24	22	2	24	24					24
9	SUMBERREJO	1		5			1	14	1		22	18	4	22	22					22
10	KANOR	1		11				9	1		22	19	3	22	22					22
11	KALITIDU	3	4	16			1	11	1		36	28	8	36	36					36
12	NGASEM	2	1	8				10	1		22	19	3	22	22					22
13	KASIMAN	2	1	11			1	3	1		19	17	2	19	19					19
14	TAMBAKREJO		2	8				7	1		18	17	1	18	18					18
15	PADANGAN		1	14			3	7	1		26	20	6	26	25		1			26
16	NGRAHO	1	1	9				8			19	16	3	19	19					19
17	TEMAYANG		1	8			1	4	1		15	12	3	15	15					15
18	TRUCUK	2		11				5	1		19	18	1	19	19					19
19	MALO	1	4	10			2	3	1		21	19	2	21	21					21
20	BUBULAN			15		1		3			19	17	2	19	19					19
21	PURWOSARI	3	4	6			1	4	1		19	16	3	19	19					19
22	NGAMBON			10				8	1		19	16	3	19	19					19
23	MARGOMULYO			11			1	5	1		18	12	6	18	16	2				18
24	SUKOSEWU			6				12			18	16	2	18	18					18
25	KEDEWAN		1	12				2	1		16	13	3	16	15	1				16
26	SEKAR			6			1	3	3		13	13		13	13					13
27	GONDANG			9				4	1		14	13	1	14	14					14
	JUMLAH VII	23	33	324	0	3	15	215	30	0	643	584	95	643	639	3	1	0	0	643
	JUMLAH SELURUHNYA	257	345	2,541	47	1,611	651	5,074	400	0	10,926	6,602	4,324	10,693	10,693	159	62	7	5	10,926

Sumber: Dokumentasi dan Informasi BKD Kabupaten Bojonegoro

Lampiran 3
Laporan Pengembangan SDM Aparatur Bidang Diklat PNS
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro
Tahun 2007

No	NAMA/TGL.LAHIR/PANGKAT GOLONGAN/JABATAN/ INSTANSI	PENDIDIKAN FORMAL	PENDIDIKAN DAN PELELATIHAN			KET
			DIKLAT DALAM JABATAN			
			KEPEMIMPINAN	TEKNIS	FUNGSIONAL	
1	2	3	4	5	6	7
1	BUDI PRIHATIN, S.Pd 131 933 240	S-1			Guru Kimia SMA	
2	DAMIANUS JEMANI, SPd 132 046 768	S-1			Orientasi Internet Guru SLTP	
3	SUGIHARTO,SPd 131 267 892	S-1			Sda	
4	FATHUR ROCHIM, SPd 132 166 778	S-1			Orient. Internet Guru SLTP	
5	Drs. HARIYANTO, SPd 131 231 056	S-1			Sda	
6	M. Iriyanto, S. Pd 131 445 262	S-1		Orientasi Tk. I LLAJ		
7	Muchsin 510 136 937	SLTA		Penguji Kend. Bermotor		
8	Bayudono M. SSTP 010 264 927	S-1		Profesionalisme Ajudan		
9	Yudistira Ardi N. SSTP 010 266 492	S-1		Profesionalisme Ajudan		
10	Bambang mulyanto 510 117 610	SLTA		Wasdal Lalin		
11	Pujo Irianto 070 017 073	SLTA		Sertifikasi Barang/jasa		
12	Widodo 510 067 737	SLTA		Dasar Manaj. Bencana		
13	Eryan Dewi F, SE, Ak. 510 129 822	S-1		Persiapan Bhs. Inggris		
14	Ir. H. Djoko Prasetyo, MM 090 010 513	S-2		System Industri Aparatur		
15	Heru Sugiharto, SE 510 136 859	S-1		Sertifikasi Barang/Jasa		
16	M. Hamdani, ST, 510 136 841	S-1		Workshop Trafic Light		
17	Khoirul Muslikh 510 077 706	SLTA		Sekolah lapang pengendara hama terpadu (SLPHT)		
18	Heri Moektiarso 710 031 876	SLTA		Sda		
19	H. Bambang Sutrisno, SH, M.Si 010 169 845	S-2		Bimtek PPAT		
20	Drs. Agus Sjamsudin, m.Si 010 079 373	S-2		Sda		
21	Adie Wijatsono, S.Sos, M, Si 010 228 430	S-2		Sda		
22	Supi Haryono, AP. MM 010 252 632	S-2		Sda		
23	Achmad Singgih, SE, M.Si 010 115 926	S-2		Sda		
24	Heru Wicaksi, SSTP 010 263 855	S-1		MOT		
25	Sulowartono 510 069 826	SLTA		Keur Master		
26	Drs. Sujono 010 241 670	S-1		Manaj. Kesekretariatan		
27	Misnan 510 088 899	SLTA		Kehumasan		
28	Kanang Hariyanto, S.Pd	S-1		Evaluasi Dampak Diklat		

Lanjutan Lampiran 3

29	Khoirussalim	D-3		Sda	
30	Mashad	D-3		Sda	
31	Ali Rohmad, S.Pd	S-1		Sda	
32	Drs. Nur Chamid,	S-1		Sda	
33	Dra. Sulastriningsih	S-1		Sda	
34	Drs. Sutjipto Santoso, MM	S-2		Sda	
35	Agus Susetyo H, SSTP 010 256 419	S-1		Keprotokolan	
36	Kampun 010 252 062	SLTA		Penguji Kend. Bermotor Lanjutan	
37	Nunung Sugiharto 510 154 473	SLTA		Pengamat Peternakan & Kesehatan Hewan	
38	Moh. Amin, SE, MM 160 035 700	S-2		District Food Inspector	
39	Ir. Sutanto Edi Suryono 320 004 210	S-1		Introduksi Migas	
40	Erni Desti K 131 120 170	D-3		Pemandu Jab. Fungsional	
41	Budi Sukisna, SSTP 010 266 145	S-1		Manaj. Pemerintah	
42	Chomariyah, SH 380 032 857	S-1		Analisis Kepegawaian	
43	Drs. Bambang Santoso, MM, M.Si 010 089 890	S-2		Kunjungan Ke Jepang Lingkungan Hidup	
44	Agung Hari Handoko, SE 510 136 866	S-1		KKD Umum	
45	Agus Susetyo H, SSTP 010 256 419	S-1		Keprotokolan	
46	Budi Prihatin, S. Pd 131 933 240	S-1		Guru Kimia SMA	
47	Ir. Sri Purwanti H. 080 113 917	S-1		Kompensasi PNS	
48	Sumantri Tjiptos. S.Sos 131 280 025	S-1		Diklat IESQ	
49	Drs. Nur Sujito, MM 010 244 559	S-2		KKD Khusus	
50	Retno Dewi Tri L, S.Sos 510 125 742	S-1		Sda	
51	Nurl Fitri Rumunawati 510 129 893	SLTA		Diklat TOC	
52	Agus Setyo Suyatno 510 129 890	SLTA		Diklat Manajemen Terminal	
53	Hartatik, SPd 130 934 076	S-1		Rakor & Bimtek Bidang Anjab & Beban Kerja	
54	Cahyo Widodo, SPd 131 585 189	S-1		Sda	
55	Damianus Jemani, SPd 132 046 768	S-1		Orientasi Internet Guru SLTP	
56	Sugiharto, SPd 131 267 892	S-1		Sda	
57	Arnasz Setyawan, ST 510 129 834	S-1		Bintek Tim Penilai Jabfung Inspektur Ketenagalistikan Tambang&Migas	
58	Harto, SH 110 046 142	S-1		Diklat Hukum Kontrak Jasa Pemborong Kontruksi	
59	Mudhor, SH 510 119 316	S-1		Sda	
60	Fathur Rochim, SPd 132 166 778	S-1		Orient. Internet Guru SLTP	
61	Drs. Hariyanto, SPd 131 231 056	S-1		Sda	
62	Drs. Moch Moeslih 010 110 770	S-1		Bimtek PPAT	

Lanjutan Lampiran 3

63	Sri Rina Wulandari RC, SE 050 065 894	S-1		Penerbitan Media Massa Cetak & Majalah		
64	Yulia Karismanita, SSTP 010 269 155	S-1		Narasumber Capacity Building Praja IPDN		
65	Ir. M. Hariyanto, MM 510 121 640	S-1		Pelatihan & Ujian Nasional PengadaanBarang/Jasa		
66	Ngasijaji, S.Sos, Msi 050 036 943	S-1		Sda		
67	Ir. Sunarto 510 065 106	S-1		Sda		
68	Sri Lestai, SE 510 088 772	S-1		Sda		
69	Drs. Sujono 010 241 670	S-1		Bimtek Implementasi Permendagri No. 59/2007		
70	Harto, SH 110 046 112	S-1		Manajemen pengel. Proyek Kontruksi		
71	Supranata, S. Sos 510 116 432	S-1		Bintek Analisis Laporan Keuangan Pemda		
72	Drs. Iskandar, M.Si 510 199 210 Pembina (IV/a)	S-2	Diklatpim Tk. II			
73	Drs. Abdul Rochim, MT 510 072 142 Pembina Tingkat I (IV/b)	S-2	Diklatpim Tk. II			
74	Ir. Subowo, M.Si 080 029 879 Pembina (IV/a)	S-2	Diklatpim Tk. II			
75	Moch. Yaskur, SH,M.Si 510 091 417 Pembina tk. I (IV/b)	S-2	Diklatpim Tk. II			
76	Drs. Ec. Djumari, M.Si 010 221 247 Pembina (IV/a)	S-2	Diklatpim Tk. II			
77	Ir. Akhmad Djupari, M.Si 080 055 802 Pembina (IV/a)	S-2	Diklatpim Tk. II			
78	Mudjijono, S.sos 510 067 913 Penata Tk. I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. III			
79	Djoewari 010 082 680 Penata Tk. I (III/d)	SLTA	Diklatpim Tk. III			
80	Ir. Rendra Dwijoko P. M.Si 110 043 448 Pembina (IV/a)	S-2	Diklatpim Tk. III			
81	Gatot Koesbandono, SH 050 011 867 Penata Tk. I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. III			
82	Ali Mahmudi, SH 510 072 198 Penata Tk. I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. III			
83	Bambang Sugiharto, SH 010 251 183 Penata Tk. I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. III			
84	Sutrisno, S.sos 510 072 285 Penata (III/c)	S-1	Diklatpim Tk. III			
85	Sukirno, S.sos, M.Si 010 149 775 Penata (III/c)	S-2	Diklatpim Tk. III			
86	Drs. Muji Windoyo, MPd NIP. 131 333 078 Pembina Tingkat I (IV/b)	S-2	Diklatpim Tk. IV			
87	Drs. H. Imam Sya'roni, MM NIP. 131 242 854 Pembina Tingkat I (IV/b)	S-2	Diklatpim Tk. IV			

Lanjutan Lampiran 3

88	Djupri, S.Pd NIP. 131 589 785 Pembina (IV/a)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
89	Drs. H.M.M.Noer Tufiq A. NIP. 131 456 500 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
90	Sugeng Purnomo, SP NIP. 080 035 482 Penata Tingkat I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
91	Sumiati,Amd.Keb,SPd NIP. 140 084 358 Penata Tingkat I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
92	Drs. Hanif Rohmin NIP. 380 025 976 Penata Tingkat I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
93	Wakisyanto, SPd NIP. 130 661 934 Penata Tingkat I (III/d)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
94	M. Insan Santoso, SH NIP. 160 022 456 Penata (III/c)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
95	Sulistyo NIP. 160 022 737 Penata (III/c)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
96	Dra. Dian Herawati NIP. 010 224 962 Penata (III/c)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
97	Endang Kustiwi NIP. 010 017 979 Penata (III/c)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
98	Nurlina, SH, M.Si NIP. 380 049 015 Penata (III/c)	S-2	Diklatpim Tk. IV		
99	Sudjitno, SP NIP. 080 039 604 Penata (III/c)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
100	Anwar Bustani NIP. 050 026 973 Penata (III/c)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
101	Lasim, SH NIP. 050 027 148 Penata (III/c)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
102	Dumito, S.sos NIP. 510 121 392 Penata Muda Tingkat I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
103	Arnasz Setyawan, ST NIP. 511 129 834 Penata Muda Tingkat I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
104	Arief Hendra S, S.sos NIP. 731 009 924 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
105	Matnur NIP. 380 017 302 Penata Muda Tk. I (III/b)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
106	Widodo Tjipto P. NIP. 010 161 110 Penata Muda Tk.I (III/b)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
107	Juarlan S.Sos NIP. 510 065 292 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
108	Didik Siswanto, S.Sos NIP. 010 239 360 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
109	Endang Susilowati, S. Sos NIP. 380 023 633 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		

Lanjutan Lampiran 3

120	Lukito, S.Sos NIP. 010 193 149 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
121	Mujianto, SH NIP. 010 193 570 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
122	Hartono, S.Sos. NIP. 510 114 621 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
123	Windrayani, S.Sos NIP. 510 086 909 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
124	Mustari, S. Sos NIP. 010 209 369 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
125	Bambang Yuliono, SH NIP. 510 115 995 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
126	Muchamad, SE NIP. 160 022 848 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
127	Moh. Rasyidi, S. Sos NIP. 010 193 159 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
128	Waluyo NIP. 131 624 389 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
129	Bambang Santoso BE, ST NIP. 510 095 325 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
130	Rohmad Harianto, SP NIP. 080 129 042 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
131	Zaenal Fanani, Spi, MP NIP. 510 130 917 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-2	Diklatpim Tk. IV		
132	M. Ridwan Sayyadi, S.Sos NIP. 510 133 285 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
133	Sugeng Agung S, NIP. 050 038 416 Penata Muda Tk. I (III/b)	SLTA	Diklatpim Tk. IV		
134	Sri Andayani, S.kom NIP. 510 129 812 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		
135	Nuriski Imamdari, S.kom NIP. 510 129 813 Penata Muda Tk. I (III/b)	S-1	Diklatpim Tk. IV		

Sumber: Laporan Pengembangan Bidang Diklat PNS BKD Kabupaten Bojonegoro Tahun 2007

CURRICULUM VITAE

Nama : Efa Dwi Nurlita
Nomor Induk Mahasiswa : 0410313040
Tempat dan Tanggal Lahir : Bojonegoro, 16 November 1985
Pendidikan : 1. SD Masuk tahun 1992 Tamat tahun 1998
2. SMP Masuk tahun 1998 Tamat tahun 2001
3. SMA Masuk tahun 2001 Tamat tahun 2004
4. S-1 Masuk tahun 2004 Tamat tahun 2008
Pengalaman Kerja : Magang di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat
Daerah Kota Malang selama 2 minggu



SUMMARY

Efa Dwi Nurlita, 2008, Development Of Resource of Apparatus As Efforts To Improve Performance (Study at Body Officer Of Area Sub-Province of Bojonegoro), Drs. Muhammad Shobaruddin, MA. Drs. Sukanto, MS 101 Matter + i-xvii.

Main problem becoming discussion fundamental in this minithesis to obtain is the problem of improvement of performance through a effort development of officer. Such of officer here is resource of apparatus laboring in Bodies Officer Of Area Sub-Province of Bojonegoro. Development of Officer are a way isn't it officer so that can work better in execution of his job activity. Development of officer can be conducted by tree (3) first matter, Development of resource quality of apparatus that is passing deliveries of officer through process select to follow training and education program in Sub-Province of Bojonegoro and delivery of officer to follow formal to education (Duty permission Learn). Both Seminar with aim to improve knowledge of officer. Third of Mutation / promotion good for development of officer career where mutation are evacuation of officer at parallel place promotion and (horizontal) are promotion to higher level ladder (Vertical). With existence of a development of officer expected by officer in execution of operational job can show efficacy a organization in reaching the target of him.

Got result during research, indicating that effort development of conducted by officer is Body Officer of Area Sub-Province of Bojonegoro in improving officer performance though in the execution of meeting many constraints, good of internal constraint and external. Efficacy Of Body Officer Of Area Sub-Province of Bojonegoro in developing the resource of him can be seen to pass obtained by benefit is officer after the doing of the development effort to the improvement of performance of can be measured to pass adherence, decision of time in finishing work, faithfulness, labour capacity, is cooperation and also responsibility him.

DAFTAR PERTANYAAN

1. Tabel struktur organisasi dan jabatan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
2. Tabel jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro berdasarkan tingkat pendidikan.
3. Tabel jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro berdasarkan golongan/pangkat.
4. Tabel jumlah Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang mengikuti seminar dilingkungan Kabupaten Bojonegoro.
5. Tabel Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang mengikuti Workshop atau Lokakarya di Lingkungan Kabupaten Bojonegoro.
6. Tabel jumlah dan keadaan sarana dan prasarana pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kabupaten Bojonegoro.
7. Tabel jumlah Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang telah dijatuhi hukuman disiplin dari tahun anggaran 2007/2008.
8. Tabel jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti Diklat Teknis Fungsional untuk memperoleh keterampilann dibidang tugasnya masing-masing.
9. Tabel jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang telah mengikuti Diklat Penjejangan Struktural.
10. Tabel jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti Diklat Kader yaitu mengikuti tugas belajar keperguruan tinggi diluar daerah.
11. Tabel nama-nama Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang pernah dirotasi dan dimutasi jabatannya.
12. Tabel nama-nama Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro yang mendapatkan kesempatan promosi.
13. Tabel Jumlah keseluruhan pegawai yang dilayani BKD Kabupaten Bojonegoro baik pegawai honorer maupun pegawai tetap.

14. Tabel pegawai yang mengikuti *Vestibule training* yaitu seperti metode latihan yang dilakukan dalam kelas untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini bukan dilakukan oleh atasan tetapi oleh pelatih khusus hal ini digunakan untuk mengembangkan potensi pegawai.
15. a. Tabel seminar yang dilakukan sendiri oleh kantor BKD Kabupaten Bojonegoro.
b. Tabel Seminar yang dilakukan atas undangan dari pihak lain misalnya Pemerinah Propinsi atau pihak-pihak yang bersangkutan.
16. Tabel Jumlah keseluruhan pegawai yang dilayani BKD Kabupaten Bojonegoro baik pegawai honorer maupun pegawai tetap.



**PILIH SALAH SATU JAWABAN YANG TEPAT MENURUT ANDA
BERILAH TANDA SILANG (X) PADA JAWABAN ANDA.**

1. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro bagaimana kerapian kerja saudara dalam menyelesaikan tugas?
 - a. Rapi
 - b. Cukup rapi
 - c. Kurang rapi
2. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana ketepatan waktu saudara dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Slalu tepat waktu
 - b. Kurang tepat waktu
 - c. Tidak tepat waktu
3. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja saudara?
 - a. Sangat berpengaruh.
 - b. Kurang berpengaruh
 - c. Tidak berpengaruh
4. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja saudara?
 - a. Sangat berpengaruh.
 - b. Cukup berpengaruh
 - c. Kurang berpengaruh
5. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh motivasi terhadap keterampilan kerja saudara?
 - a. Terampil
 - b. Kurang terampil
 - b. Cukup terampil
6. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh peningkatan kinerja saudara setelah mengikuti Diklat?
 - a. Baik.
 - b. Cukup baik
 - c. Buruk
7. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh keterampilan kerja saudara dalam melaksanakan tugas?
 - a. Terampil
 - b. Cukup terampil
 - c. Kurang terampil
8. Sebagai seorang pegawai BKD Kabupaten Bojonegoro Bagaimana pengaruh kinerja saudara setelah adanya kejelasan peran?

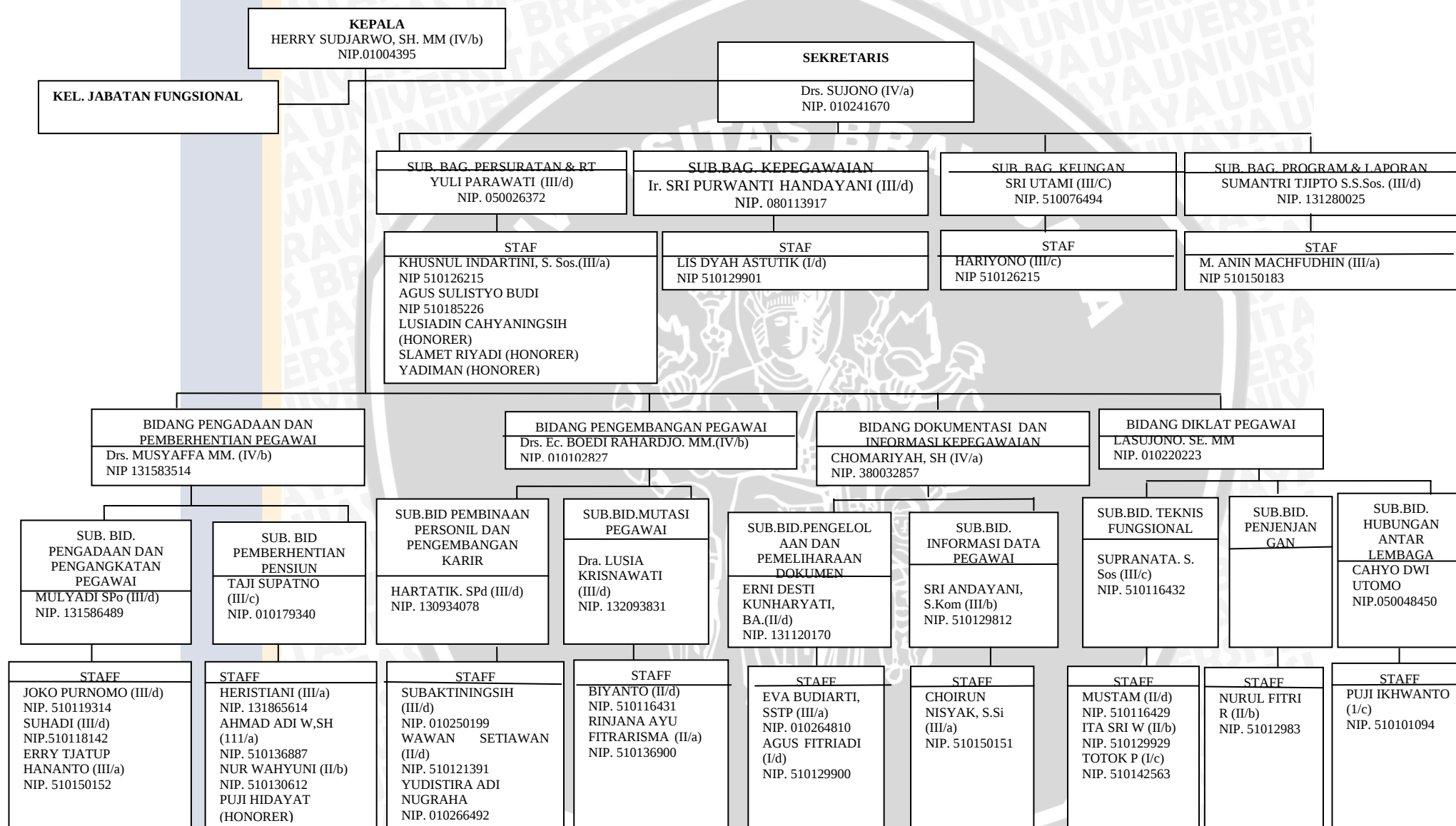
- Nama :

116

1. Gambaran umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
 - a. Visi
 - b. Misi
 - c. Fungsi
 - d. Kedudukan
 - e. Tugas pokok
2. Keadaan sarana dan prasara Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
3. Susunan organisasi dan pembagian tugas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
4. Keadaan umum Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
 - a. Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro.
 - b. Keadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro berdasarkan pendidikan.
 - c. Keadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro berdasarkan pangkat/golongan.
5. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro
6. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro
7. Bagaimana kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan tugasnya.

Terimakasih

GAMBAR 1
SUSUNAN ORGANISASI DAN PERSONIL BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN BOJONEGORO.



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEBAGAI
USAHA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN
BOJONEGORO)

Disusun oleh : Efa Dwi Nurlita
NIM : 0410313040
Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi (FIA)
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Pemerintah Daerah

Malang, 16 Juni 2008

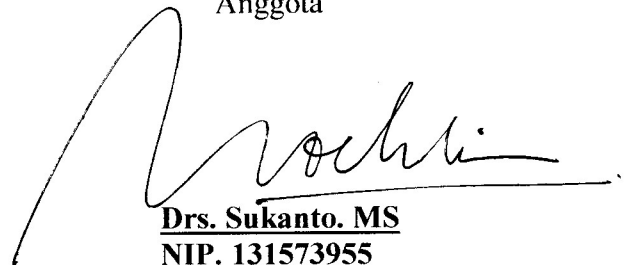
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Drs. Muhammad Shobaruddin
NIP. 131573964



Drs. Sukanto. MS
NIP. 131573955

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis

Tanggal : 07 Agustus 2008

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Efa Dwi Nurlita

**Judul : PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEBAGAI USAHA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA (STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH KABUPATEN BOJONEGORO)**

DAN DINYATAKAN LULUS

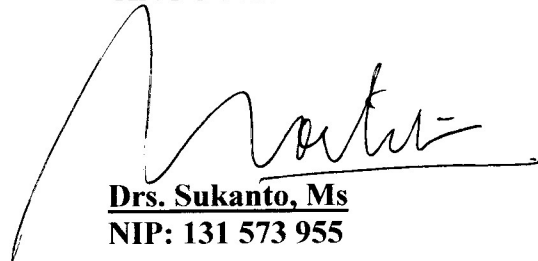
MAJELIS PENGUJI

KETUA



Drs. Muhammad Shobaruddin, MA
NIP: 131 573 964

ANGGOTA



Drs. Sukanto, Ms
NIP: 131 573 955

ANGGOTA



Dr. Bambang Supriyono, MS
NIP: 131 573 954

ANGGOTA



Drs. Aspan Munadi, MAP
NIP. 131 573 954