

**UPAYA PENGEMBANGAN KINERJA SUMBER DAYA
APARATUR PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BIMA
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima-NTB)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun Oleh :

SUCI WULANDARI

0410313109



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

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**JUDUL : Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya
Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima**
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah PemKab Bima)

Disusun Oleh : SUCI WULANDARI
NIM : 0410313109
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah

Malang, 07 Juli 2008

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, PhD
NIP. 130 996 869

Drs. Siswidiyanto, MS
NIP . 131 573 951

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada

Hari : Rabu

Tanggal : 24 Desember 2008

Jam : 10.00

Skripsi atas nama : Suci Wulandari

Judul : Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur
Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, PhD
NIP. 130 996 869

Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 131 573 951

Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 130 704 334

Firda Hidayati, S. Sos, MPA
NIP.

RINGKASAN

Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima. (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Pemkab Bima), Pembimbing: Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, PhD. Pedamping: Drs. Siswidiyanto, MS.

Penelitian ini dilakukan atas dasar begitu banyak fenomena-fenomena yang cukup lama berkembang dalam masyarakat mengenai penurunan produktivitas kerja dari aparat birokrasi kita, salah satunya adalah seringkali terjadi gap antara motivasi masyarakat yang menggebu-gebu ingin menjadi pegawai negeri dengan produktivitas kerja setelah mereka menjadi pegawai negeri. Kenyataan yang terjadi adalah produktivitas kerja mereka rendah ketika telah menjadi pegawai negeri dan tidak sebanding dengan motivasi yang menggebu-gebu pada saat mereka ingin menjadi pegawai negeri. Untuk itu perlu adanya Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah dalam memberikan pelayanan pada masyarakat/ publik. Sehingga masalah yang timbul dan akan diteliti adalah upaya-upaya apa saja yang dilakukan pemerintah dalam Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur? Dan Bagaimana Hasil dari pelaksanaan upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur? serta faktor pendorong/penghambatnya.

Suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota (Sumber Daya Manusia) organisasi itu sendiri. Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan suatu teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai/karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Metode yang dilakukan didalam penelitian ini adalah penelitian *Deskriptif* dengan pendekatan *kualitatif*, yang ditetapkan untuk menggambarkan keadaan-keadaan yang jelas mengenai upaya pengembangan kinerja sumber daya aparat pemerintah daerah Kabupaten Bima dalam upaya peningkatan pelayanan yang dihasilkan. Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa birokrat yang ada pada BKD Kabupaten Bima menunjukkan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah sesuai dengan UU No. 43 Thn.1999. Oleh karenanya, untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang berkualitas, organisasi birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan publik yang baik dan profesional, sehingga diperlukan peningkatan kualitas pegawai, dimana pelaksanaan pelayanan publik dilakukan oleh PNS selaku salah satu unsur aparat pemerintah.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas pendidikan dan pelatihan serta pemberian motivasi pada pegawai sebagian manfaat yang diperoleh dari Upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima. Dan terciptanya aparat yang memiliki pengetahuan tinggi, keterampilan, serta tanggungjawabnya sebagai seorang aparat pemerintah dan sebagai abdi masyarakat.

SUMMARY

The Development Effort of Public Employee Performance of Bima Regency Local Government

(A Case Study at Local Public Employee Agency of Bima Regency Local Government)

This research was conducted based on various phenomenon that was developed in society about the productivity decrease of our bureaucracy, one of them, there are often gap between society motivation that wan to be civil servant and the low working productivity after they are become civil servant and not comparable with the their motivation when want to be civil servant. Because of that, it needs performance development of local government apparatus resources in giving service to public.

So the emerging problem that will be studied is what efforts that has conducted by government in developing apparatus resources performance, and how the apparatus performance of local government of Bima regency? And its supporting and inhibiting factors.

An organization will be depended on the good or bad of its human resources development. The development is effort to improve the technical, theoretical, conceptual and moral aspect of employee according to the work needs through education and training.

The used method in the research was descriptive method with qualitative approach that was determined to describe the situation about the development effort of Bima regency in improving the produced services. The qualitative research requires the determination of limit in research of the emering focus foundation as the problem.

The results showed that bureaucrat at the BKD of Bima Regency showed development effort for local government apparatus resources according to Act No.43 of 1999. Because of that, to embody the quality government implementation, public bureaucracy organization obliged and responsible to give well and professional public services, so it needs employee quality improvement, where the public service implementation is done by civil service as one of governmental apparatus element.

Likewise, it can be concluded that education and training effectiveness and motivation delivery to employee, partial benefit that is obtained from the apparatus resource performance development of local government of Bima regency is the creation of apparatus that have high knowledge / insight, skill and good personality in conducting their task and responsibility as governmental apparatus and societal servants.

DAFTAR ISI

Halaman

TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia(SDM)	10
1. Pengembangan	10
a) Pengertian Pengembangan	10
b) Jenis-jenis Pengembangan	10
c) Tujuan Pengembangan	11
2. Sumber Daya Manusia (SDM).....	13
a) Pendidikan Dan Pelatihan	15
b) Motivasi	19
c) Disiplin.....	20
d) Sarana dan Prasarana	21
e) Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan	22
B. Aparatur Pemerintah Daerah	25
1. Pengertian Aparatur Pemerintah Daerah.....	25
2. Fungsi Pemerintah Sebagai Aparatur.....	28
C. Kinerja	30
1. Pengertian Kinerja	30
2. Ukuran Kinerja.....	31
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Fokus Penelitian	35
C. Lokasi dan Situs Penelitian	35
D. Jenis dan Sumber Data	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Instrumen Penelitian	38
G. Analisis Data	39
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	40
1. Gambaran umum lokasi penelitian	40

a. Letak Geografis, Luas Wilayah dan Topografis Kabupaten Bima.....	40
b. Sejarah Singkat Kabupaten Bima	41
c. Visi dan Misi Kabupaten Bima.....	43
2. Pemerintahan Daerah Dan Struktur Organisasi Kabupaten Bima.....	46
B. Penyajian Data	54
1. Upaya Pemerintah Kabupaten Bima dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	54
1.1. Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)	55
1.1.1. Diklat Penjurangan/structural.....	56
1.1.2. Diklat Teknis/Fungsional.....	61
1.2. Pemberian Motivasi	68
1.2.1. Pemberian Gaji yang Layak dan Displin Pegawai... 68	
1.2.1.1. Pemberian Gaji Pada tenaga Harian Lepas (THL).....	72
1.2.2. Pemberian Insentif Pada Pegawai	75
1.2.3. Pemberian Penghargaan Pada Pegawai	79
1.2.4. Penyebaran Pegawai	82
2. Hasil dari Pelaksanaan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kabupaten Bima	85
3. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat yang Mempengaruhi Hasil Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kabupaten Bima.....	93
1. Faktor Pendorong	94
2. Faktor Penghambat/Kendala	94
C. Pembahasan.....	95
1. Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.....	95
1.1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	97
1.1.1. Diklat Penjurangan /Struktural.....	99
1.1.2. Diklat Teknis/Fungsional.....	100
1.2. Pemberian Motivasi	102
1.2.1. Pemberian Gaji yang Layak dan disiplin Pegawai.....	104
1.2.2. Pemberian Insentif Pada pegawai	105
1.2.3. Pemberian Penghargaan Pada Pegawai	108
1.2.4. Penyebaran Pegawai	110
2. Hasil dari Pelaksanaan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima. 113	
3. Faktor Pendorong Dan Penghambatan yang Mempengaruhi hasil Upaya Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.....	118
1. Faktor Internal.....	118
2. Faktor Eksternal	121

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	123
B. Saran	126

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Jumlah SKPD dan Pegawai Kabupaten Bima Tahun 2007	51
2.	Macam Pelatihan Pegawai Pemerintah Daerah Menurut PP No.14 Tahun 1994	52
3.	Macam pelatihan pegawai Pemerintah Daerah menurut PP No.101 Tahun 2000	53
4.	Jenis Kegiatan Diklat Penjurangan/Struktural oleh PNS Ruang Lingkup Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2006/2007	58
5.	Jumlah PNS Pemerintah Kabupaten Bima yang diangkat dalam jabatan struktural Tahun 2007	61
6.	Jenis Diklat Teknis/Fungsional oleh PNS Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2006	62
7.	Jenis Diklat Teknis/Fungsional oleh PNS Pemerintah Kabupaten Bima Tahun 2007	63
8.	Jumlah PNS Pemerintah Kabupaten Bima yang mengikuti Ijin /Tugas Belajar Tahun 2003-2007	64

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	Siklus Pengukuran Kinerja	33
2.	Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima	49



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu tugas pemerintah dalam suatu negara adalah menyelenggarakan tugas-tugas negara agar roda pemerintahan dalam negara tersebut dapat berjalan dengan tertib, lancar, aman dan berkesinambungan. Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dimaksud dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah, sesuai dengan tugas dan ruang lingkup kewenangan yang telah ditetapkan di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, sebagaimana dalam penjelasan umum Undang-undang Dasar 1945.

Pembangunan aparatur negara diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur negara agar aparatur negara lebih memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman terhadap masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani rakyat. Sejalan dengan itu perlu di upayakan penataan kewenangan yang rasional diantara jajaran dan perangkat aparatur negara sehingga terlaksana penyelenggaraan administrasi negara yang berwibawa, professional, efisien dan efektif, seperti yang tercantum dalam Undang-undang Dasar 1945.

Oleh karena itu, maka peranan pegawai negeri sipil sebagai salah satu unsur aparatur negara harus mampu menyelenggarakan roda pembangunan dan pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 ialah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dan tujuan nasional yang direncanakan, terarah dan realitas serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, yang antara lain menyatakan :

Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap

pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan Bangsa dan Negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh.

Dalam upaya mencapai tujuan nasional tersebut maka perlu adanya pegawai negeri sipil yang kapasitasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan tertib dan lancar, seperti yang tercantum dalam Undang-undang Pokok Kepegawaian No. 43 Tahun 1999.

Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik perlu dilakukan peningkatan sumber daya manusia, oleh karena itu peningkatan kualitas aparatur sangatlah dibutuhkan. Mengingat sangat pentingnya sumber daya manusia dalam pembangunan maka perlu di tingkatkan kualitasnya secara terus menerus. Lebih lanjut pendapat Kartasasmita (1996:1) bahwa “Manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling utama diantara sumber daya-sumber daya yang lain yang harus terus menerus dibangun kemampuan dan kekuatannya sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan”.

Hal ini disebabkan bahwa salah satu unsur penunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama terletak pada kesempurnaan Aparatur Negara dan lebih khusus lagi ialah PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang merupakan unsur terbesar dalam Aparatur Negara. Pegawai Negeri Sipil di samping dituntut dan dibutuhkan dalam segi kuantitasnya yang mencukupi juga tidak kalah pentingnya yaitu segi kualitas yang di tunjukan dengan peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yang menyatakan : “Bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan Aparatur negara khususnya Pegawai Negeri.”

Penyelenggaraan pemerintahan, pelaksana pembangunan dan pelayanan dimaksud, maka diperlukan pegawai yang mempunyai kualitas dan kuantitas kinerja yang professional dalam rangka mewujudkan Aparatur Pemerintah yang berkualitas. Pemerintah Daerah dengan diberlakukannya otonomi daerah dituntut untuk dapat memiliki sumber daya yang berkualitas dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja aparatur pemerintah daerah menentukan keberhasilan suatu daerah untuk ke depannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dari suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi yang dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Menurut Foulkes, dia memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan pernyataan sebagai berikut:

“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production”. (www.sinarharapan.com)

Masa depan dan kelestarian suatu organisasi tergantung pada pengetahuan, ketampilan dan kompetensi sumber daya manusia, serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya yang lainnya yang ada dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling pelit untuk dikelola karena keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang sumber daya manusia yang menjadi bagian dari suatu organisasi. Perhatian yang sungguh-sungguh terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi makin meningkat karena produktivitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja dari sumber daya manusianya. Yang dimaksud sumber daya manusia disini adalah sumber daya aparatur (aparatur birokrasi) yang bekerja dalam suatu organisasi/instansi pemerintah, atau yang biasa disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan Undang-undang No.43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, menyebut bahwa Pegawai Negeri Sipil terdiri dari PNS Pusat dan PNS Daerah.

Program pengembangan sumber daya aparatur ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Setiap anggota organisasi dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing organisasi semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik untuk tujuan karier maupun non-karier.

Strategi yang tepat apabila lembaga atau institusi terus mau mengembangkan kemampuan untuk memahami kompetensi baru yang dibutuhkan, dimana kompetensi itu dapat diperoleh, bagaimana mengakses informasi yang dibutuhkan dengan mudah, murah dan waktu yang singkat dan tepat serta mampu untuk menyiapkan Lembaga/Institusi yang dapat menyerap dan memanfaatkan kompetensi dengan efisien dan efektif. Untuk kepentingan itu, maka Institusi/Lembaga perlu melakukan upaya-upaya atau langkah-langkah strategis.

Pada era reformasi yang terus berlangsung, dengan tuntutan perubahan yang mendasar terhadap aspek-aspek ekonomi, politik dan hukum, hal ini akan berdampak pada tekanan dan pengawasan masyarakat secara langsung pada penyelenggaraan pemerintahan, maka peran sumber daya manusia pada masa kini, menjadi penentu bagi keberhasilan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam suatu lembaga organisasi, baik Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Negara atau Perusahaan-Perusahaan Swasta, maka sangat diperlukan pemeliharaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai aset perusahaan. Mengingat sangat pentingnya sumber daya manusia dalam pembangunan maka perlu di tingkatkan kualitasnya secara terus menerus. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang No.17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025 :

Pembangunan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan manusia Indonesia yang maju dan mandiri sehingga mampu berdaya saing dalam era globalisasi. Dalam kaitan itu pembangunan sumber daya manusia di arahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang antara lain di tandai dengan meningkatnya Indeks Pembangunan manusia (IPM).

Dalam rangka peningkatan sumber daya manusia, pembangunan aparatur Negara sangatlah dibutuhkan. Hal ini disebabkan bahwa salah satu unsur penunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan nasional terutama terletak pada kesempurnaan aparatur negara, dan lebih khusus lagi ialah Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur terbesar dalam aparatur negara. Pegawai Negeri Sipil disamping dituntut dan dibutuhkan dalam segi kuantitasnya yang mencukupi juga tidak kalah pentingnya yaitu segi kualitas yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Sebagaimana dalam penjelasan Umum Undang- Undang No.43 Tahun 1999, yang antara lain menyatakan :

Bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa pemerintah bermaksud menciptakan aparatur negara yang efisien, efektif, bersih dan berwibawa, mempunyai pengabdian terhadap masyarakat, disiplin kerja sehingga mampu mencapai kinerja yang memadai di dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan.

Pengembangan sumber daya aparatur juga harus mengarah pada visi dan misi daerah itu sendiri yang disesuaikan dengan tuntutan, kebutuhan, dan kepentingan organisasi. Penetapan misi sebagai bagian dari perencanaan strategik pembangunan merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu pemerintahan. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan tentang ke mana dan bagaimana suatu pemerintahan harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inofatif, serta produktif. Visi pemerintahan yang baik adalah visi yang memberikan gambaran aspirasi masa depan, berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman, memiliki nilai yang diinginkan dan mudah dimengerti oleh seluruh jajaran pemerintah, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Untuk mencapai visi tersebut ditetapkan misi yang merupakan pernyataan penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh Pemerintah Daerah. Oleh karena itu Pemerintah Daerah harus mempertimbangkan segala kebijakan yang dibuat agar tetap mengarah pada visi dan misi daerah, termasuk kebijakan tentang program pengembangan sumber daya aparatur di daerahnya.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur sangat penting, mengingat kedudukan aparatur birokrasi di daerah sangat strategis karena pelaksanaan pembangunan di daerah sangat ditentukan oleh peran aktif aparatur daerah.

Menyadari peran dan kedudukan aparatur daerah yang strategis tersebut, maka upaya pengembangan sumber daya aparatur haruslah mengacu pada perwujudan tujuan pembangunan di daerah yang akan menentukan masa depan bangsa dan negara.

Selain itu, kebijakan sumber daya aparatur adalah peningkatan wawasan aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang disamping peningkatan profesionalisme agar terwujud pegawai negeri sipil yang lebih efektif dan efisien. Dalam pengembangan sumber daya aparatur diperlukan peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesional, kemampuan wawasan, kemampuan kepemimpinan, maupun kemampuan pengabdianya.

Saat ini, begitu banyak fenomena-fenomena yang cukup lama berkembang dalam masyarakat mengenai penurunan produktivitas kerja dari aparat birokrasi kita, salah satunya adalah sering kali terjadi gap antara motivasi masyarakat yang menggebu-gebu ingin menjadi pegawai negeri dengan produktivitas kerja setelah mereka menjadi pegawai negeri. Kenyataan yang terjadi adalah produktivitas mereka rendah ketika telah menjadi pegawai negeri dan tidak sebanding dengan motivasi yang menggebu-gebu pada saat mereka ingin menjadi pegawai negeri.

Demikian halnya dengan keadaan di Kantor Pemerintah Kabupaten Bima yang juga masih perlu meningkatkan produktivitas kerja para pegawainya. Jumlah pegawai yang begitu banyak di Kantor Pemerintah Kabupaten Bima yaitu mencapai 7.250 orang pegawai, ternyata menunjukkan hal yang serupa seperti hasil penelitian dari ahli LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia) dan Tim Fisip Universitas Diponegoro (Undip) Semarang yaitu produktivitas kerja pegawainya semakin menurun. Menurunnya produktivitas kerja tersebut diantaranya dapat dilihat dari masih banyaknya aparatur Pemerintah Kabupaten Bima yang meninggalkan tugasnya sebelum jam kerja selesai. Jam kerja yang telah ditetapkan oleh kantor Pemerintah Kabupaten Bima adalah jam 07.00-15.00 dengan tenggang waktu istirahat antara jam 12.00-13.00, namun kebanyakan dari pegawai tersebut telah meninggalkan tugasnya pada jam 13.00. (www.Sinarharapan.Com) Hal ini menunjukkan kurangnya kesadaran pegawai Pemerintah Kabupaten Bima bahwa selain sebagai abdi negara mereka juga

sebagai abdi masyarakat yang mau tidak mau harus memberikan pelayanan sebaik-baiknya apabila masyarakat membutuhkan jasanya.

Hal lain yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab menurunnya produktivitas kerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima adalah karena kurang cocoknya pekerjaan dengan potensi masing-masing pegawai sehingga pegawai merasa tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas, merasa jenuh dan bosan pada pekerjaan rutin yang dikerjakan sehari-hari atau dapat juga diakibatkan karena tugas yang harus dikerjakan memang tidak (belum) ada atau bisa juga tugasnya memang tidak terlalu banyak sebagai akibat dari terlalu gemuknya struktur organisasi pemerintahan.

Melihat keadaan di atas kiranya pemerintah harus menyadari betapa pentingnya pengembangan sumber daya manusia agar setiap anggota organisasi sadar akan tugas/pekerjaannya dan merasa termotivasi melaksanakan setiap tugas/pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, sehingga hasil yang dapat dicapai sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

Pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah untuk meningkatkan produktivitas kerja aparatur selayaknya mendapatkan perhatian dalam rangka keberhasilan pencapaian tujuan yaitu menciptakan tenaga kerja yang produktif, meningkatkan kualitas pelayanan di segala bidang kehidupan, masyarakat mulai dari pendidikan, pertanian, kesehatan, dan lain sebagainya yang dituangkan dalam sasaran rencana strategis daerah dalam bentuk program dan proyek pembangunan daerah.

Pengembangan sumber daya aparatur ini akan tercipta pegawai negeri atau aparat birokrasi yang professional handal dan hal ini merupakan aset penting dalam menunjang keberhasilan dan keberlangsungan pembangunan serta menjadi tumpuan bagi terciptanya aparat birokrasi yang bersih dan berwibawa sebagai salah satu unsur penting daya tahan pemerintah menyongsong era liberalisasi dan pasar bebas di masa depan. Melalui pengembangan sumber daya aparatur ini diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menterjemahkan visi, misi dan strategi pemerintah ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang produktif.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis mengambil topik penelitian mengenai “Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima”.

B. Perumusan Masalah

1. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Bima dalam pengembangan kinerja sumber daya aparatur?
2. Bagaimana hasil yang diperoleh dari upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur?
3. Faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat yang mempengaruhi hasil upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui langkah-langkah Pemerintah Kabupaten Bima dalam upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur.
2. Untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka pengembangan kinerja sumber daya aparatur.
3. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi hasil yang diperoleh dari upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini dibagi menjadi dua (2), yaitu teoritis dan praktis.

1. Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi pembanding bagi penelitian yang telah lalu, serta sebagai wahana bacaan bagi penelitian yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dengan judul dan topik yang sama.

2. Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai kajian sumbangan pemikiran dan bahan informasi untuk pertimbangan di dalam menyusun kebijakan-

kebijakan yang berkaitan dengan upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur pemerintah daerah.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang isi penulisan, di bawah ini disampaikan pokok-pokok bahasan yang ada pada setiap bab, yaitu:

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan berbagai pendapat para ilmuwan serta teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan pada penelitian sebagai landasan atau arahan yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu berisi upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur pemerintah daerah.

Bab III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai metodologi dan jenis penelitian yang diambil, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran umum wilayah Kabupaten Bima, struktur kelembagaan Pemerintah Daerah Kabupaten Bima, penyajian data, serta analisa dan interpretasi data yang didapat selama penelitian.

Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang terdapat dalam bab ini merupakan kesimpulan dari hasil-hasil penelitian yang dibahas pada bab-bab sebelumnya serta pengajuan saran yang mungkin dapat dipergunakan oleh Pemerintah Kabupaten Bima, terutama yang berkaitan dengan upaya pengembangan kinerja sumber daya aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota (sumber daya manusia) organisasi itu sendiri.

Menurut Moekijat (1991:10), bahwa:

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

Sedangkan menurut Melayu S.P Hasibuan (1997:76), bahwa “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan suatu teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan adalah kegiatan yang berupa upaya-upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal, kemampuan, kecakapan, sikap serta sifat-sifat kepribadian dari seseorang atau beberapa orang dalam suatu kelompok.

b. Jenis-jenis Pengembangan

Jenis-jenis pengembangan menurut Malayu S.P Hasibuan (1997:80), dibagi menjadi dua yaitu:

1. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi, dan produktivitasnya semakin baik.

2. Pengembangan secara formal

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

Dengan demikian disimpulkan bahwa jenis-jenis pengembangan tersebut dapat memberikan suatu manfaat yang penting bagi suatu organisasi sehingga produktivitas dan efisiensi kinerja seorang pegawai akan semakin lebih baik dan maju. Serta dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, pemahaman terhadap suatu hal, kemampuan, kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

c. Tujuan Pengembangan

Adapun tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu terhadap tugasnya.

Selanjutnya menurut Moekijat (1986:317) bahwa yang menjadi tujuan umum dari pada program pengembangan pegawai meliputi :

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan pegawai-pegawai lain dan juga pimpinan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (1997:77), tujuan pengembangan karyawan/ pegawai, yaitu:

1. Produktivitas kerja

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

2. Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Biaya Pengobatan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
4. 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.
5. Moral
Dengan pengembangan, maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
6. Karier
Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
7. Konseptual
Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.
8. Kepemimpinan
Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
9. Balas jasa
Dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
10. Konsumen
Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

Dengan demikian tujuan pengembangan tersebut dapat memberikan motivasi terhadap seluruh pegawai dalam melakukan tugasnya, serta produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat sehingga pelayanan terhadap masyarakatpun lebih bermutu dan efisien.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena sumber daya manusia-lah yang menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pengertian sumber daya manusia, menurut Taliziduhu Ndraha (1999:7), mengatakan bahwa :

“Sumber daya manusia adalah penduduk yang siap, mau dan mampu dan memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasional. Dalam ilmu kependudukan ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja yang meliputi angkatan kerja dan bukan angkatan kerja”.

Sedangkan menurut Payaman J.Simanjatak (1985:1) mengemukakan bahwa:

“Sumber daya manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa”.

Pengertian-pengertian dari sumber daya manusia di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa 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.

Dari definisi-definisi tentang pengembangan dan sumber daya manusia di atas, dapat ditarik suatu definisi mengenai pengembangan sumber daya manusia yaitu menurut Notoatmotjo (1999:2-3) dibagi menjadi dua, yaitu :

“Pertama, pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas/kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengolahan tenaga kerja/karyawan untuk mencapai hasil yang optimal”.

Sedangkan menurut Hani Handoko (1996:117), bahwa:

“Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosio-teknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif”.

Tuntutan-tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia menurut Siagian (2002:198-201) pada dasarnya timbul karena empat alasan utama, yaitu :

“*Pertama*; pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran kadaluarsa pengetahuan dan ketrampilan pegawai tersebut tidak lagi sesuai dengan “tuntutan zaman”. Dikalangan luas diakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung dengan sangat pesat. Ketidak tanggapan terhadap perkembangan yang sangat pesat tersebut berakibat pada ketertinggalan seseorang dalam pengetahuan dan keterampilan. Kedua; tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial-budaya. *Ketiga*; persamaan hak memperoleh pekerjaan. Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai diskriminatif terhadap warganya, termasuk dalam hal memperoleh pekerjaan. Artinya, masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hak dalam pengelolaan pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria yang lain. Keempat; kemungkinan perpindahan pegawai. Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi. Berarti selalu ada pegawai yang berhenti bekerja pada suatu organisasi dan pindah pada organisasi yang lain”.

Mengingat betapa besarnya peran manusia dalam 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. Menurut Heidjrachman Ranu Pandoyo dan Saud Husnan (1986:77) pengertian dari pengembangan pegawai adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan/pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

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

Dengan melihat beberapa pengertian di atas maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah adalah suatu usaha yang digunakan untuk meningkatkan dan memajukan ketrampilan maupun pengetahuan dari aparatur pemerintah daerah. yang dimaksud dengan sumber daya aparatur pemerintah daerah disini adalah

Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah yang bekerja pada kantor/instansi pemerintahan.

Dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja baik yang berupa faktor 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 pegawai yakni : a) Budaya Organisasi, b) Sistem Upah/gaji, c) Peralatan meliputi sarana dan prasarana, d) Pendidikan dan pelatihan, e) Motivasi, dan f) Gaya kepemimpinan, (Truno, 2004).

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah upaya-upaya yang dilakukan bagi Pegawai Negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan pengetahuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Adapun yang menjadi tujuan umum pendidikan dan pelatihan jabatan sebagaimana dituangkan dalam UU No.43 Tahun 1999 adalah :

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan.
2. Menciptakan adanya pola pikir yang sama.
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik.
4. Membina karir Pegawai Negeri.

Pada pokoknya Pendidikan dan Pelatihan jabatan dibagi 2 (dua), yaitu pendidikan dan pelatihan prajabatan dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Pendidikan dan pelatihan prajabatan (pre service training) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Sedangkan Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan (in Service training) adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Sebagai tindak lanjut dari pasal 31 di atas, maka dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Beberapa hal yang diatur dalam Peraturan Pemerintah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua kata yaitu pendidikan dan latihan, masing-masing mempunyai pengertian yang berbeda-beda. Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relative lama. Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Selanjutnya Musanef (1992:155) memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya sebagai pegawai negeri. Latihan adalah bagian dari pada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan.”

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha yang bersifat teoritis dengan menggunakan metode tertentu, dan diarahkan pada pemenuhan standart pengetahuan tertentu, sedangkan latihan adalah kegiatan yang lebih banyak ditujukan pada pengembangan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap dan tingkah laku pegawai dan lebih menjurus pada kegiatan praktek.

Sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, abdi negara, didalam hukum yang demokratis. Untuk membentuk sosok PNS seperti yang diatas, pendidikan dan pelatihan PNS menurut Bratakusumah dan Solihin (2001:149-150) bertujuan :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan misi dan dinamika pola pilar dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Proses atau langkah-langkah pengembangan menurut Malayu S.P Hasibuan (1997:83-84) hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1. Sasaran
Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapainya. Apakah pengembangan itu sasarannya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.
2. Kurikulum
Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan tersebut. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pelajaran dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.
3. Sarana
Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan dipergunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat ini harus

didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman kepada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

4. Peserta

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.

5. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan obyektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada teman/saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.

6. Pelaksanaan

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

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (1997:95-96) 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 pelatihan 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 mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

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

d. Kurikulum

Kurikulum yang diajarkan dan ditetapkan 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 dan sangat sulit.

e. Dana pengembangan

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

Demikian dapat disimpulkan bahwa fenomena-fenomena tersebut tentunya akan berakibat pada kinerja pegawai, padahal kinerja dari pegawai akan sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dan berguna baik kemajuan dan kelancaran organisasi. Untuk mencapai itu semua diperlukan tingkat pendidikan dan tingkat disiplin terhadap aparatur daerah agar susunan organisasi dan tata kerja yang dimaksud dapat berjalan dengan lancar sesuai bidang tugasnya masing-masing diperlukan adanya pegawai untuk melaksanakannya.

2. Motivasi

Setiap individu manusia di dalam kehidupannya dapat dikatakan tidak terlepas dari dukungan-dukungan yang diperoleh, hal yang sama juga dibutuhkan oleh sosok pegawai untuk dapat bekerja dengan baik memerlukan motivasi dukungan baik dari lingkungan *intern* dan *ekstern* organisasi. Definisi motivasi menurut Edwin. B. Flippo (1980:86) merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Hakekatnya bahwa motivasi merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Oleh karenanya, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan. Nasution (2000:191).

Adapun Maslow, mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarki Theory/A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki kebutuhan dari Maslow. Hierarki kebutuhan dari Maslow ini diilhami

oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo. Dasar dari teori hierarki kebutuhan ini bahwa manusia adalah makhluk social yang mempunyai keinginan yang terus-menerus. Siagian (2000:288).

Teori hierarki kebutuhan yang dijabarkan oleh Maslow, antara lain :

- a. Kebutuhan fisik, seperti sandang, pangan dan papan.
- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial, dalam berinteraksi dengan lingkungan kerja dan lingkungan masyarakat untuk dapat diterima dan dicintai.
- d. Kebutuhan harga diri, timbul karena adanya prestasi dan pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Teori Maslow ini ditujukan agar pegawai mendapat motivasi guna memacu kinerjanya dalam pelayanan publik agar lebih optimal melalui pemberian motivasi dari segi kebutuhan fisik, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri guna meningkatkan semangat kerja. Sehingga dapat disimpulkan pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi pegawai juga dapat disalurkan melalui Promosi /demosi Pegawai dan Mutasi Pegawai.

a. Promosi /Demosi Pegawai

Pimpinan perlu mengawasi kerja karyawan dengan tujuan untuk mengetahui terwujudnya prinsip orang tepat pada jabatan yang tepat. Apabila prinsip tersebut tepat. Apabila prinsip tersebut belum terwujud maka pimpinan perlu mengadakan bimbingan, pendidikan, latihan atau pemindahan jabatan bagi bawahannya.

Sebab-sebab lain dipindahkannya seorang karyawan adalah karena adanya perluasan usaha perusahaan, adanya lowongan jabatan yang segera harus diisi ataupun untuk menghilangkan rasa bosan karyawan. Prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat perlu diterapkan karena menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Seorang karyawan terdorong untuk bekerja dengan baik apabila dia menyukai pekerjaan atau jabatannya. M. Manullang (2006 :112)

Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadim memberikan definisi promosi sebagai berikut: Promotion is the upward reassignment of an individual in an organization hierarkys accompanied by increased responsibilities, enhanced status, and usually with increased income, though not always so. Menurut Alek Nitisemito, promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi.

Berdasarkan definisi diatas maka suatu promosi akan selalau diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pelaksanaan promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji bagi karyawan yang dipromosikan, gajinya bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besar kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah besar pula balas jasa yang diterimanya. Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadim (2002 :186)

Promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan karena dengan adanya promosi akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Jika promosi direalisasikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi maka akan menimbulkan rangsangan bagi para pegawai untuk meningkatkan semangat kerja. Tindakan promosi penting sekali untuk menjaga kestabilan karyawan perusahaan. Apabila tindakan promosi didasarkan pada waktu yang tepat dan dilaksanakan secara obyektif maka stabilitas kepegawaian dapat terjaga. Keuntungan dari adanya stabilitas pegawai adalah perusahaan dapat mengurangi intensitas penarikan karyawan baru yang membutuhkan waktu dan biaya. Promosi perlu dilakukan juga untuk memajukan pegawai terutama untuk pegawai yang berprestasi. seorang karyawan dapat dikembangkan dengan cara memberikan kekuasaan yang lebih besar atau dengan kata lain dipromosikan.

Beberapa persyaratan untuk promosi tentu tidak sama untuk jabatan yang berlainan, jabatan yang sama tetapi lain departemen dan jabatan yang sama dalam departemen yang sama tetapi lain perusahaan. Meskipun terdapat perbedaan persyaratan namun perlu diketahui persyaratan umum yang biasanya diperlukan perusahaan sebagai “patokan” dalam rangka

mempromosikan karyawan. Menurut Alek Nitisemito, syarat-syarat tersebut antara lain:

1. Pengalaman,

Banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2. Tingkat Pendidikan

Minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal tersebut dikarenakan pendidikan yang lebih tinggi, dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Dengan adanya loyalitas yang tinggi dapat diharapkan dengan adanya tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk masalah jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting.

5. Tanggung Jawab

Untuk suatu jabatan yang memerlukan tanggung jawab besar, faktor tanggung jawab pegawai yang akan dipromosikan perlu diketahui.

6. Kepandaian Bergaul

Untuk suatu jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul. Sehingga persyaratan kepandaian bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut.

7. Prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan melihat catatan kerja karyawan tersebut dimasa lalu.

8. Inisiatif dan Kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhitungkan.

Dengan demikian dalam menetapkan suatu syarat promosi untuk suatu jabatan tertentu tidak harus semua syarat umum di atas dicantumkan. Pada umumnya hanya sebagian yang dicantumkan dengan ditambah beberapa persyaratan khusus jika diperlukan.

b. Mutasi Pegawai

Pemindahan atau lebih dikenal dengan mutasi adalah perubahan jabatan dalam arti umum. dengan demikian baik promosi maupun demosi (lawan dari promosi) termasuk dalam istilah pemindahan. Dalam pengertian yang sempit, mutasi merupakan proses pemindahan jabatan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang sederajat. M. Manullang (2006:108)

Pemindahan yang didasarkan pada keinginan pegawai pada umumnya hanya merupakan pemindahan pada jabatan yang sama. Alasan pemindahan tersebut misalnya pegawai tersebut merasa kurang tepat pada jabatannya atau kurang bisa kerja sama dengan rekan kerja yang lain atau dengan alasan tertentu lainnya. M. Manullang (2006:190)

Pemindahan karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab. Sebab pertama adalah untuk menjamin bahwa kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama. Sebab yang kedua adalah untuk mengurangi rasa bosan pegawai karena dianggap terlalu lama memegang tanggung jawab yang sama. M. Manullang (2006:112)

3. Disiplin

Pentingnya disiplin demi mencapai keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran suatu organisasi bergantung pada tingkat kesadaran disiplin yang dimiliki masing-masing individu pegawai. Oleh karena itu, disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan dan tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Sinungan (1987:146).

Seiring dengan meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan daerah yang bersih dan berwibawa, maka penerapan disiplin bagi pegawai sangat diperlukan. Disiplin dapat ditegaskan sebagai suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan suka rela kepada keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku. Sumber daya aparatur tidak mungkin berkembang tanpa disiplin. Oleh karena itu disiplin yang tinggi sudah harus ditanamkan sejak dini. Hanya manusia dan masyarakat yang disiplin yang dapat bersaing didalam dunia yang serba kompetitif saat ini. Pentingnya disiplin dalam setiap organisasi adalah agar setiap peraturan, prosedur dan aturan main yang telah ditentukan dalam organisasi dapat ditegakkan. Dan hal inilah yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Yudhoyono (2002:164).

Selain hal diatas, disiplin pegawai diperlukan untuk membina Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat agar tetap setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan PP No.30 Tahun 1980 antara lain meneter tentang 3 (tiga) hal yaitu :

- 1) Kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- 4) Sanksi yang dapat dijatuhkan apabila Pegawai Negeri Sipil tidak mentaati kewajiban dan melanggar peraturan.

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu keadaan taat seorang pegawai secara sadar terhadap tata kelakuan dan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak yang realisasinya harus terlihat dalam perbuatan atau tingkah laku yang nyata. Sebaliknya bagi pegawai yang melanggar aturan organisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, patut mendapatkan sanksi administratif ataupun sanksi hukum (*punishment*).

4. Sarana dan Prasarana

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju sarana dan prasarana instansi pemerintah dilengkapi juga dengan fasilitas teknologi baik itu teknologi informasi berupa telepon, fexemail, teknologi computer, dll. Dalam rangka mempermudah dan mempercepat kerja guna memberikan pelayanan yang memuaskan sarana dan prasarana juga perlu untuk dilengkapi sehingga informasi-informasi yang dibutuhkan dapat dengan mudah dan cepat didapatkan, karena teknologi informasi sebagai suatu teknologi yang berhubungan dengan pengolahan data dan informasi, serta penyalurannya dalam batas ruang dan waktu. Yudhoyono (2002:164).

Guna menunjang pelaksanaan pekerjaan para pegawai, fasilitas sarana dan prasarana yang sangat mendukung sangat berpengaruh dalam proses kerja karena akan dapat memotivasi pegawai sehingga menumbuhkan semangat

kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Untuk itu dibutuhkan ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana yang dapat menunjang dan dapat mempercepat pekerjaan. Oleh karenanya, fasilitas merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi, antara lain gedung, tanah, dan sarana yang kesemuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Edward III (1980:1).

Melalui perkembangan teknologi merupakan salah satu alat penunjang untuk mengelola dan menyelesaikan pekerjaan dengan efisien. Sehingga dengan berkembang pesatnya teknologi alat pengolah data computer dan teknologi peralatan komunikasi, maka pelayanan masyarakat yang memerlukan dukungan data dan informasi mengalami kemajuan pesat.

5. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

Secara harfiah, pengertian budaya (culture) berasal dari kata Latin Colere, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara lading. Soerjanto Poespowardojo (1993:5). Sedangkan Ashley Montagu dan Cristoper Dawson (1993:5), mengartikan kebudayaan sebagai way of life, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula dari suatu bangsa. “Kebudayaan“ secara lebih formal, sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan, dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia, Kotter dan Heskett (1992:28). Menurut Koentjaraningrat, Budaya adalah “keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar”.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang berwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya Kerja Organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan.

Dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta November 1992 berkesimpulan bahwa :

- a) Budaya Kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolak ukur dasar dalam pembangunan.
- b) Budaya Kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
- c) Budaya Kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Program Budaya Kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya dan mengarahkan tingkah laku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mahir dalam melaksanakan kepemimpinannya apabila menginginkan kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepemimpinan sebagai penentu salah satu arah tujuan organisasi, harus mampu menyikapi perkembangan zaman, terutama dalam memasuki era globalisasi sebagai era tanpa batas. Seorang pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perubahan, atau tidak memberikan respon atas perubahan tersebut, maka besar kemungkinannya organisasi yang dipimpinya akan berada dalam kondisi stagnasi dan akhirnya mengalami kemunduran. Kartono (2005:57).

Organisasi pasti mempunyai tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung pada kemampuan manusia dalam organisasi yang bersangkutan untuk menggerakkannya.

Pendapat diatas mencerminkan bahwa betapa besar peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Karena salah satu tugas yang rumit sekali adalah mengkoordinasikan manusia yang dipimpinya kearah tujuan

dan sasaran organisasi. Apalagi dalam memimpin suatu organisasi, seorang pemimpin akan dipengaruhi oleh norma-norma perilaku kepemimpinannya, yang belum tentu sesuai dengan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya, sebab kalau tidak mematuhi norma-norma kepemimpinan maka yang akan terjadi semangat kerja pegawai akan menurun karena tidak sesuai dengan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dengan kata lain akan berpengaruh terhadap semangat kerja bawahannya.

Oleh karena itu dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan penting untuk dapat mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan berkomunikasi serta menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi agar dapat tercapai seperti apa yang diharapkan. Dan itu semua dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dijalankannya, seperti yang dikatakan Djanaid (1994:189-190) sebagai berikut :

“Corak atau kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin. Pemilihan kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan ataupun tujuan organisasi. Perbedaan kepemimpinan dalam organisasi akan mampu mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada prestasi individu dan perilaku kelompok”.

Sebagai individu yang mempengaruhi perilaku orang lain, maka kepemimpinan dalam penerapannya mengandung banyak tantangan, baik tantangan yang timbul dari pimpinan sendiri, dari pengikut atau bawahannya, maupun dari situasi dimana proses tersebut berlangsung. Untuk mengatasi hal tersebut seorang pemimpin perlu menerapkan Gaya Kepemimpinan (Leadership Style) yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada agar tidak mempengaruhi semangat kerja bawahannya, karena hal ini akan berdampak negative terhadap organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk bersifat fleksibel, dalam artian seorang pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan organisasi. Hal ini dirasakan perlu karena dapat memacu motivasi kerja. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

B. Aparatur Pemerintah Daerah

1. Pengertian Aparatur Pemerintah Daerah

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 terjadi kata “aparatur” yang mempunyai arti negara, alat-alat negara (pegawai-pegawai dan lain sebagainya).

Dalam menjalankan organisasi pemerintah ke arah yang lebih maju maka salah satu elemen pemerintahan yaitu keberadaan dan peran aparatur pemerintah sebagai abdi negara disamping abdi masyarakat.

Selanjutnya dalam rangka mendukung terlaksananya program-program pemerintah yang menjadi tugas suatu instansi milik negara serta sebagai upaya mencapai tujuan pegawai yang ada harus memiliki kapasitas tinggi. Selain itu diperlukan juga pengklasifikasian jabatan untuk memperlancar roda organisasi. Berdasarkan UU No.43 tahun 1999 terdapat 3 jenis jabatan yang dapat mendukung kinerja organisasi pemerintah, yakni jabatan negeri, jabatan karier dan jabatan organik. Lebih lanjut UU No.43 tahun 1999 menjelaskan ketiga jenis jabatan tersebut sebagai berikut:

1. Jabatan negeri merupakan jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan.
2. Jabatan karier dijelaskan sebagai jabatan struktural dan fungsional yang hanya diduduki Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat yang ditentukan.
3. Jabatan organisasi yakni jabatan negeri yang menjadi tugas pokok pada suatu satuan organisasi pemerintah.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan dengan tetap melaksanakan prinsip netralitas dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, memiliki hak yang diharapkan dapat terpenuhi, sehingga akan memacu mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan

Undang-Undang Republik Indonesia No.43 Tahun 1999 yang menjadi hak pegawai negeri adalah

1. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, dimana gaji yang diterima tersebut harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan Pegawai Negeri tersebut.
2. Setiap Pegawai Negeri berhak atas cuti.
3. Setiap Pegawai Negeri yang tertimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, berhak memperoleh perawatan.
4. Setiap Pegawai Negeri yang menderita cacat jasmani atau cacat rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkannya tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga, berhak memperoleh tunjangan.
5. Setiap Pegawai Negeri yang tewas, keluarganya berhak memperoleh uang duka.
6. Setiap Pegawai Negeri yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas pensiun.

Untuk meningkatkan kegairahan bekerja, selain hak-hak yang telah disebutkan di atas, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, yang meliputi program-program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, asuransi pendidikan bagi putra putri Pegawai Negeri Sipil, dimana untuk penyelenggaraan usaha kesejahteraan tersebut, Pegawai Negeri yang bersangkutan wajib membayar iuran setiap bulan dari penghasilannya.

Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, tanggungjawab, jujur, dan adil, perlu dilakukannya pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Pembinaan tersebut dikenal dengan istilah manajemen Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 Tahun 1999 diartikan sebagai keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Dalam proses manajemen Pegawai Negeri Sipil tersebut akan timbul kebijakan-kebijakan atau lebih tepatnya kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil

yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya pegawai negeri sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

Selanjutnya dalam sistem kepegawaian secara nasional, Pegawai Negeri Sipil memiliki posisi penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan difungsikan sebagai alat pemersatu bangsa. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada sebagian kewenangan di bidang kepegawaian untuk diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam system kepegawaian daerah. Menurut pengertian yang tertuang dalam Undang-undang No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah sebagai berikut :

“Kepegawaian Daerah adalah suatu system dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan sekurang-kurangnya meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggungjawab, larangan, sanksi, dan penghargaan merupakan sub-sistem dari sistem kepegawaian secara nasional. Dengan demikian, kepegawaian daerah merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional. “

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Aparatur Pemerintah Daerah adalah keseluruhan pegawai, karyawan dan atau pekerjaan serta lembaga dan pejabat negara atau pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bertugas dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan dan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di daerah.

Kemampuan aparatur dalam sebuah organisasi seperti pemerintah daerah sangat ditentukan oleh faktor manusianya. Hal ini sejalan dengan pendapat Miftah Thoha (1983:16), bahwa “Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang sangat penting, merupakan salah satu faktor yang mendukung organisasi”.

Demikian pula dengan pelaksanaan urusan Rumah Tangga Daerah, tidak akan berdaya guna dan berhasil guna tanpa Aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas dan profesional serta memiliki keahlian dibidangnya masing-

masing. Selain itu aparatur juga sebagai pelaksana yang baik, sebagaimana pengertian “baik” menurut Josef Riwu Kaho adalah sebagai berikut :

1. Mentalitas atau moralnya baik dalam arti jujur, mempunyai rasa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, dapat bersikap sebagai abdi masyarakat dan public servant, dan sebagainya.
2. Mempunyai kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Kaho (1991:62).

Kualitas sumber daya aparatur pemerintah pada akhirnya akan mempengaruhi kemampuan daerah dalam berotonomi, baik secara managerial maupun keuangan. Oleh karena itu peningkatan kemampuan aparatur menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Sejalan dengan hal tersebut, G.Cokraine dikutip oleh Johannes Fernandez mengemukakan pendapatnya bahwa, “Peningkatan kemampuan aparatur pemerintah daerah sudah menjadi kebutuhan yang penting dalam memperkokoh manajemen ditingkat lokal, karena hal itu berkaitan dengan peningkatan Otonomi Daerah” Fernandez (1992:29).

Dengan demikian untuk mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah yang efektif, maka sangat diperlukan aparat pemerintah yang professional dan berkualitas sebagai manusia pelaksana yang dapat menentukan keberhasilan suatu daerah disegala bidang.

2. Fungsi Pemerintah Sebagai Aparatur

Terkait dengan fungsi pemerintah sebagai abdi masyarakat di samping abdi negara maka sebagai pemberi layanan masyarakat yang terampil dan handal, aparat pemerintah diharapkan menerapkan prinsip menyediakan kualitas pelayanan publik sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja secara optimal. Pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi pencapaian tujuan bersama. Rasyid (1998:139).

Oleh karenanya, untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas organisasi birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab

untuk memberikan layanan publik yang baik dan profesional, sehingga diperlukan peningkatan kualitas pegawai, dimana pelaksanaan pelayanan publik dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil selaku salah satu unsur aparatur pemerintah.

Berdasarkan bahwa salah satu unsur aparatur pemerintah adalah Pegawai Negeri maka dalam Undang-undang Kepegawaian, No.43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa, yang disebut pegawai negeri adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Seseorang dapat disebut pegawai negeri jika mempunyai 4 (empat) unsur penting yaitu:

- a) Memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku
- b) Diangkat oleh pejabat yang berwenang
- c) Disertai tugas dalam jabatan negeri/tugas negara lainnya yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan
- d) Digaji menurut Peraturan perundang-undangan.

Melalui UU No.43 Tahun 1999 Pasal. 34, diterangkan bahwa mempersiapkan aparatur pemerintah yang professional sesuai dengan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan tantangan jaman. Berkenaan dengan aspek manajemen sumber daya aparatur yang meliputi: perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

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

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Dalam hal ini kinerja menurut A. Dale Timpe (2000:28) dipersamakan dengan kata dalam bahasa Inggris yaitu "performance". Kata performance itu sendiri bila dilihat dalam kamus bahasa Inggris diartikan sebagai daya guna, prestasi atau hasil.

Kinerja dapat diartikan juga 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 dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2004:67).

Sehingga kinerja pegawai perlu ditingkatkan karena berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi, dimana kinerja harus benar-benar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. 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 (1999:2).

Sedangkan kinerja organisasi publik merupakan pencapaian tujuan dari masing-masing kerja individu dalam organisasi publik yang secara actual dalam suatu periode tertentu walaupun pada umumnya individu dan organisasi menginginkan suatu tujuan yang dinilai ideal. Anonymous (2001:25).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat ditarik pengertian 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 didalam lembaga/institusi pemerintahan) perlu mengoptimalkan kinerja aparatnya.

2. Ukuran Kinerja

Dalam hal ini upaya peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari : Ketrampilan, kecakapan, kompetensi, pengetahuan dan informasi yang dimiliki individu, keluasan pengalaman, sikap dan perilaku, kebajikan, kreativitas, moralitas dll. Effendi dalam Joko Widodo (2001:270).

Secara umum kriteria yang dipakai untuk menentukan kinerja aparat adalah : kuantitas, kualitas, waktu yang digunakan, presensi (kehadiran), jabatan yang dipegang, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Dilihat dari segi organisasi kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. As'ad (1991:47).

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada *stakeholders* yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive dan adaptif dan sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat secara aktif menentukan masa depannya sendiri. Effendi dalam Joko Widodo (2001:270).

Dari arti katanya ukuran berarti sesuatu untuk mengukur, mengetahui ukuran dari suatu benda atau sesuatu yang dibandingkan. Secara umum, kriteria atau ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja aparat adalah : kuantitas, kualitas, waktu yang digunakan, presensi (kehadiran), jabatan yang dipegang dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Kinerja yang baik adalah yang realistis, representatif, reliable dan dapat diprediksikan. As'ad (1991:49). Tingkat keberhasilan seseorang melaksanakan tugas / pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Pengukuran kinerja dalam suatu pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap departemen, satuan kerja, dan unit pelaksana tugas, telah diprogram untuk menyampaikan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/ tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Pengukuran kinerja adalah : Proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan

program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah.. (Keputusan Kepala LAN Nomor: 239/1x/6/8/2003)

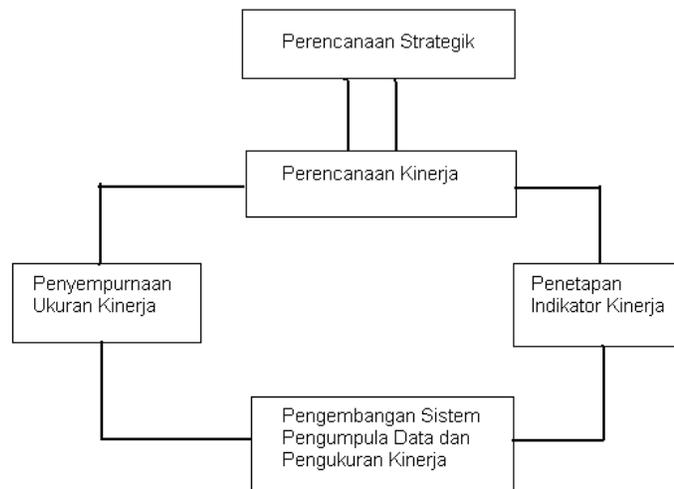
Pengukuran kinerja dilakukan dalam berbagai kegiatan, mencakup tahap proses untuk menentukan taraf kesesuaian produk yang dihasilkan dengan standard dan tahap output yang menentukan cara-cara pemanfaatan hasil. Dari tahap pengukuran tersebut akan diperoleh data tentang kinerja. Data tentang kinerja setidaknya mempunyai tiga tujuan pokok, yaitu tujuan administrasi, tujuan supervising dan konseling serta tujuan penelitian. Landy dan Farr (1983:22)

Untuk memperoleh informasi tentang kinerja terdapat beberapa pendekatan-pendekatan yang bersifat konseptual dan operasional. Terdapat tiga dimensi kerangka kerja untuk mengklarifikasikan bentuk pengukuran. Smith (1976:31). Ketiga dimensi tersebut adalah “rentang waktu”, “spesifikasi pengukuran” dan “kedekatan pengukuran pada tingkat organisasi”. Rentang waktu pengukuran berarti bahwa hasil pengukuran kinerja dapat diperoleh dengan segera, setelah perilaku kerja selesai atau menyusul beberapa waktu kemudian. Dimensi kedekatan organisasi mengacu pada pengukuran menyeluruh terhadap efektifitas perilaku kerja individu.

“Pengukuran kinerja, prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan (*appraisal of performance*) adalah suatu system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui pelaksanaan pekerjaan seorang staff/ karyawan. Pengukuran dilakukan terhadap pekerjaan staf (pekerja/karyawan) dalam segala segi secara sistematis, yang mengarah kepada penyelidikan terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan”. Steers (1995:8)

Secara konseptual, terdapat 4 tahap yang harus dipahami untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu (LAN, 1998) :

1. Perencanaan strategik dan perencanaan kinerja.
2. Penetapan indikator kinerja
3. Pengembangan sistem pengukuran data
4. Penyempurnaan ukuran kinerja.



Gambar 1 : Siklus Pengukuran Kinerja
Sumber: LAN, 1998.

Pemerintah selaku pemberi layanan dalam bidang jasa dapat diukur melalui kinerjanya yang dapat memberikan kepuasan layanan kepada *stakeholders* yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive, adaptif sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri. Effendi dalam Joko Widodo (2001:270).

Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus-menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain kemampuan SDM, sarana dan prasarana serta jasa yang diberikan, yang dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga memberi layanan yang berkualitas. Maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme kinerja SDM yakni Pegawai Negeri Sipil melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dan sikap agar dapat lebih berkualitas.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan sarana untuk memahami suatu permasalahan secara ilmiah. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang diterapkan untuk menggambarkan keadaan-keadaan yang jelas mengenai Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima dalam upaya peningkatan pelayanan yang dihasilkan. Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Moleong (2000:7).

Dalam suatu penelitian diperlukan adanya metode yang sistematis dan tepat, sehingga terdapat keyakinan akan suatu kebenaran. Mengenai pengertian metode penelitian, Suharsini (1989:74) berpendapat bahwa :”Metode adalah suatu cara yang dipakai dalam mengumpulkan data.....”.

Sedangkan menurut Fuad Hasan yang dikutip oleh Koentjaraningrat (1985:7) bahwa metode menyangkut masalah cara, yaitu cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Kemudian batasan penelitian menurut Koentjaraningrat yang dikutip oleh Ismail H.P (1991:3) adalah :

.....segala cara aktivitas yang didasarkan disiplin ilmiah untuk mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa dan menginterpretasikan fakta-fakta serta hubungan antara fakta-fakta alam, masyarakat, kelakuan, hasil kelakuan dan rohani manusia, guna menemukan prinsip-prinsip pengetahuan dan metode-metode baru dalam usaha menanggapi hal-hal tersebut.

Dari pengertian di atas dapat diartikan metode penelitian adalah suatu cara untuk mengumpulkan, mengklafikasikan fakta-fakta yang ditemui dalam penelitian. Agar suatu penelitian dapat dilakukan dengan baik dan sesuai sehingga dapat dimanfaatkan dalam menganalisa dan menginterpretasikan data tersebut, maka dibutuhkan metode yang sesuai. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan

penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lexy J. Moleong (2000:30) mengemukakan bahwa pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif bertujuan menyusun atau mengembangkan suatu teori, konsep dan pemahaman serta mendeskripsikan pernyataan yang sebanyak-banyaknya.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan memberikan batasan terhadap fenomena atau permasalahan yang ada agar penelitian yang dilakukan lebih terarah, tidak meluas serta relevan dengan obyek penelitian dan memperoleh hasil yang sesuai dengan harapan. Fokus penelitian mengungkapkan tentang penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian, penelitian menurut Lexy. J. Moleong mempunyai 2 tujuan, yaitu: *Pertama*, penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya suatu fokus, penentuan tempat penelitian menjadi lebih layak. *Kedua*, penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Moleong (2002:62).

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Upaya Pemerintah dalam Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima, yaitu melalui:
 - a. Pemberian pendidikan dan pelatihan (diklat) pada pegawai.
 - b. Pemberian Motivasi.
2. Hasil dari pelaksanaan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.
3. Faktor-faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi hasil Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bima. Selaku instansi pemerintah daerah yang mempunyai tugas membantu Bupati dan Wali kota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan,

administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah dan masyarakat.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Menurut Strauss yang dikutip oleh Ismail H.P (1991:50-51) secara umum penelitian situs ini didasarkan atas pertimbangan sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan substansi penelitian.
2. Mampu memberikan masukan, baik berupa orang, program, struktur interaksi dan sebagainya, yang sesuai ketentuan deskripsi mendalam.
3. Dapat menerima kehadiran peneliti dalam jangka waktu yang cukup lama.

Dalam penelitian ini, yang dipilih menjadi situs penelitian adalah :

1. Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bima di 12 (dua belas) bagian yaitu : Bagian Kepegawaian dan Bagian Organisasi.
2. Badan Kepegawaian Daerah (Bidang Diklat).
3. Dinas-dinas dan Instansi terkait.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dimana data diperoleh. Subyek disini adalah seseorang atau sesuatu hal atau benda yang dijadikan sumber untuk mendapatkan data-data atau informasi. Lofland Moleong (2007:157), menyatakan “Sumber data utama adalah penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Berdasarkan masalah dan fokus penelitian, sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Informan

Penelitian kualitatif tidak menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi seperti dalam penelitian kualitatif, melainkan lebih terfokus pada representasi terhadap fenomena sosial. Data dari informasi dalam penelitian kualitatif harus ditelusuri seluas-luasnya sesuai dengan variasi yang ada. Hanya dengan cara demikian, peneliti mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang dieliti secara utuh. Berkaitan dengan tujuan penelitian kualitatif tersebut maka dalam prosedur *sampling* yang paling penting adalah bagaimana menemukan informan atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus

penelitian, sehingga cara untuk memilih sampel yang digunakan bukanlah sampel statistik seperti yang dilakukan pada penelitian kuantitatif. Namun lebih bersifat selektif, dimana peneliti menggunakan berbagai pertimbangan berdasarkan konsep/teori yang digunakan, keingintahuan pribadi dan karakteristik pribadi, sehingga di harapkan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi yang penuh arti, yang lebih berharga dari sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka.

Penentuan informan memakai teknik *snowball*, artinya setelah memasuki lokasi penelitian, peneliti menghubungi informan yang telah ditentukan untuk meminta keterangan. Setelah ditanya lagi untuk menunjukkan informan lainnya, namun masih tetap pada substansi penelitian akan semakin banyak memperoleh data yang diperlukan. Informan-informan tersebut digali keterangannya sampai dirasakan data dan informasi yang dihasilkan mengalami kejenuhan.

Informan awal yang diperoleh secara *purposive* dan didasarkan pada subyek penelitian yang menguasai masalah, memiliki data dan bersedia memberikan data. Dalam penelitian ini yang menjadi informan awal adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, kemudian para Kepala Bidang dan Bagian Tata Usaha selaku unsur pimpinan serta seluruh bawahan (staf) pada Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Bima.

2. Tempat dan Peristiwa

Berbagai peristiwa atau kejadian yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima.

3. Dokumen

Dokumen yang digunakan adalah berkaitan dengan substansi penelitian yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima.

Sedangkan jenis data yang digunakan adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh dengan melakukan pengamatan atau data yang diperoleh langsung dari informan yang digunakan sebagai pendukung dalam melakukan analisis. Dalam penelitian ini data primer tersebut diperoleh dari wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, dan

para staf di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima serta pihak-pihak yang terkait didalamnya seperti peserta latihan.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip-arsip yang tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima terkait dengan pembinaan Diklat yang bertujuan untuk mendukung data primer.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dilakukan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mencatat dan memanfaatkan data yang ada di instansi yang terkait dengan penelitian berupa dokumen-dokumen resmi yang telah tersedia di lapangan.
2. Observasi atau pengamatan, yaitu penulis mengadakan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh data yang aktual, serta dapat mengetahui kejadian yang sebenarnya mengenai fenomena yang ada di lapangan.
3. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan berkomunikasi langsung kepada informan yang ada kaitannya dengan objek penelitian, serta sifatnya terstruktur dan dilakukan secara terarah dengan berpedoman pada pedoman interview yang telah dipersiapkan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah penelitian atau pencapaian tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif adalah memasukkan manusia atau penelitian sendiri sebagai alat pengumpul data utama. Moleong (2000:4). Instrumen atau alat yang digunakan adalah :

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indra untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di sekitar lokasi penelitian.
2. Pedoman wawancara, dengan tujuan untuk membatasi dan mengarahkan data-data yang diperlukan guna kepentingan penelitian.

3. Perangkat penunjang yang meliputi : mempersiapkan catatan-catatan kecil yang digunakan selama berada di lapangan untuk memudahkan hal-hal tertentu yang mungkin belum didapat dari dokumen tertulis.

G. Analisis Data

Analisa data yang digunakan penulis dalam metode kualitatif yaitu dengan menguraikan, menginterpretasikan dan pada akhirnya diambil suatu kesimpulan dalam bentuk tulisan yang sistematis. Bahwa analisa data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan, yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992:15-20), yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemberian fokus, penyederhanaan dan transformasi data-data yang disusun dari catatan-catatan kecil penulis di lapangan. Hal ini bertujuan untuk mempertajam dan mengorganisasikan data.
2. Penyajian data, yaitu data yang telah terkumpul dan diklasifikasikan selanjutnya disajikan baik dalam bentuk table maupun bentuk kalimat maupun uraian.
3. Penarikan kesimpulan, merupakan akhir dari kegiatan analisis berupa penarikan kesimpulan dengan cara meninjau ulang data-data yang diperoleh di lapangan agar data tersebut dapat disimpulkan.

Sehingga dalam upaya memberikan penjelasan tentang fenomena tersebut akan lebih mudah dipahami apabila data yang ada lebih banyak yang berupa kata-kata maupun kalimat daripada data yang berupa angka.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Letak Geografis, Luas Wilayah dan Topografis Kabupaten Bima

Kabupaten Bima merupakan salah satu daerah otonom dari tujuh Kabupaten dan dua Kota di Propinsi Nusa Tenggara Barat, terletak di ujung timur Pulau Sumbawa tepatnya pada posisi 70°-30' lintang selatan dan 117°-30' bujur timur, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Laut Flores
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudera Hindia
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Dompu
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan Selat Sape

Luas wilayah Kabupaten Bima adalah 437.465 Ha atau 4.394,38 Km² atau sama dengan 22,10% dari luas Propinsi NTB, terdiri dari 18 Kecamatan, 168 Desa dan 419 Dusun.

Secara umum keadaan topografi Kabupaten Bima berbukit-bukit. Setiap wilayahnya mempunyai topografi yang cukup bervariasi dari datar hingga bergunung dengan ketinggian antara 0 – 477,50 m di atas permukaan laut (m dpl). Gunung-gunung yang relative tinggi yaitu Gunung Maria (183,25 m), Soromandi-Donggo (477,50 m), Gunung Tambora (451 m) dan Gunung Sangiang-Wera (290,50 m).

Berdasarkan data kependudukan tahun 2007, penduduk Kabupaten Bima berjumlah 410.322 jiwa, terdiri dari laki-laki 209.933 jiwa dan perempuan 200.389 jiwa. Dengan jumlah penduduk 410.322 jiwa pada tahun 2007 tersebut dan luas wilayah 4.394,38 Km², berarti tingkat kepadatan penduduk Kabupaten Bima rata-rata sebesar 93,80 jiwa per Km². selain itu penyebaran penduduk juga belum merata di seluruh Kabupaten Bima. Kecamatan Woha memiliki kepadatan tertinggi yaitu 508,47 jiwa per kilometer persegi, sedangkan yang memiliki kepadatan terendah adalah Kecamatan Lambitu dengan kepadatan 5,70 jiwa per kilometer persegi.

Dengan luas wilayah kecamatan yang cukup besar yaitu antara 69.15 Km² s/d 720 Km² per kecamatan, menyebabkan kepadatan penduduk di Kecamatan cukup bervariasi yaitu antara 5,70 jiwa s/d 508 jiwa per Km².

Penduduk Kabupaten Bima terkenal sebagai orang-orang yang pantang menyerah (tidak mudah putus asa) dalam berbagai hal. Dengan perubahan pola pikir masyarakat sebagai akibat kesadaran akan arti pentingnya pendidikan serta sikap teguhnya memegang pendirian, menyebabkan sebagian besar penduduk di Kabupaten Bima yang mengadukan nasibnya di daerah lain dan banyak yang berhasil serta menduduki jabatan tinggi. Mengingat tidak semua penduduk di Kabupaten Bima yang sadar akan arti pentingnya pendidikan, banyak orang yang berasal dari Kabupaten Bima di daerah rantauanya menjadi orang yang berhasil juga.

Penduduk di Kabupaten Bima dalam masalah mata pencaharian terdapat perbedaan yang cukup tajam antara kawasan kota dan desa. Untuk kota, rata-rata penduduknya banyak yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil, pegawai swasta, wirausaha, dan lainnya. Sedangkan di kawasan pedesaan, penduduknya kebanyakan bekerja sebagai petani, nelayan, dan peternak.

Hubungan kekerabatan di Kabupaten Bima sangat erat dengan mayoritas penduduknya beragama Islam, namun di kabupaten ini juga terdapat penduduk yang beragama selain Islam. Meskipun demikian, hubungan antara warga yang berbeda keyakinan terjalin rukun.

b. Sejarah Singkat Pemerintah Kabupaten Bima

Kabupaten Bima telah mengalami perjalanan panjang dan jauh mengakar ke dalam Sejarah. Menurut Legenda sebagaimana termaktub dalam Kitab BO (Naskah Kuno Kerajaan dan Kesultanan Bima), kedatangan salah seorang musafir dan bangsawan Jawa yang bernama Sang Bima di Pulau Satonda merupakan cikal bakal keturunan Raja-Raja Bima dan menjadi permulaan masa pembabakan zaman pra sejarah di tanah ini. Pada masa itu, wilayah Bima terbagi dalam kekuasaan pimpinan wilayah yang disebut Ncuhi. Nama para Ncuhi terilhami dari nama wilayah atau gugusan pegunungan yang dikuasainya. Ncuhi adalah seorang yang kharismatik tradisional, oleh karena itu seorang Ncuhi harus memiliki kesaktian, keahlian dan keterampilan yang

lebih dari warga masyarakat lainnya. Sebagai pemimpin, Ncuhi dihormati dan disegani oleh seluruh masyarakatnya.

Ada lima orang Ncuhi yang tergabung dalam sebuah Federasi Ncuhi. Antara lain, Ncuhi Dara yang menguasai wilayah Bima bagian tengah atau di pusat Pemerintahan. Ncuhi Parewa menguasai wilayah Bima bagian Selatan, Ncuhi Padolo menguasai wilayah Bima bagian Barat, Ncuhi Banggapupa menguasai wilayah Bima bagian Timur, dan Ncuhi Dorowuni menguasai wilayah Utara. Federasi tersebut sepakat mengangkat Sang Bima sebagai pemimpin. Secara De Jure, Sang Bima menerima pengangkatan tersebut, tetapi secara de Facto ia menyerahkan kembali kekuasaannya kepada Ncuhi Dara untuk memerintah atas namanya. Pada perkembangan selanjutnya, putera Sang Bima yang bernama Indra Zamrud dan adiknya Indra Komala datang ke tanah Bima. Indra Zamrudlah yang menjadi Raja Bima pertama. Dan sejak saat itu Bima memasuki zaman kerajaan. Pada perkembangan selanjutnya menjadi sebuah kerajaan besar yang sangat berpengaruh dalam percaturan sejarah dan budaya Nusantara. Pelabuhan alamnya yang indah, tenang dan damai memiliki daya tarik tersendiri bagi jalur perdagangan di wilayah timur Nusantara. Secara turun temurun memerintah sebanyak 16 orang raja hingga akhir abad 16. ajar Islam bersinar terang di seluruh Persada Nusantara antara abad 16 hingga 17 Masehi. Pengaruhnya sangat luas hingga mencakup tanah Bima. Tanggal 5 Juli 1640 Masehi menjadi saksi dan tonggak sejarah peralihan sistem pemerintahan dari kerajaan kepada kesultanan. Ditandai dengan dinobatkannya Putera Mahkota La Ka'i yang bergelar Rumata Ma Bata Wadu menjadi Sultan Pertama dan berganti nama menjadi Sultan Abdul Kahir (Kuburannya di bukit Dana Taraha sekarang). Sejak saat itu Bima masuki peradaban kesultanan dan memerintah pula 14 orang sultan secara turun menurun hingga tahun 1951.

Masa kesultanan berlangsung lebih dari tiga abad lamanya. Sebagaimana ombak dilautan, kadang pasang dan kadang pula surut. Masa-masa kesultanan mengalami pasang dan surut disebabkan pengaruh imperialisme dan kolonialisme yang ada di Bumi Nusantara. Pada tahun 1951 tepat setelah wafatnya sultan ke-14 yaitu Sultan Muhammad Salahuddin, Bima memasuki

zaman kemerdekaan. Seperti lentera kehabisan minyak, redup dan terus redup menuju padam. Demikianlah keberadaan Kesultanan Bima beserta seluruh perangkatnya. Sistem kesultanan beralih menjadi Daerah Swapraja dan Swatantra yang selanjutnya berubah menjadi Daerah Kabupaten.

Pada tahun 2002 wajah Bima kembali di mekarkan sesuai amanat Undang-undang Nomor 13 Tahun 2002 melalui pembentukan wilayah Kota Bima. Hingga sekarang daerah yang terhampar di ujung timur Pulau Sumbawa ini terbagi dalam dua wilayah administrasi yaitu Pemerintah Kota Bima dan Kabupaten Bima dan pada penelitian ini dilakukan, Kabupaten Bima telah memiliki 18 Kecamatan dan 168 Desa, serta 7250 Pegawai Negeri Sipil dalam ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima.

c. Visi dan Misi Kabupaten Bima

Visi Kabupaten Bima adalah : Terwujudnya masyarakat dan daerah Kabupaten Bima yang maju, mandiri dan bermartabat berdasarkan nilai maja labo dahu yang religius.

Untuk mewujudkan visi tersebut, pembangunan Kabupaten Bima bertumpu pada 6 (enam) misi pokok, yakni :

- a. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
- b. Restrukturisasi lembaga pemerintah.
- c. Menetapkan perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan daerah sesuai tata ruang wilayah Kabupaten dengan mengoptimalkan potensi strategis wilayah secara efisien, efektif dan itegrasi.
- d. Meningkatkan pengelolaan semua potensi daerah secara professional berdasarkan prinsip meningkatkan kemajuan disegala bidang dengan prioritas dalam bidang pertanian.
- e. Pengelolaan keuangan daerah yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel serta peningkatan kemampuan ekonomi ,masyarakat dan daerah dengan penciptaan PAD secara realistis, melalui peran aktif tiga domain ekonomi.
- f. Meningkatkan kesadaran, pemahaman dan pengamalan agama bagi seluruh masyarakat.

Strategis pembangunan Kabupaten Bima diwujudkan kedalam 6 (enam) agenda prioritas, yakni :

- 1.) Mewujudkan masyarakat yang maju, mandiri dan sejahtera dengan sasaran sebagai berikut :
 - a. Menurunkan angka penduduk miskin.
 - b. Mengurangi kesenjangan pembangunan antar wilayah.
 - c. Meningkatkan kualitas hidup manusia secara menyeluruh.
 - d. Tersedianya infrastruktur yang memadai.
 - e. Terwujudnya ketahanan social budaya masyarakat terhadap pengaruh negative globalisasi.
 - f. Terciptanya stabilitas, keamanan dan ketertiban masyarakat serta terkendalinya konflik horizontal dan penyakit social diseluruh kawasan.
- 2.) Pembangunan pertanian berkelanjutan, dengan sasaran sebagai berikut :
 - a. Pemberdayaan masyarakat tani dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang sistem pengelolaan pertanian yang berkelanjutan.
 - b. Peningkatan peran dan lembaga-lembaga yang menangani bidang pertanian dan bidang-bidang pendukung sector pertanian.
 - c. Peningkatan kualitas dan kuantitas produksi pertanian serta penanganan pasca panen dengan menerapkan teknologi yang ramah lingkungan.
 - d. Memperluas akses pemasaran hasil pertanian terhadap pasar regional dan nasional untuk meningkatkan pendapatan masyarakat tani.
- 3.) Kepemerintahan yang baik, dengan sasaran sebagai berikut :
 - a. Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.
 - b. Meningkatkan penegakan supremasi hukum dan HAM.
 - c. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan pembangunan.
- 4.) Pembangunan berwawasan lingkungan, dengan sasaran sebagai berikut :
 - a. Perbaikan mutu lingkungan hidup dan pengelola sumber daya alam berdasarkan azas manfaat dan lestari.

- b. Pemberantasan praktek illegal logging dan kegiatan-kegiatan yang merusak kelestarian lingkungan.
 - c. Penguatan kelembagaan dan penataan kebijakan yang menjamin penyelenggaraan pembangunan yang berwawas lingkungan.
 - d. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemantauan dampak lingkungan.
- 5.) Peningkatan pengelolaan keuangan daerah, dengan sasaran sebagai berikut:
- a. Peningkatan penerimaan daerah secara proporsional terutama yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pola intensifikasi dan ekstensifikasi.
 - b. Efisiensi dalam pembiayaan pembangunan.
 - c. Penyelenggaraan system administrasi keuangan yang akuntabel dan transparan.
- 6.) Peningkatan kesadaran, pemahaman dan pengamalan agama, dengan sasaran sebagai berikut :
- a. Peningkatan kesadaran, pemahaman dan kualitas pengamalan ajaran agama bagi seluruh masyarakat yang ditandai dengan semakin meningkatnya kualitas penerapan nilai-nilai Islam dalam segala aktivitas kehidupan.
 - b. Meningkatnya akses dalam melaksanakan kegiatan keagamaan yang didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana ibadah yang memadai.
 - c. Optimalisasi peran tokoh agama dan menguatnya kapasitas lembaga keagamaan dalam menata dan menjamin terselenggaranya kehidupan keagamaan yang memadai.

Selain itu, dalam Memimpin Kabupaten Bima keduanya-pun senantiasa memegang teguh semboyan kepemimpinan yang telah menjadi falsafah kehidupan seluruh masyarakat Bima, yakni Toho Mpa Ra Ndaï Sura Dou Labo Dana yang berarti mengutamakan kepentingan rakyat dan daerah di atas kepentingan pribadi dan golongan.

2. Pemerintah Daerah dan Struktur Organisasi Kabupaten Bima

Ferry Zulkarnain, ST dan Drs. H. Usman AK merupakan Bupati dan Wakil Bupati pertama yang dipilih secara langsung oleh rakyat Kabupaten Bima melalui proses Pilkada yang telah berlangsung dengan jujur, aman, tertib dan damai. Keduanya terpilih dengan satu putaran dalam Pilkada yang di gelar 27 Juni 2005 dengan memperoleh 44,58 % suara, mengungguli kandidat lainnya.

Kemenangan keduanya disambut oleh rakyat di seluruh pelosok kecamatan dan desa se- Kabupaten Bima. Rakyat menaruh harapan besar, kedua putra terbaik bangsa tersebut mampu mengantarkan Kabupaten Bima kearah perubahan yang baik menuju cita-cita luhur terwujudnya kesejahteraan rakyat dan kemajuan daerah.

Menyadari hal itulah, maka setelah dilantik oleh Gubernur NTB pada tanggal 8 Agustus 2005, keduanya langsung memetakan satu persatu beragam tantangan dan persoalan pelik yang menghimpit Kabupaten Bima saat itu, sejalan dengan itu keduanya-pun menggagas sejumlah kebijakan dan langkah-langkah strategis untuk keluar dari berbagai kesulitan yang dihadapi. Bahkan ditengah upaya keras yang keluar dari berbagai persoalan tersebut, dengan dukungan seluruh rakyat keduanya mampu mengukir sejumlah prestasi dan kemajuan yang membanggakan baik di tingkat regional maupun nasional, diantaranya : meraih 4 (empat) penghargaan tingkat nasional yang dianugerahi Presiden RI, yaitu Penghargaan Citra Bhakti Abdi Negara dan Penghargaan Citra Pelayanan Prima yang diraih tahun 2006 atas prestasi Pemerintah Kabupaten Bima di bidang pelayanan publik. Prestasi tersebut sekaligus mengukuhkan Kabupaten Bima sebagai Daerah Percontohan Pelayanan Publik Tingkat Nasional. Sementara itu pada tahun 2007 Bupati Bima Ferry Zulkarnain ST juga mendapat 2 (dua) penghargaan disektor pertanian dari presiden RI, yakni Penghargaan Tanda Penghormatan Satyalancana Pembangunan dan Satyalancana Wira Karya. Penghargaan ini selain merupakan apresiasi dan penghargaan pemerintah pusat atas sejumlah kebijakan dan terobosan starategis Pemerintah Kabupaten Bima dalam pembangunan pertanian berkelanjutan, juga menjadi ajang pembuktian

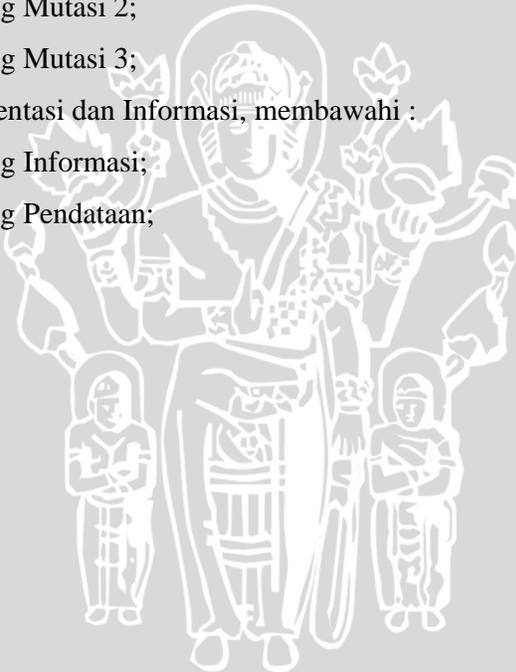
tingginya komitmen dan perhatian pasangan Ferry-USman terhadap kehidupan para petani. Pada sisi lain Pemkab. Bima juga berhasil terpilih sebagai Daerah terbaik dalam pengelolaan keuangan daerah secara nasional. Hal ini tak hanya disebabkan karena dalam dua tahun terakhir Pemkab. Bima merupakan daerah satu-satunya daerah yang berhasil menetapkan APBD sebelum tahun anggaran berjalan, tetapi Pemkab. Bima juga dinilai berhasil menerapkan pengelolaan administrasi keuangan daerah dengan tertib, transparan dan akuntabel sesuai dengan standard an mekanisme perundang-undangan yang berlaku sehingga dalam akhir tahun posisi APBD Kabupaten Bima mengalami surplus, termasuk komposisi anggaran APBD yang lebih berpihak pada rakyat dengan prioritas pembelanjaan pada aspek-aspek pembangunan yang bersentuhan langsung dengan kebutuhan riil masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor. 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintah antar Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintahan Kabupaten/ Kota dan Peraturan Pemerintah Nomor. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Maka sesuai Penetapan DPRD Kabupaten Bima pada Tanggal 16 November 2007, Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Bima dipimpin oleh Bupati dan Wakil Bupati, dibantu Sekretaris Daerah yang membawahi 3 Assisten, 1 Sekretariat DPRD, 17 Dinas, 12 Lembaga Teknis Daerah (7 Badan dan 5 Kantor) serta Kantor Kecamatan dan Kelurahan. Penetapan struktur organisasi yang baru berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut masih menunggu revisi dari Pemerintah Provinsi NTB untuk selanjutnya dituangkan dalam lembaran daerah. Pada saat penelitian ini dilakukan Pemerintah Kabupaten Bima masih menggunakan struktur lama sesuai Perda No.13 tahun 2000, sedangkan struktur baru di atas direncanakan berlaku mulai tahun anggaran 2008.

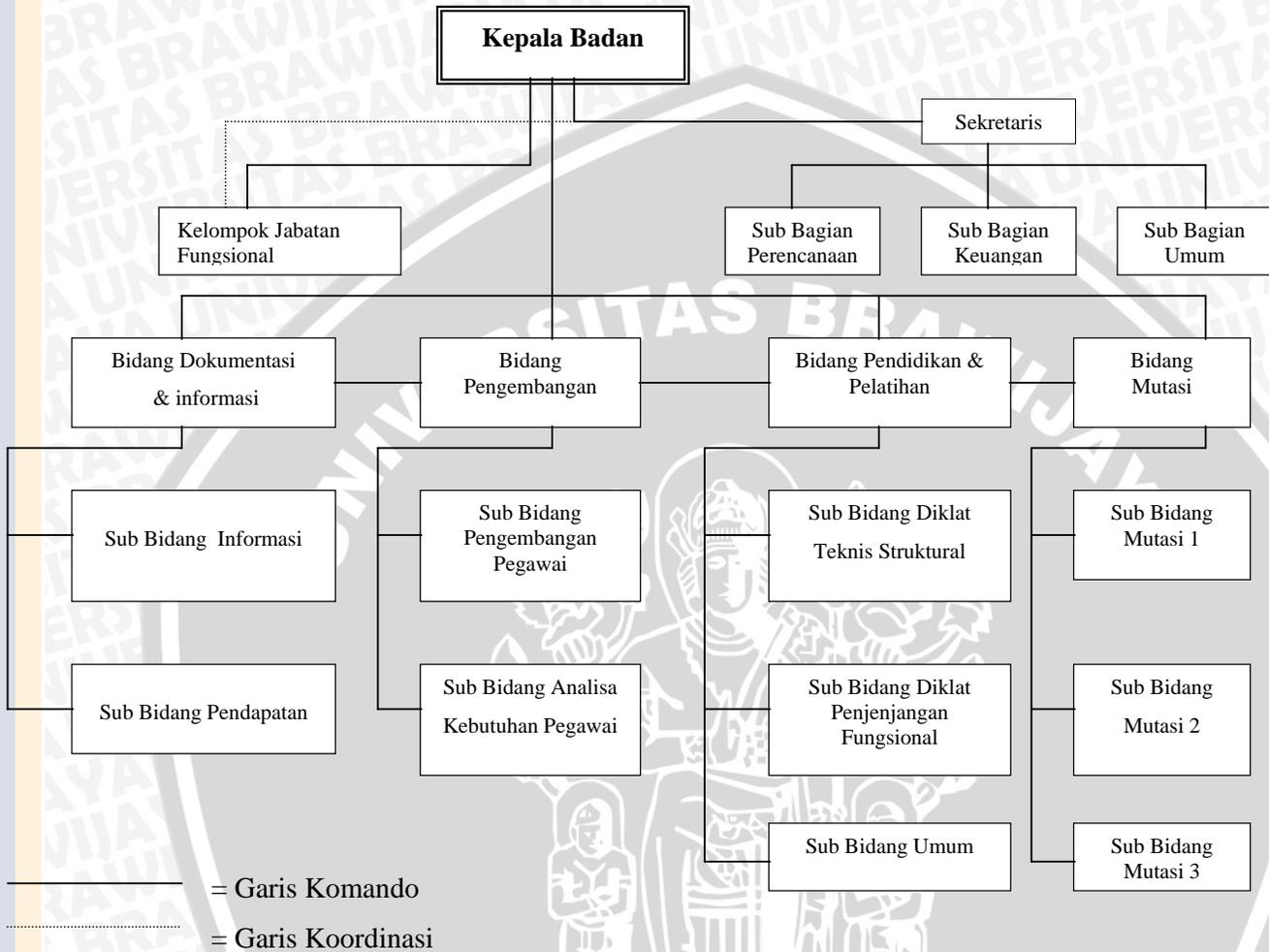
Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bima No. 41 Tahun 2007 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bima. Membentuk Perangkat Daerah yang terdiri dari :

- 1). Kepala Badan
- 2). Sekretariat, membawahi :
 - a. Sub Bagian Perencanaan;

- b. Sub Bagian Keuangan;
- c. Sub Bagian Umum;
- 3). Bidang Pengembangan, membawahi :
 - a. Sub Bidang Pengembangan Pegawai;
 - b. Sub Bidang Analisa Kebutuhan Pegawai;
- 4). Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahi :
 - a. Sub Bidang Diklat Teknis Struktural;
 - b. Sub Bidang Diklat Penjurangan Fungsional
 - c. Sub Bidang Diklat Umum
- 5). Bidang Mutasi, membawahi :
 - a. Sub Bidang Mutasi 1;
 - b. Sub Bidang Mutasi 2;
 - c. Sub Bidang Mutasi 3;
- 6). Bidang dokumentasi dan Informasi, membawahi :
 - a. Sub Bidang Informasi;
 - b. Sub Bidang Pendataan;



GAMBAR 2
BAGAN SUSUNAN ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN BIMA



Sumber : Peraturan Daerah Kabupaten Bima
 Nomor 41 Tahun 2007

Untuk mendukung tugas pokok dan fungsi, maka pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima adalah sebanyak 207 orang yang dapat dirinci sebagai berikut :

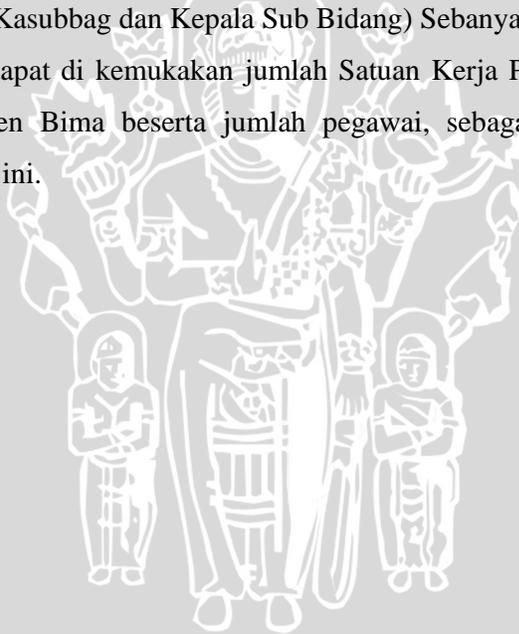
- | | | |
|-------------------------------|---|-----------|
| a. Pegawai Negeri Sipil | = | 191 Orang |
| b. Calon Pegawai Negeri Sipil | = | 9 Orang |
| c. Honorium daerah | = | 7 Orang |

Dari sejumlah 92 orang pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah, apabila dirinci berdasarkan golongan/ ruang kepangkatannya terdiri golongan II sebanyak 16 orang, golongan III sebanyak 171 orang, dan golongan IV sebanyak 4 orang, sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimiliki masing-masing pegawai meliputi : Pendidikan sarjana Muda (Diploma) sebanyak 6 orang, SLTA/ sederajat 75 orang dan SD/ sederajat sebanyak 2 orang.

Apabila dilihat dari jumlah jabatan struktural berdasarkan eselonering jabatan yang ada berdasarkan struktur organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten ini meliputi :

- a. Eselon II b (Kepala Badan) sebanyak 1 orang.
- b. Eselon III a (Sekretaris, Kepala Bidang) sebanyak 3 orang.
- c. Eselon IV a (Kasubbag dan Kepala Sub Bidang) Sebanyak 12 orang.

Lebih lanjut dapat di kemukakan jumlah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bima beserta jumlah pegawai, sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.



Tabel 1
Jumlah SKPD dan Pegawai Kabupaten Bima, Tahun 2007

NO.	NAMA SKPD	JUMLAH	
		SKPD	PEGAWAI
A.	SEKRETARIAT	2	
	Sekretariat Daerah	1	3
	Sekretariat DPRD	1	25
B.	DINAS	17	
1	Dinas pemukiman dan prasarana wilayah	1	24
2	Dinas kesehatan	1	43
3	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah	1	5228
4	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	1	65
5	Dinas Peternakan	1	23
6	Dinas Perhubungan	1	7
7	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	1	42
8	Dinas Koperasi dan PKM	1	45
9	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1	48
10	Dinas Sosial	1	78
11	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	56
12	Dinas Pariwisata	1	27
13	Dinas Kehutanan	1	45
14	Dinas Perkebunan	1	43
15	Dinas Perikanan dan Kelautan	1	23
16	Dinas Pendapatan Daerah	1	67
17	Dinas Pertambangan dan Energi	1	34
C.	LEMBAGA TEKNIS	9	
1	Badan Penanaman Modal Daerah	1	46
2	Badan Pertahanan Daerah	1	56
3	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	1	64
4	Badan pengawas	1	134
5	Kantor pemberdayaan Masyarakat Desa	1	128
6	Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	1	169
7	Kantor Pengelolaan Data Elektronik	1	211
8	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	1	143
9	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	1	122
D.	KECAMATAN	18	331
E.	KELURAHAN	84	102

Sumber : BKD Kabupaten Bima 2008

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah SKPD adalah sebanyak 31 unit dengan jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 7250 orang. Dimana Kabupaten Bima Pembentukan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masih didasarkan Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2007 tentang Pedoman Susunan Organisasi Perangkat Daerah.

Lebih lanjut dalam rangka untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pelaksanaan

pembangunan serta kemasyarakatan ditetapkan Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 1994 tentang Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana dalam ketentuan tersebut ditetapkan bahwa bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang akan datang dan sedang menduduki jabatan mulai eselon terendah (eselon IVb) sampai dengan eselon tertinggi (eselon Ia) wajib mengikuti Pelatihan Jabatan. Secara efektif, pelaksanaan pendidikan dan latihan jabatan Pegawai Negeri Sipil sudah dilaksanakan sejak tahun 1995 sampai dengan saat ini.

Adapun jenis-jenis pelatihan jabatan sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 1994 tersebut, antara lain sebagaimana di sajikan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Macam Pelatihan Pegawai Pemerintah Daerah
Menurut PP NO.14 Tahun 1994

No	PROGAM PELATIHAN	MACAM PELATIHAN
1.	PELATIHAN STRUKTURAL	1. ADMINISTRASI UMUM (ADUM) 2. ADMINISTRASI UMUM LANJUTAN (ADUMLA) 3. STRUKTURAL STAF DAN PIMPINAN ADMINISTRASI TINGKAT PERTAMA (SPAMA) 4. STRUKTURAL STAF DAN PIMPINAN ADMINISTRASI TINGKAT MENENGAH (SPAMEN) 5. STRUKTURAL STAF DAN PIMPINAN ADMINISTRASI TINGKAT TINGGI (SAPATI)
2.	PELATIHAN FUNGSIONAL	1. BAHASA INGGRIS KEPARIWISATAAN 2. BAHASA INGGRIS KEPROTOKOLAN 3. OPERATOR KOMPUTER 4. PROGAMMER KOMPUTER 5. KURSUS BENDAHARAWAN DAERAH 6. KURSUS MANAJEMEN PROYEK 7. KURSUS SATUAN POLISI PAMONG PRAJA 8. KURSUS PENYIDIK PEGAWAI NEGERI SIPIL (PPNS) 9. MANAJEMEN KEARSIPAN 10. TOT-FOPPTPD 11. TOT-LPTPD 12. KPTPD

Sumber : Bidang Diklat pada BKD Kabupaten Bima, 2008

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui bahwa jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil adalah Diklat Struktural diperuntukkan bagi pejabat struktural dan Diklat Fungsional diperuntukkan bagi Pejabat Fungsional.

Namun demikian Peraturan Pemerintah No.14 Tahun 1994 tersebut telah diperbarui dengan Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana telah ditetapkan jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan PNS untuk Jabatan Struktural adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV untuk pejabat eselon IV, Diklatpim Tingkat III untuk pejabat eselon III dan Diklatpim Tingkat II untuk pejabat eselon II. Adapun jenis pelatihan struktural sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disajikan pada tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3
Macam Pelatihan Pegawai Pemerintah Daerah
Menurut PP NO 101 Tahun 2000

No	PROGAM PELATIHAN	MACAM PELATIHAN
1.	PELATIHAN STRUKTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diklat Kepemimpinan Tingkat I 2. Diklat Kepemimpinan Tingkat II 3. Diklat Kepemimpinan Tingkat III 4. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
2.	PELATIHAN FUNGSIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. BAHASA INGGRIS KEPARIWISATAAN 2. BAHASA INGGRIS KEPROTOKOLAN 3. OPERATOR KOMPUTER 4. PROGAMMER KOMPUTER 5. KURSUS BENDAHARAWAN DAERAH 6. KURSUS MANAJEMEN PROYEK 7. KURSUS SATUAN POLISI PAMONG PRAJA 8. KURSUS PENYIDIK PEGAWAI NEGERI SIPIL (PPNS) 9. MANAJEMEN KEARSIPAN 10. TOT-FOPPTPD 11. TOT-LPTPD 12. KPTPD

Sumber : Bidang Diklat pada BKD Kabupaten Bima, 2008

Dari sejumlah pejabat struktural pada Pemerintah Kabupaten Bima, baik para Kepala Dinas, Kepala Badan, Kepala Kantor, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian maupun staf yang telah mengikuti Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994.

B. Penyajian Data

1. Upaya Pemerintah Kabupaten Bima dalam Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur.

Dalam suatu organisasi, untuk menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka tidak terlepas dari upaya apa saja yang dilakukan. Pemerintah Kabupaten Bima sebagai salah satu instansi milik pemerintah yang memiliki peran sangat penting dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat Bima dengan keragaman ciri khas yang dimiliki juga tidak terlepas dari upaya apa yang dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pemerintah Kabupaten Bima dalam mencapai tujuan yang berbunyi “Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan”, telah dilakukan berbagai macam upaya. Adapun upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima sebagai institusi pemerintah yang berada di daerah lebih menitik beratkan pada upaya yang terkait dengan sumber daya aparatur sebagai subjek yang mendapatkan perhatian dari Pemerintah Kabupaten Bima selain variabel yang lainnya.

Sumber daya aparatur sebagai motor penggerak suatu organisasi memang sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang lebih dibandingkan sektor yang lainnya, karena setiap kegiatan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari campur tangan dari aparatur dalam tiap-tiap lini. Suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat terealisasi apabila kinerja dari sumber daya aparatur yang ada mendukung tercapainya program-program yang ditetapkan. Dalam hal ini, Pemerintah Kabupaten Bima melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) serta memberikan motivasi pada pegawai. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh Kasubag Kepegawaian,

bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Dalam upaya mewujudkan pegawai yang professional dan meningkatkan kinerja pegawai, Pemerintah Kabupaten Bima melakukan upaya pembinaan pegawai dengan cara pemberian pendidikan dan pelatihan pegawai melalui Diklat, pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan formal (Ijin/tugas Belajar), pemberian motivasi serta penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugasnya. Upaya yang kami lakukan dalam rangka untuk peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya kemauan serta keterampilan pegawai yang bersangkutan untuk dapat menjadi individu yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai terdiri dari: 1) Adanya daya tarik/pendorong dalam pemberian motivasi kepada pegawai. 2) Meningkatkan kinerja pegawai dengan cara melalui pemberian pendidikan dan pelatihan. 3) Penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugasnya demi terciptanya individu yang lebih baik.

1.1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Di Era globalisasi sekarang ini yang selalu menuntut setiap individu untuk lebih profesional dan memiliki kompetensi tinggi agar dapat terus eksis dalam kancah persaingan global memberikan dampak pada instansi pemerintah untuk terus melakukan evaluasi terhadap kinerja dan berusaha untuk menemukan solusi-solusi cerdas dalam setiap permasalahan yang dihadapi.

Instansi pemerintah yang didominasi oleh instansi yang bergerak dibidang jasa, menjadikan faktor kepuasan publik sebagai salah satu indikator keberhasilan. Kepuasan publik dapat diperoleh dari pemberian pelayanan yang dilakukan oleh sumber daya aparatur. Dalam rangka menciptakan sumber daya aparatur yang mempunyai kompetensi, profesionalitas, dan sikap pengabdian serta kesetiaan kepada bangsa dan negara, maka perlu dilakukan pembinaan pegawai, yakni melalui pendidikan dan pelatihan pegawai.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan serta pengetahuan pegawai sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan.

Berdasarkan PP No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil tujuan dilakukannya diklat, yaitu:

1. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap mental untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
3. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dengan demikian Pemerintah Kabupaten Bima merupakan salah satu instansi pemerintah di daerah, dimana pelayanan merupakan indikator untuk kepuasan publik yang dilakukan atas partisipasi aktif dari sumber daya aparatur, sehingga pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai menjadi salah satu kegiatan yang perlu dilakukan dan dilaksanakan.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima dibagi menjadi 2(Dua) jenis Diklat, yaitu: Diklat Penjenjangan/ Struktural dan Diklat Teknis/ Fungsional.

1.1.1. Diklat Penjenjangan/ Struktural

Diklat Penjenjangan/ Struktural merupakan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan untuk menambah wawasan pegawai untuk dipromosikan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka yang ingin dipromosikan. Sasaran Pendidikan dan Pelatihan ini adalah

terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Diklat Penjurangan/ Struktural yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bima meliputi:

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan.

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan adalah merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Diklat Prajabatan terdiri atas :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I.
- d. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II.
- e. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

2. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan.

Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil ada 3 (tiga) jenis, yaitu :

- a. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim).
- b. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional; dan
- c. Pendidikan dan Pelatihan Teknis.

3. Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri atas 4 (empat) jenjang, yaitu :

- a. Diklatpim Tingkat IV, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
- b. Diklatpim Tingkat III, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III.
- c. Diklatpim Tingkat II, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
- d. Diklatpim Tingkat I, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Adapun beberapa jenis kegiatan diklat Penjurangan/ Struktural yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel.4.

Jenis kegiatan diklat Penjenjangan/ Struktural yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima pada Tahun 2006 dan Tahun 2007.

No.	Jenis Kegiatan	Tahun 2006	Tahun 2007	Jumlah
1.	Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan.			
	a. Prajabatan Gol. III	147	239	386
	b. Prajabatan Gol. I dan II.	131	472	603
2.	Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan.			
	a. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.	-	-	-
	b. Diklat Kepemimpinan Tingkat III.	5	4	9
	c. Diklat Kepemimpinan Tingkat II.	5	10	15

Sumber : BKD Kabupaten Bima.

Pada tabel diatas telah dijelaskan bahwa jumlah Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Bima dari tahun 2006 sampai dengan 2007 mengalami peningkatan. Adapun beberapa jenis kegiatan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu : 1) Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, dibagi menjadi 2 (dua) golongan : Prajabatan Gol. I, dan Prajabatan Gol. I dan II. Jumlah peserta yang mengikuti diklat Pendidikan dan Pelatihan dari tahun 2006 sampai 2007 mencapai 989 orang Pegawai Negeri Sipil. 2) Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan, dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dan Diklat Kepemimpinan Tingkat II. Jumlah peserta yang mengikuti diklat Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan tersebut dari tahun 2006 sampai dengan 2007 mencapai 24 orang Pegawai Negeri Sipil.

Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Kedudukan tersebut bertingkat-tingkat dari tingkat terendah eselon Iv/b, sampai dengan tingkat tertinggi eselon I/a.

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah :

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.
- b. Serendah - rendahnya menduduki pangkat I (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan dan pelatihan yang ditentukan.
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang- kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, dan
- f. Sehat jasmani dan rohani.

Disamping persyaratan tersebut diatas Pejabat Pembina Kepegawaian perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman yang dimiliki.

Bagi Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural dan belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural yang didudukinya diwajibkan untuk mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan tersebut selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik.

Selanjutnya, untuk kepentingan dinas dan dalam rangka memperluas pengalaman, kemampuan, dan memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, diselenggarakan perpindahan tugas dan atau perpindahan wilayah kerja. Perpindahan wilayah kerja tersebut dimungkinkan bagi pejabat struktural eselon III ke atas, yaitu untuk perpindahan antar Kabupaten dan Kota, perpindahan dari Kabupaten/Kota ke Propinsi atau sebaliknya, perpindahan dari Kabupaten/Kota/Propinsi ke Instansi Pusat atau sebaliknya, dan

perpindahan antar instansi. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dari jabatan struktural apabila :

- a. Mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya.
- b. Mencapai batas usia pensiun.
- c. Diberhentikan sebagai Pegawai Negeri Sipil (sehingga dengan demikian juga diberhentikan dari jabatan strukturalnya).
- d. Diangkat dalam jabatan struktural lain atau jabatan fungsional.
- e. Cuti diluar tanggungan negara, kecuali cuti diluar tanggungan negara karena persalinan (untuk persalinan anak ketiga, PNS wanita mengambil cuti di luar tanggungan negara, karena negara hanya menanggung sampai dengan anak ke dua saja).
- f. Tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan.
- g. Adanya perampangan organisasi pemerintah.
- h. Tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani, atau
- i. Hal-hal lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku (misalnya menjadi anggota atau pengurus partai politik).

Untuk menjamin kualitas dan obyektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah disetiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT), baik untuk Instansi Pusat, Pripinsi, maupun di Kabupaten/ Kota. Tugas pokok BAPERJAKAT adalah untuk memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural eselon II kebawah. Disamping itu BAPERJAKAT bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I dan II.

Calon Pegawai Negeri Sipil tidak dapat diangkat dalam jabatan karena Calon Pegawai Negeri Sipil tersebut masih dalam masa pecobaan dan kepadanya belum diberikan pangkat, sedangkan untuk menduduki jabatan struktural antara lain disyaratkan pangkat sesuai dengan eselonnya. Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima yang diangkat dalam jabatan struktural tahun 2007 dapat dilihat dalam tabel 5 berikut ini :

Tabel. 5.
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima yang diangkat dalam jabatan struktural tahun 2007

No.	ESELON	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Pejabat Struktural Eselon II	1	
2.	Pejabat Struktural Eselon III	3	
3.	Pejabat Struktural Eselon IV	6	

Sumber : BKD Kabupaten Bima.

Diatas telah digambarkan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima yang diangkat dalam jabatan struktural tahun 2007, terdiri dari : Pejabat Struktural (Eselon II) sebanyak 1 (satu) orang, Pejabat Struktural (Eselon III) sebanyak 3 (tiga) orang, dan Pejabat Struktural (Eselon IV) sebanyak 6 (enam) orang.

1.1.2. Diklat Teknis/ Fungsional

Diklat Teknis/Fungsional adalah jenis Diklat PNS yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Beberapa contoh jabatan fungsioanal dilingkungan Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah jabatan Fungsional Peneliti, jabatan Fungsional Widyaiswara, jabatan Fungsional Pustakawan, jabatan

Fungsional Dosen/Guru, jabatan Fungsional Paramedis, jabatan Fungsional Pranata komputer dan masih banyak lainnya.

Adapun beberapa jenis kegiatan diklat Teknis/fungsional yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel. 6.
Jenis Diklat Teknis/Fungsional yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima, Tahun 2006.

No.	Jenis Kegiatan	Jumlah Peserta (orang)	Anggaran (Rp)	Waktu Pelaksanaan
1.	Pelatihan Dokter Spesialis Penyakit Mata.	1	Rp.8.000.000	4 hari, dari tgl.2 - 5 Agustus 2006, di Bima.
2.	Pelatihan Kehumasan.	25	Rp.25.000.000	7 hari, dari tgl. 7 – 13 Agustus 2006, di Bima.
3.	Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah.	2	Rp. 8. 000.000	lembaga HAMARTA dan Patners. Di Jakarta.

Sumber : BKD Kabupaten Bima.

Pada tabel di atas telah diterangkan bahwa jumlah anggaran yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Bima pada Tahun. 2006 yaitu mencapai Rp. 41.000.000, untuk pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil. Adapun jenis kegiatan yang dilakukan, yaitu: Pelatihan Dokter Spesialis Penyakit Mata, Pelatihan Kehumasan, dan Diklat lokasi Latihan Pengelolaan Keuangan Daerah. Jumlah peserta yang mengikuti kegiatan tersebut mencapai 28 orang dari beberapa jenis kegiatan yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil.

Tabel. 7.
Jenis Diklat Teknis/Fungsional yang diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima, Tahun 2007.

No.	Jenis Kegiatan	Jumlah Peserta (orang)	Waktu Pelaksanaan
1.	Diklat Bimbingan Teknis Implementasi Permendagri No.13 Tahun.2006,Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.	250 orang, mitra kerjanya dengan bagian keuangan.	Tgl. 5-6 Februari 2007, berlokasi di Aula SMK 2, Kota Bima.
2.	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	179 orang	Tgl. 16-18 Juli 2007.
3.	Diklat Kehumasan	50 orang	Di Jakarta
4.	Diklat Penyidik Pegawai Negeri Sipil.	1 orang	Di Jakarta
5.	Diklat Keuangan.	4 orang	Di Jakarta
6.	Diklat Struktur Organisasi	2 orang	Di Jakarta
7.	Diklat Barang dan Jasa.	1 orang	Di Bima
8.	Diklat Penyusunan Program.	2 orang	Di Bima
9.	Diklat Perencanaan.	5 orang	Di Bima

Sumber : BKD Kabupaten Bima.

Tabel diatas menerangkan bahwa jenis kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima pada Tahun. 2007, yaitu : Diklat Bimbingan Teknis Implementasi Permendagri No. 13 Tahun. 2006, tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Kehumasan, Diklat Penyidik Pegawai Negeri Sipil, Diklat Keuangan, Diklat Struktur Organisasi, Diklat Barang dan Jasa, Diklat Penyusunan Program, dan Diklat Perencanaan. Jumlah peserta yang mengikuti kegiatan dari beberapa jenis diklat tersebut mencapai 494 orang Pegawai Negeri Sipil, dan dilaksanakan di beberapa daerah dan diluar daerah Kabupaten Bima.

Adapun data Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima yang mengikuti Ijin/tugas Belajar dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 dapat dilihat dalam tabel 8 berikut ini:

Tabel. 8.
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima yang mengikuti Ijin/tugas Belajar.

No.	TAHUN	S-I	S-2	JUMLAH
1.	2003	189		189
2.	2004	119		119
3.	2005	214	5	219
4.	2006	51	6	57
5.	2007	262	26	288

Sumber : BKD Kabupaten Bima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti Ijin Belajar pada tahun 2003 yaitu sebanyak 189 orang mengambil Program Strata Satu (S1). Pegawai Negeri Sipil yang mengambil Ijin Belajar pada tahun 2004 pada Strata Satu (S1) sebanyak 119 orang. Pada tahun 2005 yang mengambil Ijin Belajar pada Strata Satu sebanyak 214 orang. Pada tahun 2006 yang mengambil Ijin Belajar pada Strata Satu sebanyak 51 orang. Dan pada tahun 2007 yang mengambil Ijin Belajar pada Strata Satu sebanyak 262 orang. Sedangkan pada tahun 2003 dan 2004 Pegawai Negeri Sipil tidak ada yang mengikuti Ijin Belajar Program Magister (S2), di tahun 2005 jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti Ijin Belajar sebanyak 5 orang yang mengambil Program Magister (S2). Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti Ijin Belajar Program Magister (S2) pada tahun 2006 sebanyak 6 orang, dan pada tahun 2007 Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti Ijin Belajar pada Program Magister (S2) sebanyak 26 orang.

Dalam PP No.16 Tahun 1994 dinyatakan bahwa jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional ini merupakan salah satu cara untuk membina karier dan peningkatan mutu profesionalisme PNS, dan pembinaan karier PNS dalam jabatan

fungsional ini berorientasi pada prestasi kerja, sehingga tujuan untuk mewujudkan PNS sebagai aparatur negara yang berdayaguna dan bergasilguna didalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dapat tercapai.

Untuk jabatan fungsional tertentu CPNS diangkat pada jabatan fungsional ini sejak hari pertama yang bersangkutan memulai tugasnya, misalnya : Guru, Dokter (tenaga medis), dan Bidan (tenaga para medis), atau Dosen. Sedangkan untuk mulai dapat menduduki jabatan struktural seorang PNS harus memenuhi pangkat serendah-rendahnya satu tingkat dibawah pangkat Penata Muda Tingkat I, atau berarti pangkat Penata Muda golongan/ ruang III/a, yaitu untuk menduduki jabatan struktural eselon IV/b yang hanya ada di Daerah (Propinsi, Kabupaten, dan Kota).

Adapun pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima dalam Jabatan Fungsional sebanyak 12 orang, sementara mutasi tempat kerja untuk Staf sebanyak 424 orang, dan mutasi wilayah kerja sebanyak 83 orang yaitu Pegawai yang menjadi Pegawai Negeri Sipil lingkup Pemerintah Kabupaten Bima sebanyak 36 orang dan Pegawai Negeri Sipil lingkup Pemerintah Kabupaten Bima yang pindah keluar daerah sebanyak 37 orang.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima bagi pegawainya adalah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dan sangat terbatas sehingga tidak dapat mengikutsertakan seluruh pegawai yang berada pada ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima.

Hal ini disebabkan dengan keterbatasan tempat, dana, dan waktu pelaksanaan diklat. Materi diklat yang diperoleh pegawai yang mengikuti diklat harus dapat menginformasikan materi diklat tersebut kepada pegawai lainnya dalam tempat dia bekerja, sehingga para pegawai yang tidak mengikuti diklat mendapatkan wawasan baru dan pengetahuan juga.

“Bagi pegawai yang diutus untuk mengikuti diklat Penjurangan/ Struktural maupun diklat Teknis/ Fungsional harus benar-benar

mengikuti jalannya diklat dengan disiplin dan tertib. Sebab materi diklat yang mereka terima tidak hanya untuk menambah wawasan mereka saja tapi juga menambah pengetahuan mereka kedalam bidang-bidang yang baru. Sehingga pegawai yang diutus mengikuti diklat nantinya dapat menjelaskan materi diklat tersebut kepada pegawai lainnya dimana dia bekerja.” (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

Tujuan dilaksanakannya diklat bagi pegawai adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Adapun hasil yang ditunjukkan oleh pegawai yang mengikuti diklat terkait dengan kinerja, seperti yang dipaparkan oleh Bapak Hidayatullah, sebagai berikut:

“Dari hasil pengamatan saya, pegawai yang diikut sertakan mengikuti diklat belum menunjukkan peningkatan dalam bekerja, padahal tujuan kami mengikut sertakan pegawai untuk mengikuti diklat agar dapat menambah wawasan mereka dalam pekerjaannya. Namun yang menjadi masalah dari pihak kami adalah belum bisa mengukur dimana peningkatan kinerja pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut.” (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

Bapak Drs. Sahrul, selaku Kasubid Diklat Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima menambahkan sebagai berikut:

“Khususnya diklat struktural yang menjadi program tahunan di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima ini, pegawai yang mengikuti diklat tersebut harus bisa menunjukkan peningkatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga pegawai lebih bisa menempatkan dirinya ketika menghadapi segala macam keluhan dari setiap masyarakat, serta sikap ramah kepada masyarakat ketika membutuhkan penjelasan.”

Selanjutnya keterangan yang diperoleh dari Kasubid Diklat Teknis/Fungsional bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya, kegiatan diklat yang diberikan kepada pegawai sangatlah penting, meskipun strata pendidikan mereka itu tinggi. Dengan adanya diklat, mereka akan tahu bagaimana mereka ditempatkan dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Dengan diklat

itu pula, mereka akan berkembang dan bisa menambah wawasan serta pengetahuan, sehingga akan lebih mudah diserap oleh pegawai lainnya.” (Wawancara dengan Dra. Eny Rochayati, selaku Kasubid Diklat Teknis/Fungsional bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 20 Februari 2008).

Pernyataan yang seimbang seperti yang dipaparkan oleh pegawai yang telah mengikuti diklat sebagai berikut:

“Diklat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima yang pernah saya ikuti adalah diklat teknis/fungsional, jenis kegiatannya meliputi diklat pengadaan barang dan jasa, serta diklat kehumasan. Setelah saya mengikuti diklat tersebut, saya memperoleh hasil sehingga saya lebih tahu bagaimana cara menyikapi dan melayani masyarakat dengan baik.” (Wawancara dengan Putri salah seorang pegawai diruang lingkup Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima pada tanggal 21 Februari 2008).

Selanjutnya diperoleh keterangan tambahan sebagai berikut:

“Diklat teknis/ fungsional yang pernah saya ikuti adalah diklat kehumasan dan diklat perencanaan. Setelah saya mengikuti diklat tersebut, saya memperoleh penambahan wawasan serta pengetahuan saya tentang bagaimana cara melayani masyarakat dengan baik. Sehingga dengan mengikuti diklat tersebut saya lebih dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan lebih baik lagi dari sebelumnya. Dan dapat meningkatkan produktivitas kinerja saya.” (Wawancara dengan Tias salah satu staff PNS di bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Berikutnya salah satu staff di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, menambahkan sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya, untuk meningkatkan kinerja pegawai memang perlu diadakan dan dilakukannya diklat. Di Pemerintah Kabupaten Bima ini sudah lumayan sering mengadakan diklat, yang saya tahu di bagian saya bekerja ini, tiap tahun bisa melakukan diklat sebanyak 2 sampai 3 kali, dan kebetulan dari pihak bagian kami yang menjadi panitiannya. Karena keterbatasan tempat dan waktu pelaksanaan diklat tersebut pada jam kerja, maka kami hanya menerima perwakilan dari beberapa instansi yang ada.” (Wawancara dengan Ibu Zakariyah salah satu staff di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Demikian pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya diklat, wawasan dan pengetahuan pegawai akan

semakin bertambah, dimana penambahan pengetahuan tersebut dapat mereka pertanggungjawabkan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang ramah dan baik terhadap masyarakat.

1.2. Pemberian Motivasi

Motivasi sangat erat hubungannya dengan kinerja pegawai, oleh karena itu keberhasilan seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan/ tugasnya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong semangatnya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan disiplin. Pemberian motivasi pada pegawai akan menimbulkan dorongan untuk mendapat suatu penghargaan dan terhindar dari segala macam sanksi atau hukuman dari kesalahan hasil kerjanya.

Motivasi yang diberikan dan dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, yaitu melalui sistem promosi dan rotasi pegawai.

“Pemberian motivasi yang selama ini kami lakukan dan berikan pada pegawai dalam upaya peningkatan kinerja mereka, yaitu dengan memberikan gaji yang layak pada pegawai sesuai dengan jabatan/golongannya, dan memberikan daftar hadir pada setiap pegawai agar mereka selalu disiplin. Pemberian insentif bagi pegawai, memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, serta melakukan penyegaran pegawai melalui sistem mutasi dan promosi dalam lingkup sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima agar setiap pegawai tidak jenuh dalam bekerja, dan diharapkan dapat meningkatkan/mengembangkan motivasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Wawancara dengan Bapak Hidayaturrehman, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

1.2.1. Pemberian gaji yang layak dan disiplin pegawai

Seorang pegawai memiliki penghasilan berupa upah atau gaji yang mereka peroleh sebagai hak atas apa yang telah mereka kerjakan. Setiap orang memiliki kebutuhan primer, seperti sandang, papan, dan pangan. Dengan demikian adanya gaji atau upah dapat dijadikan salah satu indikator agar dapat mendorong seseorang untuk mau bekerja.

Pemberian gaji kepada pegawai yang selama ini dilakukan oleh Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima menurut Bapak Hidayatullah selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi, dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima dapat dijadikan sebagai indikator pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai, dimana beliau menambahkan bahwa dengan pemberian gaji yang layak dapat menjadikan pegawai lebih maju dan disiplin dalam menyelesaikan tugasnya dan disiplin dalam mengikuti apel pagi. Hal ini merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi daya penggerak dan daya tarik seseorang untuk bekerja yaitu dengan adanya upah atau gaji yang mereka dapatkan, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Dan sebagai indikator lainnya yang dapat menjadikan pegawai lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya adalah dengan adanya sistem untuk menjamin kehadiran pegawai Pemerintah Kabupaten Bima yang menerapkan sistem absent Elektronik, dimana setiap pegawai dalam melakukan proses absensi berdasarkan sidik jari pegawai yang bersangkutan, dengan menggunakan absent Elektronik berdasarkan sidik jari diharapkan tingkat validitas dan ketelitian data kehadiran pegawai lebih tinggi dibandingkan dengan sistem manual (Konvensional). Secara umum motivasi pegawai yang dilihat dari tingkat kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangatlah tinggi.

Dengan pernyataan diatas sedikit berbeda dengan hasil pengamatan yang telah dilakukan, presensi apel pagi yang dilakukan memang selalu dipenuhi oleh tanda tangan pegawai sebagai bukti mereka hadir, tetapi yang menjadi pemandangan menarik adalah ketika apel pagi telah selesai dilaksanakan, ternyata pada saat jam kerja yang seharusnya mereka kerjakan tidak sedikit dari pegawai yang melakukan kegiatan diluar tugas atau pekerjaannya, seperti sarapan pagi, berbelanja, membaca koran, bermain game dan internet. Hal

seperti ini setiap hari dapat dilihat atau ditemui di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima selama penelitian berlangsung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima diketahui pemberian gaji pegawai disesuaikan dengan status atau golongannya, dimana pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima dibagi menjadi beberapa status atau golongan, yaitu: Pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah gaji yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007, Tenaga Harian Lepas (THL) dengan jumlah gaji sesuai dengan surat keputusan yang dikeluarkan oleh Bupati, dan Tenaga kontrak dengan jumlah gaji yang diberikan sesuai dengan ketentuan dari pihak sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima. Berikut hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima terkait dengan pemberian upah atau gaji kepada pegawai:

“Pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima digolongkan menjadi beberapa golongan yaitu: Pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), Tenaga Harian Lepas, dan Tenaga kontrak. Pihak kami dalam memberikan gaji pada pegawai disesuaikan dengan status mereka sebagai pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima ini. Mereka yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) besarnya gaji yang kami berikan sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007, begitu juga dengan pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) besarnya gaji yang kami berikan sesuai dengan surat Keputusan dan Ketentuan dari Bupati. Dan untuk pegawai kontrak, besarnya gaji yang kami berikan sesuai dengan keputusan dan ketentuan dari pihak kami. Karena pegawai kontrak yang ada di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bima ini atas dasar inisiatif kami sendiri, yang dikarenakan kurangnya tenaga tambahan untuk bidang-bidang tertentu, seperti tenaga untuk mengetik data-data yang cukup lumayan banyak yang harus diselesaikan dan dikerjakan.” (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dilapangan, pemberian gaji pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima yang

berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditentukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007, untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) tingkat pendidikan SMA atau sederajat termasuk dalam golongan IIa, gaji yang diperoleh sebesar Rp.1.200.000,-. Dan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana yaitu termasuk dalam golongan IIIa, Besar gaji yang diterima atau diperoleh adalah sebesar Rp.1.650.000,-.

Terkait dengan gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS), ada beberapa pegawai yang memberikan keterangan tentang tanggapan mereka terhadap gaji yang diperoleh atau diterimanya, yaitu sebagai berikut:

“Sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan pendidikan terakhir Sarjana S1, saya memperoleh gaji sebesar Rp.1.650.000,-, itu saya merasa sudah cukup untuk bisa memenuhi kebutuhan hidup bersama keluarga saya, meskipun itu sangat sederhana dan tidak berlebihan.” (Wawancara dengan Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan Pendayagunaan aparatur. Setda Kabupaten Bima, oleh Bapak Syahrudin, SH. Pada hari Senin, tanggal 25 Februari 2008).

Selanjutnya Bapak Syahrudin, SH menambahkan bahwa kaitannya kinerja dengan jumlah gaji pegawai adalah sebagai berikut:

“Menurut saya kinerja itu adalah cara kerja seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dan bertanggung jawab atas tugas yang telah diterimanya. Dan menurut pendapat saya, bahwa kaitannya kinerja dengan jumlah gaji yang diterima sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam pekerjaannya, sehingga antara beban kerja dengan jumlah gaji harus seimbang, karena dengan adanya gaji yang seimbang seseorang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya dan dapat terus meningkatkan produktivitas kerjanya.” (Wawancara dengan Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan Pendayagunaan aparatur. Setda Kabupaten Bima, oleh Bapak Syahrudin, SH. Pada hari Senin, tanggal 25 Februari 2008).

Adapun tanggapan lain dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan pendidikan terakhir SMA atau sederajat, yakni:

“Saya sebagai PNS lulusan SMA, gaji yang saya terima sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya. Dan menurut pendapat saya, gaji yang saya peroleh sangat mempengaruhi cara kerja saya, terlebih lagi apabila gaji PNS dinaikkan, karena dengan adanya kenaikan gaji saya akan terus meningkatkan kinerja saya.” (Wawancara dengan Tias salah satu staff PNS di bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Bapak Suryadin selaku Kepala Bagian Humas dan Protokol di Pemerintah Kabupaten Bima memberikan keterangan sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya kinerja pegawai adalah cara atau perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dan gaji pegawai dalam instansi Pemerintah menurut saya tidak dapat mempengaruhi kinerja seseorang, karena jumlah gaji yang diperoleh telah diatur dan tidak dapat diubah. Sehingga untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS), gaji yang diberikan atau diperoleh sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007, sedangkan untuk Tenaga Harian Lepas (THL) disesuaikan dengan ketentuan dan surat Keputusan dari Bupati.” (Wawancara dengan Bapak Suryadin selaku Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima pada tanggal 26 Februari 2008).

Dari penjelasan diatas dan pernyataan-pernyataan Pegawai Negeri Sipil tersebut menyimpulkan bahwa pemberian gaji pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima sangat berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007, dimana para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Terkait dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai, ada beberapa pendapat yang satu dengan yang lain berbeda, sehingga kinerja pegawai itu tergantung dari sudut pandang pegawai itu sendiri dalam mempertanggung jawabkan tugas yang diamanahkan.

1.2.1.1. Pemberian Gaji pada Tenaga Harian Lepas (THL) dan Tenaga Kontrak

Pemberian gaji pada pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) dan tenaga kontrak memiliki nominal gaji yang sama, yaitu sebesar Rp. 500.000,-. Jika dibandingkan ternyata jumlah gaji yang diterima dan diberikan

kepada pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kesenjangan yang sangat jauh dengan pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) dan tenaga kontrak. Besarnya jumlah gaji yang diberikan tersebut juga tidak sesuai dengan jumlah Upah Minimum Regional (UMR) Kabupaten Bima, dimana UMR Kabupaten Bima lebih besar 75% dari upah atau gaji yang diberikan pada pegawai dengan status sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) dan

tenaga kontrak, sehingga banyak tidak diketahui oleh pegawai tersebut. Adapun hasil wawancara dari beberapa pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) dan tenaga kontrak yang terkait dengan hal tersebut, mereka memberikan keterangan terhadap gaji yang mereka terima, sebagai berikut:

“Gaji pokok yang saya terima sebagai THL di Pemerintah Kabupaten Bima ini setiap bulannya sebesar Rp. 500.000,-. Sebetulnya jumlah gaji tersebut menurut saya sudah dapat mencukupi kebutuhan sekunder saya setiap harinya. Tapi besarnya gaji tersebut belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari buat mereka yang telah berkeluarga, terlebih lagi dengan adanya kenaikan harga BBM yang menyebabkan kenaikan harga barang-barang dipasaran semakin mahal.” (Wawancara dengan Siti Rahma salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Selanjutnya terkait dengan respon pemberian gaji bagi THL dari salah satu staff THL di Pemerintah Kabupaten Bima yang telah berkeluarga memberikan keterangan sebagai berikut:

“Saya sebagai THL yang berstatus sudah berkeluarga memang belum mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari dengan besarnya gaji yang saya peroleh sebagai THL. Untuk kebutuhan setiap harinya paling tidak saya harus mengeluarkan uang sebesar Rp.20.000,- sampai dengan Rp.25.000,-. Jika ditotal selama satu bulan, gaji yang saya terima setiap bulan sebesar Rp.500.000,- itu masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga saya setiap harinya. (Wawancara dengan Ibu Khasanah salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa gaji yang diterima oleh THL maupun tenaga kontrak di Pemerintah Kabupaten Bima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok hidup mereka setiap harinya, terlebih lagi dengan jumlah gaji yang diterima oleh THL maupun tenaga kontrak lebih kecil dari UMR yang ditetapkan.

Terkait dengan korelasi antara kinerja dengan salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima yaitu Pemberian gaji yang layak dan disiplin pegawai, beberapa pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) memberikan keterangan sebagai berikut:

“Menurut saya kinerja itu adalah kemampuan kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Jika dihubungkan atau dikaitkan dengan gaji menurut saya tidak dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang, karena sebelum kita bekerja, kita sudah diberikan penjelasan mengenai jumlah gaji yang akan kita terima setiap bulannya. Cukup atau tidaknya gaji yang diberikan, saya tetap giat dalam menjalankan pekerjaan yang telah ditanggung jawabkan, karena saya seorang aparatur yang harus abdi kepada masyarakat. Dan setiap orang memiliki pendapat yang berbeda-beda, tergantung dari sudut pandang mereka saja.” (Wawancara dengan Siti Rahma salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Keterangan /pernyataan tersebut juga dipertegas oleh salah satu staff THL lain yang ada di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Kinerja menurut saya adalah ukuran/tingkat kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan, dan tidak ada pengaruhnya antara gaji dengan kinerja seseorang. Karena sebelum saya memulai pekerjaan, saya sudah diberitahukan bahwa gaji yang saya terima setiap bulannya sebesar itu. Meskipun gaji yang saya terima sebesar Rp.500.000,- saya tetap giat untuk bekerja, karena itu merupakan sebagian tanggung jawab yang sudah diberikan. Kalau ditanya sudah atau belum cukupnya kebutuhan, tergantung dari masing-masing individu. Dan itu sudah menjadi konsekuensi saya sebagai THL.” (Wawancara dengan Nunung salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Pendapat lain yang berbeda dari salah satu staff THL yang ada di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima memberikan pernyataan terkait dengan pengaruh pemberian gaji sebagai peningkatan kinerja seseorang sebagai berikut:

“Saya sebagai THL yang sudah berkeluarga dan memiliki dua orang putri, jika saya menghandalkan gaji tersebut itu saja tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok hidup keluarga saya, tapi alhamdulillah suami saya seorang PNS, jadi paling tidak kebutuhan hidup keluarga saya terpenuhi. Dan jika dihubungkan dengan kinerja menurut saya gaji yang diterima seseorang sangat mempengaruhi kinerjanya. Karena dengan adanya gaji yang layak, seorang pegawai akan hidup sejahtera dan kebutuhannya akan terpenuhi. Jika kesejahteraan pegawai terpenuhi mereka tidak perlu pusing-pusing untuk mencari pekerjaan sampingan yang akan juga mengganggu pikiran mereka saat bekerja. Sehingga arti kinerja menurut saya adalah kesanggupan atau loyalitas kerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya.”(Wawancara dengan

Ibu Zakariyah salah satu staff di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pernyataan pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) juga memiliki tanggapan yang berbeda mengenai kinerja dengan upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam meningkatkan kinerja pegawainya, yaitu salah satunya melalui pemberian gaji yang layak dan disiplin pegawai. Sehingga perbedaan pendapat tersebut dapat dilihat atau tergantung dari sudut pandang masing-masing pegawai dalam melakukan dan menjalankan tugasnya.

1.2.2. Pemberian Insentif pada Pegawai

Pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima setiap bulanya tidak hanya menerima gaji pokok saja, namun semua pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima juga berhak mendapat penghasilan lain diluar gaji pokok atau insentif.

Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, insentif diartikan sebagai penghasilan tambahan yang diperoleh pegawai diluar gaji pokok yang diberikan. Setiap pegawai yang menerima insentif di Pemerintah Kabupaten Bima berasal dari jasa pelayanan yang diberikan pada masyarakat, sehingga insentif tersebut disebut juga dengan insentif Jasa Pelayanan (JASPEL).

Pemberian insentif JASPEL pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima setiap bulannya tidak sama. Perbedaan nominal insentif JASPEL yang diterima oleh pegawai didasarkan atas status kepegawaiannya serta tingkat pendidikan pegawai. Pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan insentif JASPEL sesuai dengan tingkat pendidikan mereka, dimana untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan tingkat pendidikan S1 insentif JASPEL yang diterima sebesar Rp.185.000,-, dan untuk PNS dengan tingkat pendidikan SMA dan sederajat mendapatkan insentif JASPEL sebesar Rp.85.000,-. Sedangkan untuk pegawai yang berstatus sebagai

pegawai Tenaga Harian Lepas (THL) maupun tenaga kontrak tidak didasarkan pada tingkat pendidikan terakhir pegawai. Sehingga semua pegawai yang berstatus sebagai pegawai Tenaga Harian Lepas (THL) maupun tenaga kontrak diberi dan menerima insentif JASPEL sebesar Rp.40.000,-.

Besarnya insentif JASPEL yang diterima oleh pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil terlihat cukup jauh dengan Tenaga Harian Lepas (THL) dan tenaga kontrak, meskipun mereka menjalankan tugas yang sama. Hal ini dikarenakan adanya tanggungjawab yang dibebankan pada pegawai yang berstatus PNS dengan THL maupun tenaga kontrak lebih besar pegawai dengan status PNS. Ketika terjadi kesalah fahaman dalam menjalankan tugas bersama, maka tanggungjawab pegawai dengan status sebagai PNS lebih besar dari pada pegawai yang berstatus sebagai THL maupun tenaga kontrak. Adapun tanggapan/respon dari pegawai yang berstatus PNS, THL dan tenaga kontrak yang berhubungan dengan hal tersebut sehingga diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Saya menerima insentif JASPEL setiap bulannya sebesar Rp.40.000,-, sama dengan pegawai THL lainnya. Padahal tugas yang saya kerjakan sama dengan pegawai PNS lainnya, tapi itu sudah cukup lumayan untuk menambah uang saku saya.”(Wawancara dengan Runi THL di Bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 28 Februari 2008).

Selanjutnya diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Insentif JASPEL yang diterima oleh PNS memang lebih besar dari mereka yang berstatus sebagai THL dan tenaga kontrak. Hal ini sangat berbeda sehingga disesuaikan dengan status dan pendidikan terakhir. Mau tidak mau mereka harus bisa menerimanya dan menjadi suatu tambahan uang saku buat mereka.” (Wawancara dengan Nida salah satu staff THL di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 28 Februari 2008).

Berikutnya staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, memberikan keterangan sebagai berikut:

“Insentif JASPEL yang saya terima setiap bulannya sebesar Rp.40.000,-. Memang jumlah itu sangat sedikit bila dibandingkan dengan PNS. Seharusnya dengan adanya JASPEL akan meningkatkan

produktivitas kerja pegawai, tapi selama saya bekerja disini tidak ada pengaruh yang cukup besar dengan adanya JASPEL terhadap kinerja seseorang pegawai. Karena hasil kerja pegawai tergantung dari kemauan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.” (Wawancara dengan Siti Rahma salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 28 Februari 2008).

Bagi pegawai yang melaksanakan tugas melebihi jam kerja yang telah ditentukan yang dikenal dengan istilah lembur, pegawai tersebut akan mendapatkan penambahan insentif JASPEL. Menurut Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pemberian insentif kepada pegawai ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih disiplin dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menjalankan tugasnya. Berikut hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima yang berhubungan dengan hal tersebut:

“Pegawai yang berstatus sebagai PNS, THL, dan pegawai tenaga kontrak setiap bulannya menerima gaji pokok dan penghasilan diluar gaji pokok. Diluar gaji pokok terdapat penghasilan lain yang sah berupa honor yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan, uang lembur dan ada penghasilan lainnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai. Dan dengan adanya insentif JASPEL diharapkan peningkatan kesejahteraan pegawai ini memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).” (Wawancara dengan Bapak Hidayaturrahman, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Senin, tanggal 3 Maret 2008).

Dari hasil pengamatan dilapangan berhubungan dengan hal kedisiplinan pegawai, khususnya pada pernyataan Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima menunjukkan hasil yang sangat berbeda dengan kedisiplinan pegawai. Diantaranya dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima yang meninggalkan tugasnya sebelum jam kerja selesai. Jam kerja yang telah ditetapkan adalah jam 07.00 WIB sampai dengan jam 15.00 WIB dengan tenggang waktu istirahat antara jam 12.00 WIB sampai dengan 13.00 WIB, namun

kebanyakan dari pegawai tersebut telah meninggalkan tugasnya pada jam 13.00 WIB. Maka dari itulah Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima tidak berkenan untuk memberikan keterangan/pernyataan dalam rangka pengumpulan data yang dibutuhkan.

Hubungan antara kinerja dengan pemberian insentif pada pegawai berdasarkan hasil wawancara diberikan keterangan sebagai berikut:

“khususnya pada pegawai, pemberian insentif dapat dijadikan salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena insentif merupakan upah tambahan dari hasil kerja yang mereka kerjakan, meskipun jumlahnya tidak terlalu besar. Dengan adanya insentif para pegawai akan selalu disiplin dalam menjalankan tugasnya, mungkin ini dikarenakan adanya kebijakan pemberian insentif tersebut sehingga para pegawai lebih disiplin. Karena menurut saya pribadi mengartikan insentif itu adalah disiplin masuk kerja.” (Wawancara dengan Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan Pendayagunaan aparatur. Setda Kabupaten Bima, oleh Bapak Syahrudin, SH. Pada tanggal 3 Maret 2008).

Selanjutnya pernyataan serupa yang diperoleh keterangan dari Bapak Suryadin selaku Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya insentif itu dapat dijadikan salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai, karena dengan adanya insentif tersebut para pegawai akan lebih giat dalam mengerjakan pekerjaannya. Dan hal itu akan menunjukkan hasil kinerja mereka akan lebih baik lagi.” (Wawancara dengan Bapak Suryadin selaku Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 3 Maret 2008).

Pegawai yang berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) memberikan pendapat yang berbeda dengan pernyataan yang diberikan oleh beberapa Kepala bagian yang telah disajikan diatas, yaitu:

“Memang pada dasarnya pemberian insentif pada pegawai adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun jumlah insentif yang diberikan pada THL terlalu sedikit dan kecil untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga saya. Mungkin uang sebesar Rp.40.000,- itu hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan anak saya saja.”(Wawancara dengan Ibu Zakariyah salah satu staff di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Selanjutnya THL lain memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya pribadi pemberian insentif bisa dikatakan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, tetapi dengan adanya insentif tidak banyak memberikan pengaruh terhadap pekerjaan yang saya lakukan. Yang saya harapkan adalah bagaimana cara menjalankan tugas dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahan yang dapat menimbulkan sanksi atau hukuman.”(Wawancara dengan Tias salah satu staff PNS di bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

1.2.3. Pemberian Penghargaan (*Reward*) pada Pegawai

Pemberian penghargaan (*Reward*) pada pegawai akan mendorong pegawai untuk dapat lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya. Sehingga pegawai yang mendapat penghargaan dapat dijadikan teladan bagi pegawai yang lain.

Dalam rangka memotivasi pegawainya dengan wujud pemberian penghargaan pada pegawai, menurut hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima memperoleh keterangan bahwa pemberian penghargaan pada pegawai dilakukan setiap tahun, yaitu dengan mengadakan pemilihan pegawai teladan. Dan predikat untuk pegawai teladan, Pemerintah Kabupaten Bima memberikan predikat tersebut kepada pegawai yang berprestasi dan dapat menjadi teladan oleh pegawai lain yang berada di Pemerintah Kabupaten Bima. Adapun kriteria pegawai yang dipilih menjadi pegawai teladan, yaitu:

1. Memiliki prestasi kerja yang baik.
2. Disiplin dalam melakukan pekerjaan.
3. Memiliki keterampilan dan tingkat pendidikan yang telah ditentukan.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima:

“Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya kami memberikan motivasi pada pegawai yang berupa pemberian penghargaan atas hasil kerja yang mereka lakukan selama bekerja. Karena hal tersebut dapat memberikan pengaruh yang cukup besar dan patut dijadikan teladan untuk pegawai lainnya. Dan untuk menjadi pegawai teladan mereka harus mempunyai kriteria yang telah

ditentukan oleh pihak kami. Sehingga para pegawai lainnya dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.” (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, tanggal 3 Maret 2008).

Ketika dimintai keterangan tentang nama-nama pegawai yang pernah mendapat penghargaan sebagai pegawai teladan, Kasubag Kepegawaian, organisasi dan Pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima tidak berkenan untuk memberikan informasi, beliau mengatakan bahwa arsip nama-nama pegawai yang menjadi pegawai teladan tidak berhasil beliau temukan dikarenakan juga pada waktu penelian ini berlangsung, struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Bima pada saat itu masih dalam proses menuju struktur organisasi yang baru. Dan baru akan dirilis pada tahun anggaran 2008 ini. Sehingga dengan mengingat hal tersebut merupakan salah satu pokok bahan dalam laporan ini serta sebagai upaya dalam menyelesaikan laporan dengan baik, maka data tentang pemberian penghargaan pada pegawai yang merupakan salah satu tanggungjawab bagian kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur di Pemerintah Kabupaten Bima tersebut diperoleh keterangan dari beberapa kepala bagian yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima.

Keterangan yang berhasil diperoleh dan dikumpulkan tentang penghargaan yang diberikan kepada pegawai dari beberapa kepala bagian yang dijadikan sebagai nara sumber memberikan pernyataan yang semuanya sama, yaitu: sistem pemberian penghargaan pada pegawai atas hasil kerjanya adalah salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Bima. Tapi upaya tersebut belum dapat dijalankan, selama ini penghargaan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bima baru sebatas penghargaan yang diberikan untuk pegawai yang hendak pensiun. Dan untuk pegawai-pegawai yang berprestasi belum pernah mendapatkan penghargaan. Berikut pernyataan dari hasil wawancara dengan beberapa kepala bagian yang dimaksud:

“Saya sudah cukup lumayan lama bekerja sebagai PNS di Pemerintah Kabupaten Bima ini, tapi saya belum pernah dengan yang namanya pemberian penghargaan pada pegawai yang berprestasi. Justru penghargaan itu ada dan diberikan kepada pegawai yang akan pensiun saja, sebagai tanda pengabdianya bertahun-tahun bekerja di Pemerintah Kabupaten Bima ini. Padahal dengan adanya penghargaan pegawai yang berprestasi tersebut juga dapat mendorong pegawai agar selalu tetap giat dalam melakukan tugasnya, dan dapat termotivasi untuk pegawai lainnya.” (Wawancara dengan Ibu Ida Nurlaila, SE, MM. selaku kepala bagian yang menangani urusan tugas belajar/ijin belajar, pada tanggal 4 Maret 2008).

Selanjutnya pernyataan tersebut dipertegas oleh pernyataan Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Jika penghargaan dimaksudkan sebagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut belum pernah dilaksanakan, karena selama ini penghargaan pegawai akan diberikan pada pegawai yang hendak pensiun saja. Bila penghargaan dijadikan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai mungkin pernyataan itu benar, tapi yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah apa makna atau tujuan dari penghargaan tersebut. Tergantung dari sudut pandang setiap orang, penghargaan ini bisa berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai atau tidak.” (Wawancara dengan Bapak Suryadin selaku Kepala Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima pada tanggal 26 Februari 2008).

Keterangan selanjutnya dari Kepala Ketatalaksanaan bagian organisasi dan Pendayagunaan aparatur. Setda Kabupaten Bima, yaitu:

“Untuk menghindari kecemburuan sosial antar pegawai, maka perlu diadakannya penilaian secara langsung dan penuh tanggung jawab atas hal tersebut. Memang selama ini penghargaan belum pernah diberikan kepada pegawai yang berprestasi, namun untuk memberikan penghargaan tersebut perlu adanya penilaian secara umum antar pegawai agar tidak terjadi kecemburuan sosial tersebut. Penghargaan dihubungkan dengan upaya meningkatkan kinerja pegawai, menurut pendapat saya tergantung pada pegawai yang menerima penghargaan tersebut, tidak ada pengaruh yang lebih besar untuk diberikan pada pegawai.” (Wawancara dengan Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan Pendayagunaan aparatur. Setda Kabupaten Bima, oleh Bapak Syahrudin, SH, pada tanggal 25 Februari 2008).

Beberapa dari staff yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima memberikan pernyataan serta pendapatnya berhubung dengan pemberian penghargaan pada pegawai adalah salah satu upaya untuk

meningkatkan kinerja pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Menurut pendapat saya tentang pemberian penghargaan terhadap pegawai itu memang penting karena dari situlah pegawai dapat termotivasi atas apa yang dikerjakannya, sehingga pegawai dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dan Hal itu dapat dijadikan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.” (Wawancara dengan Ibu Zakariyah salah satu staff di Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Keterangan serupa juga yang disampaikan oleh staff lain yang ada di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, yaitu:

“Dengan pemberian penghargaan pada pegawai dapat memberikan gairah atau semangat yang lebih untuk pegawai agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggungjawab. Tapi selama ini belum ada penghargaan buat pegawai atas dasar hasil kerja mereka secara umum. walaupun ada penghargaan itu berasal dari beberapa bagian saja yang memberikan tambahan bagi pegawainya.” (Wawancara dengan Siti Rahma salah satu staff THL di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, pada tanggal 26 Februari 2008).

Dengan demikian, keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara yang diberikan oleh Kasubag Kepegawaian, organisasi, dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, mengenai pemberian penghargaan pada pegawai, yaitu dengan melakukan sistem pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi belum juga terlaksanakan, sehingga menurut beberapa pegawai yang dimintai informasi, mereka semua memberikan keterangan bahwa pemberian penghargaan kepada pegawai adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan dapat memberikan motivasi untuk pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

1.2.4. Penyegaran Pegawai

Dalam meningkatkan kemampuan pegawai, pegawai yang telah lama mengabdikan dirinya dalam suatu organisasi dapat memberikan begitu banyak pengalaman bagi mereka untuk bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja pada bidang yang sama, maka akan semakin banyak pengalaman yang

diperoleh dari bidang tersebut. Dimana dengan pengalaman kerja tersebut nantinya dapat mempermudah mereka untuk mencari solusi dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

Pekerjaan yang dilakukan terus-menerus dalam kurun waktu yang cukup lama akan menimbulkan rasa jenuh pada pegawai. Kejenuhan yang tidak cepat ditangani akan mengakibatkan turunnya produktivitas kinerja pegawai. Selain itu, dapat menimbulkan keterbatasan pengetahuan mereka tentang bidang kajian yang lain.

Dalam rangka memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai, Pemerintah Kabupaten Bima melakukan upaya agar pegawai terhindar dari rasa jenuh terhadap rutinitas kerja yang dilakukan, yaitu dengan cara memberikan penyegaran pada pegawai.

Pemerintah Kabupaten Bima memberikan penyegaran pada pegawai melalui mutasi, promosi dan rotasi pegawai. Ketiga penyegaran tersebut diharapkan tidak hanya ditujukan untuk menghindari kejenuhan pada pegawai, tetapi juga digunakan sebagai sarana untuk menambah pengetahuan pegawai dalam berbagai macam bidang, sehingga secara tidak langsung menciptakan pegawai yang professional.

Pemerintah Kabupaten Bima melakukan promosi pegawai dengan cara memindahkan pegawai untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu yang kosong dengan memberikan beban tugas dan tanggungjawab dari pada pekerjaan sebelumnya. Promosi pegawai dilakukan karena adanya beberapa faktor, seperti: adanya perubahan struktur organisasi, adanya pegawai yang pensiun ataupun pindah. Seorang pegawai untuk dapat dipromosikan, maka harus memenuhi beberapa persyaratan yang telah ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima.

Persyaratan yang ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima untuk pegawai yang dapat dipromosikan adalah pegawai tersebut harus berstatus Pegawai Negeri Sipil, serendah-rendahnya menduduki pangkat I (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan,

memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan dan pelatihan yang ditentukan, semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai lebih baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, serta yang terakhir adalah sehat jasmani dan rohani.

Pemerintah Kabupaten Bima melakukan mutasi pegawai dengan cara memindahkan pegawai pada bagian yang sama, dalam arti pegawai yang dipindahkan harus berada pada bagian yang sama, bukan antar bagian. Pindahan ini dapat terjadi dan dilakukan atas keputusan Pemerintah Kabupaten Bima sendiri, dan dilakukan atas permintaan pegawai yang bersangkutan, seperti keterangan berikut ini:

“Kami melakukan promosi, mutasi dan rotasi pegawai agar dapat mencegah kejenuhan pada pegawai. Sehingga mereka mendapatkan wawasan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan. Dan akan meningkatkan kemampuan dan kapasitas aparatur. Pegawai yang dipromosikan atas dasar penilaian penampilan kerja yang telah kami buat selama ini, serta adanya indikator lain yang sangat penting.”

Penyegaran pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima membuahkan hasil, selain untuk mengurangi kejenuhan pada pegawai dapat juga menambah pengetahuan bagi pegawai dalam bidang yang baru didudukinya sehingga mereka merasa tertantang dengan dunia barunya. Seperti pernyataan yang diberikan oleh Bapak Rusli, S.Sos, M.Si. selaku staff bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Saya sudah cukup lumayan lama bekerja di Pemerintah Kabupaten Bima ini, saya sudah 2 kali dimutasi. Pertama kalinya saya bekerja sebagai staff di Bagian Administrasi Pemerintahan Setda Kabupaten Bima, padahal awalnya saya sama sekali tidak pernah mengenyam pendidikan administrasi, tugas yang saya terima adalah membantu dan melayani masyarakat dalam memberikan kepuasan publik. Sehingga akhirnya saya dipindahkan kebagian kepegawaian hingga sekarang ini, dengan begini saya tidak merasa jenuh dan saya memperoleh begitu banyak pengalaman, wawasan serta pengetahuan baru.”

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bapak Syahrudin, SH selaku Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Setda Kabupaten Bima. Beliau adalah salah satu pegawai

yang pernah dipromosikan untuk menduduki jabatan sebagai Kasubag Ketatalaksanaan bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Setda. Kabupaten Bima, sebagai berikut:

“Pertama kali bekerja disini, saya langsung ditempatkan pada bagian kepegawaian, saya lumayan cukup lama menduduki jabatan ini dan akhirnya saya dipindahkan kebagian organisasi. Pengalaman saya di bidang sebelumnya sudah cukup banyak, mungkin itu salah satu faktor yang mempertimbangkan saya untuk diamanahkan tanggungjawab yang lebih besar seperti sekarang ini. Sehingga pengetahuan saya pun menjadi semakin bertambah untuk menjalankan tugas ini.”

Dari keterangan yang diperoleh dari beberapa Kepala bagian dan staff yang berada di Pemerintah Kabupaten Bima dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian penyegaran pada pegawai melalui mutasi, promosi dan rotasi pegawai tersebut diharapkan tidak hanya ditujukan untuk menghindari kejenuhan pada pegawai, tetapi juga digunakan sebagai sarana untuk menambah pengetahuan pegawai dalam berbagai macam bidang, sehingga secara tidak langsung menciptakan pegawai yang professional.

2. Hasil dari pelaksanaan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

Hasil yang diperoleh dari upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam meningkatkan kinerja pegawainya dapat dijelaskan dari pengaruh pemberian motivasi dan diklat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pegawai Negeri Sipil diharapkan memiliki kompetensi, kesetiaan, profesionalisme serta mampu berdaya guna dan berhasil guna agar dapat mengemban tugas pemerintah dan pembangunan. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil seperti tersebut diatas maka diperlukan adanya Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan memiliki keterkaitan dengan pengembangan kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya dalam hal penempatan jabatan, karena salah satu syarat bagi Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki suatu Jabatan adalah melalui keikutsertaan mereka dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. Seorang Pegawai Negeri Sipil yang telah

menduduki suatu jabatan tapi belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk menduduki Jabatan tersebut diharuskan untuk mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan selambat-lambatnya 12 bulan sesudah ia menduduki jabatan tersebut.

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan adalah:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan/ pegawai untuk mencapai standart kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- f. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan/ pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Untuk itu Pemerintah Kabupaten Bima dalam meningkatkan kinerja pegawainya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah kemampuan pegawai serta kemampuan dana, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Hidayatullah sebagai berikut:

“Setiap kegiatan yang kami lakukan, selalu ada target yang telah ditentukan, sehingga dapat tercapai dengan baik dan efisien. Apabila kegiatan tersebut tidak sesuai dengan target yang telah kami tentukan, maka penghambatnya biasanya datang dari sumber daya manusia itu sendiri, atau keberadaan dana.” (Wawancara dengan Bapak Hidayatullah, S.Sos, M.Si. selaku Kasubag Kepegawaian, bagian organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima, pada hari Rabu, tanggal 20 Februari 2008).

Mengacu pada teori yang dikemukakan (Manullang, 2006:73) yang dinyatakan bahwa : “ kebutuhan pelatihan dan pengembangan harus mencakup analisis, yaitu : *Organizations Analysis, Job Study dan Person Analysis*.

Bertitik tolak dari hal tersebut, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima

telah dilakukan inventarisasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil di jajaran Pemerintah Kabupaten Bima dengan mempertimbangkan analisis organisasi, analisa pekerjaan dan analisa perseorangan dari PNS yang bersangkutan serta disamping itu juga mempertimbangkan kebutuhan Diklat bagi PNS yang sudah menduduki jabatan maupun staf yang memiliki potensi untuk dikembangkan melalui pemberian jabatan struktural dan tentunya diwajibkan untuk mengikuti Diklat PNS sesuai kompetensinya dalam jabatan yang akan diemban nantinya.

a. Organizations Analysis

Analisa Organisasi ini menghendaki kapan Diklat itu dilaksanakan, berapa biaya yang dibutuhkan termasuk perlengkapan Diklat. Disamping itu juga, analisa organisasi ini mempertimbangkan sikap PNS terhadap organisasi, jumlah PNS yang akan dikirim untuk mengikuti Diklat serta jenis Diklat apa saja yang akan dibutuhkan untuk peningkatan kinerja PNS yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti telah menemui Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni Bapak Drs. Sahrul, yang dapat diwawancarai pada tanggal 8 Maret 2008 berkaitan dengan analisa organisasi bagi kebutuhan Diklat PNS dengan komentarnya sebagai berikut :

.....pada setiap tahun anggaran, kami selaku Kepala BKD yang membawahi Bidang Diklat PNS selalu memprogramkan dan menganggarkan biaya kebutuhan Diklat terutama Diklat struktural bagi pejabat struktural dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bima. Mengingat terbatasnya anggaran yang tersedia, maka untuk mengirimkan peserta Diklat didasarkan pertimbangan kedisiplinan kerja, prestasi kerja dan lamanya menduduki satu jabatan struktural, baik eselon II, III maupun eselon IV.

Berdasarkan pernyataan tersebut, nampak bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima dalam setiap tahun anggaran mengajukan program dan anggaran untuk mengirim pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bima, walaupun keterbatasan anggaran namun tetap saja diprogramkan sehingga nampak bahwa Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

sangat dibutuhkan bagi peningkatan kinerja SDM aparatur Pemerintah Kabupaten Bima.

Sejalan dengan hal itu, peneliti juga dapat di wawancarai kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, yakni Bapak Drs. Sahrul yang berhasil diwawancarai pada tanggal 10 Maret 2008 dengan penjelasannya sebagai berikut :

.....syarat untuk menduduki jabatan struktural adalah mengikuti Diklatpim. Untuk itu pejabat yang bersangkutan dan guna peningkatan kinerjanya, maka pada setiap tahun anggaran kami selalu mengajukan program dan anggaran untuk kebutuhan Diklat struktural tersebut yang didasarkan skala prioritas pada pertimbangan : jenjang kepangkatan, lamanya menduduki jabatan, tingkat disiplin kerja.

Pernyataan tersebut sejalan apa yang dikemukakan Kepala BKD di atas, dimana untuk memenuhi kebutuhan Diklat (terutama Diklat Struktural) BKD selalu membuat program dan anggaran pada setiap tahun anggaran dengan mempertimbangkan skala prioritas siapa, kapan mereka diberangkatkan untuk mengikuti Diklat struktural. Untuk menyiasati keterbatasan anggaran, maka PNS atau pejabat yang menduduki jabatan eselon II, III ataupun IV disusun berdasarkan skala prioritas dengan mempertimbangkan pada jenjang jabatan, lamanya menjabat dan lain sebagainya.

b. Job Study Analysis :

Analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan mengakomodasikan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan, sasaran apa yang harus dicapai setelah pendidikan dan pelatihan, serta kreteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan (Manullang, 2006:73).

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti telah menemui Kepala Sub Bidang Diklat Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni Bapak Drs. Syafudin yang dapat diwawancarai pada tanggal 10 Maret 2008 berkaitan dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil dengan pernyataannya sebagai berikut :

.....kebutuhan Diklat bagi pejabat adalah Diklat baik Diklatpim II, III maupun Tingkat IV, disamping Diklatpim tersebut merupakan

prasyarat bagi pejabat yang menduduki suatu jabatan struktural, sehingga mau tidak mau dan apapun alasannya pada setiap tahun anggaran kami berkewajiban untuk membuat program anggaran untuk kebutuhan pengiriman Diklat yang dimaksud.

Berdasarkan persyaratan dan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan kebutuhan yang harus diikuti oleh setiap pejabat, sehingga mau tidak mau harus diprogramkan anggaran untuk memenuhi kebutuhan Diklat yang dimaksud. Demikian juga, kepala Sub Bidang Diklat Teknis Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima menyikapi ketentuan yang mengatur tentang kebutuhan Diklat tersebut.

Lain lagi pernyataan seorang Kepala Kas Daerah Kabupaten Bima, yakni Bapak Drs. Muhammad, Msi sebagai pejabat struktural eselon IIIa yang dapat diwawancarai pada Tanggal 11 Maret 2008 dengan komentarnya sebagai berikut:

.....saya sudah menduduki jabatan Eselon IIIa sejak 9 Tahun yang lalu dengan jenjang kepangkatan sudah mencapai pada Tingkat golongan IIb, dimana sebagai salah satu syarat untuk menduduki jabatan eselon II adalah telah mengikuti Diklat Tingkat II. Saya menyadari keterbatasan anggaran yang tersedia untuk mengirimkan peserta Diklat, maka saya selaku aparatur negara yang sadar akan kewajiban, maka saya siap mengikuti Diklat Tingkat II dengan biaya swadaya.

Sesuai dengan keterangan di atas, nampaknya ada seseorang yang penuh dengan kesadaran untuk membiayai sendiri Diklat Tingkat II namun hal ini belum tentu dapat disetujui oleh pimpinan karena di Badan Kepegawaian Daerah sudah disiapkan data pejabat yang perlu untuk segera mengikuti Diklat Tingkat II. Apabila kehendak pribadi tersebut disetujui, hal ini justru akan menyulitkan bagi BKD sendiri serta akan terjadi kecemburuan sosial bagi pejabat yang seharusnya dapat mengikuti Diklat Tingkat II, hanya tidak tersedianya anggaran maka hak tersebut akan diberikan kepada pejabat lainnya yang sanggup untuk membiayai secara swadaya.

c. Person Analysis :

Analisa personil terhadap pendidikan dan pelatihan mengkomodasikan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan

dalam melaksanakan tugas, sasaran apa yang harus dicapai setelah pendidikan pelatihan, serta kriteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan pendidikan dan pelatihan, sebagaimana dikemukakan (Manullang, 2006:73)

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti telah menemui Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni Bapak Drs. Samsul Jaini, M. Si yang dapat diwawancarai pada Tanggal 11 Maret 2008 berkaitan dengan kebutuhan Diklat PNS berdasarkan analisa personil dengan komentarnya sebagai berikut :

..... kebutuhan pendidikan dan pelatihan tidak dapat dipisahkan dengan rencana mutasi PNS yang mana setiap akan melakukan mutasi jabatan bagi pejabat yang akan dilihat salah satu persyaratan, yakni : pernahkan yang bersangkutan mengikuti Diklatpim sesuai jenjang jabatan yang diembannya. Disamping itu, faktor ketrampilan dan kemampuan PNS yang bersangkutan juga menjadi pertimbangan untuk mutasi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi ataupun sejajar. Untuk itulah, prioritas pengiriman peserta Diklat harus selalu dikordinasikan dengan kami, agar di kemudian hari tidak terjadi adanya pejabat struktural yang belum pernah mengikuti Diklat sesuai dengan jenjang jabatannya.

Menanggapi pernyataan tersebut, peneliti telah berhasil melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Diklat Teknis Penjenjangan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni ibu Dra. Eny Rochayati, yang diwawancarai pada tanggal 13 Maret 2008 dengan komentarnya sebagai berikut :

.....menanggapi komentar Sdr. Kepala Bidang Mutasi tersebut, harus dipahami bahwa ada kebijakan yang mengatur mekanisme Diklat dengan pengertian bahwa seorang PNS yang diberikan jabatan namun belum pernah mengikuti diklat sesuai jenjang jabatannya, dapat diikutsertakan dalam Diklat dan pejabat ini harus mendapatkan prioritas untuk dapat mengikuti Diklat yang dimaksud. Sehingga antara mutasi PNS dengan Diklat sebenarnya sudah bisa berjalan sesuai dengan mekanisme Diklat berdasarkan PP No.101 Tahun 2000.

Dari pernyataan diatas, menunjukkan bahwa antara bidang satu dengan bidang lainnya pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima nampak belum adanya kesinkronan dalam menjelaskan tugas masing-masing. Namun demikian, sisi lainnya terdapat pejabat yang dapat

mengetahui bahwa mekanisme koordinasi kurang bisa berjalan seiring karena adanya sektor. Hal ini perlu segera diluruskan oleh pihak pimpinan.

Salah satu tujuan Diklatpim berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan sesuai dengan jenjang jabatan, baik jabatan eselon II, III maupun IV secara profesional, dengan standard kompetensi jabatan yang harus diperoleh adalah kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk itu peneliti telah mewawancarai seorang pejabat eselon III pada tanggal 8 Maret 2008, yakni Kepala Kantor Kas Daerah Bapak Muhammad, SH, Msi alumni peserta Diklatpim Tingkat III Angkatan 25 Tahun 2004 dengan komentarnya sebagai berikut :

.....setelah mengikuti Diklatpim III selama 2 (dua) bulan, saya merasakan bahwa apa yang saya lakukan selama ini sesuai dengan kewajiban dan tanggungjawab saya masih banyak kekurangan. Sehingga saya sangat berharap setelah selesai mengikuti Diklatpim ini, kinerja saya akan lebih meningkat dan wawasan ilmu pengetahuan saya semakin bertambah.

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran di Diklatpim III sangat bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dan kemampuan PNS yang bersangkutan, yang mana hal ini akan berdampak terhadap pelaksanaan tugas di Instansi yang bersangkutan.

Sedangkan Bapak Drs. Abubakar Sidik, MM Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Kabupaten Bima yang juga alumni Diklatpim Tingkat III angkatan 20 Tahun 2003 yang berhasil diwawancarai pada tanggal 16 Maret 2008 dengan komentarnya tentang hasil pembelajaran, sebagai berikut :

.....walaupun kurikulum Diklatpim sangat menyentuh bidang tugas pejabat eselon III, namun setelah kembali ke unit kerja semula hasil pembelajaran tersebut tidak berguna sama sekali. Hal ini karena saya bukanlah pejabat penentu kebijakan, sehingga apa yang saya peroleh selama mengikuti Diklat tidak dapat saya terapkan dalam tugas pokok saya.

Berdasarkan pernyataan dari kedua pejabat alumni Diklatpim III dan sekaligus sebagai pejabat eselon III nampaknya bertolak belakang, dimana

satu sisi menyatakan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerjanya, disisi lainnya tidak bisa diterapkan di pekerjaannya karena yang bersangkutan bertindak sebagai staf bukan sebagai pejabat pembuat kebijakan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) hanya dapat diterapkan di lingkungan kerja PNS yang bersangkutan, apabila yang bersangkutan adalah sebagai pimpinan satuan kerja. Namun apabila hanya sebagai staf (bawahan), hasil Diklatpim tidak seluruhnya dapat diimplementasikan.

Demikian juga dengan pernyataan Bapak Drs. Ahmad Muzakkir, Msi, MM Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bima sebagai alumni Diklatpim Tingkat II Tahun 2005 yang berhasil diwawancarai pada tanggal 10 Maret 2008 dengan pernyataannya sebagai berikut :

.....Pembelajaran bagi pejabat struktural melalui Diklatpim sangat diperlukan, karena menambah wawasan, pengetahuan, merubah perilaku dan kedisiplinan aparat. Dimana hasil Diklat tersebut memberikan bekal ilmu bagaimana memberikan motivasi bawahan untuk bekerja dengan baik, meningkatkan kapasitas kerja serta mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam keragaman, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis.

Menyimak pernyataan tersebut, nampaknya Diklat kepemimpinan sangat diperlukan dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja PNS yang bersangkutan juga akan sangat bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan dan perilaku aparat yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai aparatur pemerintah.

Lebih lanjut peneliti berusaha untuk mewawancarai salah satu staf yang juga telah mengikuti Diklatpim Tingkat IV, yaitu : Sdr. Agung Laksana, SH selaku staf pada Bagian Organisasi dan Pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima yang diwawancarai pada tanggal 11 Maret 2008 dengan komentarnya sebagai berikut :

.....saya sebagai staf yang akan menduduki jabatan struktural eselon IV sehingga saya diikutsertakan dalam Diklatpim IV. Setelah saya mengikuti Diklatpim IV tersebut, saya memperoleh wawasan, etika dan perilaku sebagai bekal untuk menduduki jabatan struktural eselon IV. Namun demikian, ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang saya peroleh

tersebut belum dapat saya implementasikan didalam tugas saya, karena hingga selesai mengikuti Diklatpim hampir 2 tahun berjalan, saya belum ditempatkan pada jabatan struktural.

Pernyataan tersebut, lain dengan pengalaman yang diperoleh oleh Sdr. Heni Anggreini, S.Sos, M.Si staf pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yang berhasil diwawancarai pada tanggal 11 Maret 2008 dengan pernyataannya sebagai berikut :

..... Menurut saya, pengetahuan dan ketrampilan yang saya peroleh sangat bermanfaat bagi saya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, dan saya dikirim untuk mengikuti Diklatpim tingkat III. Sehingga hasil mengikuti Diklatpim tingkat III tersebut dapat langsung saya terapkan di lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa keterangan dan pernyataan para alumni Diklatpim, baik Diklatpim tingkat II, III maupun tingkat IV hampir keseluruhannya menyatakan sangat bermanfaat bagi pribadi maupun organisasi secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pada Diklatpim untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara professional yang dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya. Mampu untuk memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat serta sasaran yang ingin dicapai bagi PNS yang mengikuti Diklatpim adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang disandangnya.

3. Faktor Pendorong dan Penghambat yang Mempengaruhi Hasil Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kabupaten Bima.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang diharapkan dapat mencapai visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, terdapat faktor-faktor yang turut mempengaruhi hasil dari upaya yang dilakukan. Adapun faktor yang mempengaruhi hasil upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bima apakah telah mampu

meningkatkan kinerja pegawai atau tidak yang bersumber dari 2 faktor, yakni faktor pendorong dan penghambat.

1. Faktor Pendorong

a. Pendorong Internal :

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pendorong internal yang ditemui berkenaan dengan efektivitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1.) Tersedianya anggaran pengiriman pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada Badan Kepegawaian Daerah.
- 2.) Adanya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan.

b. Pendorong Eksternal :

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pendorong eksternal yang ditemui berkenaan dengan efektivitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1.) Adanya kemauan sebaigian Pejabat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan biaya sendiri.
- 2.) Adanya motivasi untuk pengembangan karir jabatan pada waktu yang akan datang.

2. Faktor Penghambat/ Kendala

a. Kendala Internal

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kendala internal yang ditemui berkenaan dengan efektivitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1.) Terbatasnya anggaran Pendidikan dan Pelatihan (diklat).
- 2.) Kurang validnya data Pejabat yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) sesuai jenjang jabatannya.
- 3.) Sering adanya mutasi pejabat tanpa memperhatikan salah satu syarat, yakni Pendidikan dan Pelatihan (diklat).

b. Kendala Eksternal :

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kendala eksternal yang ditemui berkenaan dengan efektivitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1.) Kurangnya kemauan dan semangat pejabat mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) sesuai jenjang jabatannya.
- 2.) Adanya anggapan sebageian besar pejabat eksternal, bahwa hasil Diklat tidak ada manfaatnya.
- 3.) Kurang pahamiya para pejabat, bahwa mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan kewajiban bagi setiap pejabat struktural.

C. PEMBAHASAN

1. Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka pencapaian tujuan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia selaku motor penggerak roda organisasi, maupun aspek yang lainnya seperti sistem manajemen organisasi.

Sumber daya manusia dalam masa dewasa ini menjadi aset yang perlu terus ditingkatkan kinerjanya, terlebih lagi dalam era yang memasuki masa persaingan bebas, yang tidak lain menuntut manusia untuk lebih produktif yang ditopang dengan kompetensi dan profesionalitas yang tinggi. Pemerintah daerah sebagai organisasi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan jasa bagi masyarakat tidak terlepas dari tuntutan jaman yang menginginkan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai kinerja organisasi yang baik serta tercapainya tujuan organisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima meliputi pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat), dan pemberian motivasi pada pegawai.

Kinerja individu dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Istilah kinerja dalam kamus besar

Bahasa Indonesia diartikan sebagai “sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, ataupun kemampuan kerja.” Kusnadi (2003:264) mendefinisikan “kinerja sebagai setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu.” Sedangkan menurut Aman Sudarto (1999:3) “kinerja adalah hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.” Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan setiap tindakan, penampilan, hasil, prestasi, daya guna dan unjuk kerja dari suatu organisasi atau individu secara sadar yang mengarah pada sasaran tertentu yang dapat ditunjukkan secara nyata, legal, dan dapat diukur.

Pengertian kinerja seperti yang dijabarkan di atas pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa pegawai dan Kasubag Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Bima dimana pegawai tersebut mengartikan kinerja sebagai kemampuan kerja, penampilan kerja, ukuran kerja yang diperlihatkan, serta loyalitas yang ditimbulkan dari kegiatan kerja yang dilakukan, sedangkan Kasubag Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Bima mengartikan kinerja sebagai sistem kerja. Hal ini didasarkan atas beberapa substansi dalam pengertian kinerja yang dikemukakan oleh pegawai maupun Kasubag Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Bima tersebut secara tersirat masuk dalam substansi pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dalam paragraf keempat.

Kinerja yang diartikan sebagai kemampuan kerja maupun penampilan kerja oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Bima pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan makna unjuk kerja seperti yang dikemukakan oleh Aman Sudarto (1999:3) sebagai definisi dari kinerja, dimana keduanya mengandung arti memperlihatkan hasil kerja. Sedangkan ukuran kerja yang diperlihatkan sebagai arti dari kinerja yang diutarakan oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Bima merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan, sehingga maknanya tidak jauh berbeda dengan pengertian unjuk kerja, dimana semua itu akan memberikan pengaruh yang positif jika pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap tugas dan organisasi. Sedangkan pengertian kinerja menurut Kasubag

Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Bima pada dasarnya juga tidak jauh berbeda dengan pengertian kinerja menurut tokoh-tokoh yang telah dijabarkan pada paragraf sebelumnya, dimana menurut Kasubag Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Bima kinerja merupakan suatu sistem kerja. Dalam sistem kerja terdiri dari rangkaian kegiatan yang dilakukan guna mencapai tujuan, langkah-langkah maupun kegiatan yang dilakukan tersebut sejatinya sama dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Kusnadi (2003:264) mendefinisikan “kinerja sebagai setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu.” dimana apabila kegiatan maupun langkah tersebut dilakukan beberapa tahap akan membentuk suatu rangkaian kegiatan dan inilah yang kemudian disebut dengan sistem kerja.

Dengan demikian, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Pemerintah Kabupaten Bima sudah cukup paham tentang makna dari kinerja itu sendiri, yang dibuktikan dengan pendefinisian yang tidak jauh berbeda dengan makna yang dikemukakan oleh beberapa ahli, meskipun definisi yang diberikan cenderung tidak sistematis dan lebih berdasarkan dengan mengaitkan pengalaman mereka.

1.1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS, dimana Peraturan Pemerintah tersebut dilatar belakangi bahwa PNS sebagai unsur utama SDM aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mampu mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, berwatak baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang

mengarahkan kepada upaya peningkatan : (a) sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air; (b) kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan; (c) efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Dengan demikian, pelaksanaan diklat sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, karena pelaksanaan diklat-diklat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima banyak memberikan manfaat bagi pegawai, yakni sebagai sarana pengembangan diri yang secara otomatis akan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan dengan catatan pelaksanaan diklat tersebut didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki mental ingin maju.

Berdasarkan analisis di atas, upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima untuk meningkatkan kinerja pegawainya melalui pemberian motivasi serta pemberian diklat bagi pegawai pada dasarnya merupakan upaya-upaya yang secara umum dapat mempengaruhi kinerja seseorang, dimana upaya tersebut selaras dengan upaya yang memang seharusnya dilakukan dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai, karena pada dasarnya prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seseorang dipengaruhi oleh 2 variabel, yakni kemampuan dan motivasi, seperti yang dikemukakan oleh (M. Manullang, 2006:64) bahwa “untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya,” dimana (M. Manullang, 2006:164) menyatakan bahwa “prestasi pegawai dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dan motivasi.” Melalui upaya pemberian gaji yang layak, pemberian insentif, pemberian penghargaan, serta penyegaran pada pegawai, kebutuhan-kebutuhan pokok yang ada pada setiap individu dapat terpenuhi, yang secara tidak langsung motif-motif yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja juga akan terpenuhi, serta melalui pelaksanaan

diklat pada pegawai, kemampuan pegawai akan bertambah, sehingga akan mempermudah mereka dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan.

Adapun Pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Bima dibagi menjadi 2(Dua) jenis Diklat, yaitu: Diklat Penjurangan/ Struktural dan Diklat Teknis/ Fungsional. Dengan penyelenggaraan jenis-jenis diklat yang dimaksud diharapkan dapat menambah wawasan dan kecakapan bagi pegawai, sehingga dapat membantu mereka dalam menjalankan tugas yang diamanahkan.

1.1.1. Diklat Penjurangan/ Struktural.

Diklat Penjurangan/ Struktural merupakan diklat yang dilakukan untuk menambah pengetahuan dan wawasan pegawai untuk dipromosikan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka yang ingin dipromosikan. Sasaran Pendidikan dan Pelatihan ini adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Diklat Penjurangan/ Struktural yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bima meliputi:

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan.

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan adalah merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

2. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan.

Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

3. Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Dengan demikian, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Pemerintah Kabupaten Bima yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) Penjurangan/ Struktural merupakan suatu pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diikuti sertakan oleh beberapa Pegawai Negeri Sipil yang telah dipilih untuk dapat

mengikuti diklat tersebut, dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Dan kedudukannya tersebut bertingkat-tingkat dari tingkat terendah eselon Iv/b, sampai dengan tingkat tertinggi eselon I/a dan pelaksanaannya hanya diikuti oleh Pegawai atau pejabat yang berada didalam ruang lingkup Kabupaten Bima.

1.1.2. Diklat Teknis/ Fungsional

Diklat Teknis/Fungsional adalah jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Beberapa contoh jabatan fungsional dilingkungan Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah jabatan Fungsional Peneliti, jabatan Fungsional Widyaiswara, jabatan Fungsional Pustakawan, jabatan Fungsional Dosen/Guru, jabatan Fungsional Paramedis, jabatan Fungsional Pranata komputer dan masih banyak lainnya.

Dalam PP No.16 Tahun 1994 dinyatakan bahwa jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Dan diklat fungsional ini banyak diikuti oleh pegawai diluar lingkup Pemerintah Kabupaten Bima. Sehingga pelaksanaannya dapat diikuti oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada dalam ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima maupun pegawai diluar lingkup Pemerintah Kabupaten Bima yang bersifat umum.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima bagi pegawai adalah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dan sangat terbatas sehingga tidak dapat mengikutsertakan seluruh pegawai yang berada pada ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima. Hal ini disebabkan dengan keterbatasan tempat, dana, dan waktu pelaksanaan diklat. Materi diklat yang diperoleh pegawai yang mengikuti diklat harus dapat

menginformasikan materi diklat tersebut kepada pegawai lainnya dalam tempat dia bekerja, sehingga para pegawai yang tidak mengikuti diklat mendapatkan wawasan baru dan pengetahuan juga.

Seperti yang dikemukakan Manullang (2006:73) yang dinyatakan bahwa : “ Kebutuhan pelatihan dan pengembangan harus mencakup analisis, yaitu: *Organizations Analysis*, *Job Study* dan *person Analysis*.

Hal tersebut, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima telah dilakukan inventarisasi kebutuhan Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil di jajaran Pemerintah Kabupaten Bima dengan mempertimbangkan analisa organisasi, analisa pekerjaan dan analisa perorangan dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan serta disamping itu juga mempertimbangkan kebutuhan Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah menduduki jabatan maupun staff yang memiliki potensi untuk dikembangkan melalui pemberian jabatan dan tentunya diwajibkan untuk mengikuti Diklat Pegawai Negeri Sipil sesuai kompetensinya dalam jabatan yang akan diembannya nantinya.

Disamping itu juga, analisis organisasi ini mempertimbangkan sikap PNS terhadap organisasi, jumlah PNS yang akan dikirim untuk mengikuti Diklat serta jenis Diklat apa saja yang sangat dibutuhkan untuk peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Berdasarkan komentar Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima setiap tahun anggaran mengajukan program dan anggaran untuk mengirimkan pejabat diruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima, walaupun keterbatasan anggaran namun tetap saja di programkan sehingga nampak bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) sangat dibutuhkan bagi peningkatan Kinerja SDM aparatur Pemerintah Kabupaten Bima.

Demikian yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, yakni Bapak Drs. Sahrul, dimana untuk memenuhi kebutuhan Diklat, BKD selalu membuat program dan anggaran pada setiap tahun anggaran

dengan mempertimbangkan skala prioritas siapa, kapan mereka diberangkatkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat). Untuk menyasiasi keterbatasan anggaran, maka Pegawai Negeri Sipil atau pejabat yang menduduki eselon II, III, ataupun IV disusun berdasarkan skala prioritas dengan mempertimbangkan pada jenjang kepangkatan, jenjang jabatan, lamanya menjabat dan lain sebagainya.

Lebih lanjut Analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan mengakomodasikan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan, sasaran apa yang harus di capai setelah pendidikan dan pelatihan, serta kriteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan. Manullang (2006:73).

Dengan demikian, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Pemerintah Kabupaten Bima sudah cukup paham tentang makna dari kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) itu sendiri, yang dibuktikan dengan pendefinisian yang tidak jauh berbeda dengan makna yang dikemukakan oleh beberapa ahli, meskipun definisi yang diberikan cenderung tidak sistematis dan lebih berdasarkan dengan mengaitkan pengalaman mereka.

1.2. Pemberian Motivasi.

Pemberian motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada pegawai lainnya. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikendakinya.

Dalam bekerja seseorang memiliki motif. Motif seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh kebutuhan yang ingin dipenuhi. Kebutuhan seseorang yang dapat dipenuhi dengan bekerja menurut Malayu S. P. Hasibuan (2002:120-121) menyangkut 3 aspek, yakni “kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egois.” Dalam rangka pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut sejatinya akan menimbulkan motif seseorang dalam bekerja, dimana menurut Peterson dan Plowman dalam

Hasibuan (2002:120) “seseorang mau bekerja karena hal-hal seperti keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, serta keinginan akan pengakuan.” Kebutuhan fisik seseorang dapat dipenuhi melalui kompensasi ekonomi yang diterima, kebutuhan sosial dapat terpenuhi dari keberadaan orang lain serta pengakuan, dan kebutuhan egois dapat terpenuhi dari prestasi-prestasi yang dihasilkan.

Pemberian motivasi pada pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam bentuk pemberian gaji yang layak, pemberian insentif, pemberian penghargaan, serta penyegaran pegawai pada dasarnya merupakan upaya-upaya yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan upaya yang dilakukan tersebut dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai seperti yang dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2002:120-121) menyangkut 3 aspek, yakni “kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egois.” melalui motif-motif yang melatarbelakanginya, kebutuhan yang ingin terpenuhi tersebut sejatinya telah terangkum dalam upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya Pemerintah Kabupaten Bima sebagai indikator pelayanan publik, berusaha memberikan daya dorong atau gairah kerja pada pegawai dengan pemberian beberapa bentuk motivasi bagi pegawai, yaitu melalui pemberian gaji yang layak, pemberian insentif, pemberian penghargaan (*reward*), serta pemberian penyegaran bagi pegawai, seperti melakukan promosi, mutasi dan rotasi pegawai.

Demikian berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan upaya pemberian gaji yang layak dan insentif pada pegawai, Pemerintah Kabupaten Bima dapat memenuhi motif pegawai yang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan ekonominya. Melalui upaya pemberian penghargaan, motif pegawai yang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan sosialnya dapat terpenuhi, serta melalui upaya penyegaran pegawai dalam bentuk promosi dan mutasi pegawai, motif pegawai yang

bekerja karena ingin mendapatkan kebebasan untuk menghasilkan sesuatu dan berprestasi dapat terpenuhi.

1.2.1. Pemberian Gaji yang Layak dan Disiplin Pegawai.

Pemberian gaji pada pegawai yang semakin baik pada dasarnya akan mempengaruhi kinerja pegawai untuk lebih baik juga, seperti yang dikemukakan oleh Sondang. P Siagian (2002:116) menyatakan bahwa “Seorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik yang akan berdampak pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang besar ataupun kenaikan gaji.” Melalui pemberian gaji yang layak tersebut, beberapa poin yang menjadi motif seseorang dalam bekerja seperti yang dikemukakan oleh Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2002:120), yang menyatakan bahwa “salah satu motif seseorang dalam bekerja adalah keinginan untuk hidup.” akan dapat terpenuhi, sehingga pegawai akan dapat lebih fokus pada tugas yang diamanahkan.

Upaya motivasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima melalui pemberian gaji yang layak pada pegawai memang pada dasarnya merupakan salah satu upaya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi secara umum. Hal ini didasarkan atas korelasi antara gaji terhadap produktifitas seseorang dalam bekerja, dimana produktifitas tersebut merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai prestasi atau peningkatan kinerja seseorang.

Terkait dengan penetapan nominal gaji serta istilah layak itu sendiri, Pemerintah Kabupaten Bima berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan berada dalam suatu dilema. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa Pemerintah Kabupaten Bima dalam pemberian gaji pada pegawai hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga tidak dapat menambah maupun mengurangi nominal gaji bagi pegawai, padahal nominal gaji pegawai Pemerintah Kabupaten Bima dengan status sebagai THL dan Kontrak berada di

bawah UMR yang ditetapkan. Dengan demikian, pemberian gaji yang layak seperti yang dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2002:123) yang menyatakan bahwa “dengan mengingat bahwa tolak ukur layak adalah relatif, maka besarnya gaji setidaknya didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksistensi yang berlaku.” belum dapat dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bima.

Hal yang perlu ditekankan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian gaji yang layak adalah nominal gaji yang diberikan yang dikorelasikan dengan istilah layak itu sendiri, karena pada dasarnya tolak ukur layak dari sebuah gaji sangatlah relatif, seperti yang dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2002:123) yang menyatakan bahwa “pemberian gaji harus dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal. Dengan mengingat bahwa tolak ukur layak adalah relatif, maka besarnya gaji setidaknya didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksistensi yang berlaku.” Dengan demikian, pemberian gaji dengan kategori layak bersifat relatif yang setidaknya nominal yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok hidup seseorang, seperti sandang, papan, pangan dimana itu semua dapat didasarkan pada batas Upah Minimum Regional (UMR) yang telah ditetapkan.

Demikian, berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Pemerintah Kabupaten Bima dengan sistem gaji ini, diharapkan dapat mendorong gairah kerja pegawai, sehingga dapat menempati posisi atau jabatan yang tinggi, dimana nantinya hal tersebut akan berimbas pada peningkatan penghasilan kerja mereka.

1.2.2. Pemberian Insentif pada pegawai.

Pemberian insentif yaitu bentuk motivasi lain yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam upaya mendorong gairah kerja pegawainya, yakni pemberian insentif bagi pegawai. Insentif yang merupakan tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan kepada pegawai, bersumber dari jasa pelayanan publik pada masyarakat.

Bentuk motivasi yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Bima melalui pemberian insentif bagi pegawai pada dasarnya merupakan salah satu bentuk motivasi yang dapat memacu kinerja pegawai untuk lebih baik yang berlaku secara umum. Hal ini didasarkan atas pernyataan Siagian (2002:116) yang menyatakan bahwa “ seorang pegawai akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik yang akan berdampak pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang besar ataupun kenaikan gaji.” Dengan demikian, insentif yang merupakan tambahan penghasilan bagi pegawai dengan prestasi yang melebihi prestasi standar seperti yang dikemukakan oleh Sosilo Martoyo (1987:115) bahwa “insentif merupakan tambahan upah bagi pegawai karena kelebihan prestasi yang membedakannya dengan yang lain yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan mempertahankan pegawai.” ataupun insentif yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:118) yang menyatakan bahwa “insentif merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.” pada dasarnya dapat dijadikan daya dorong untuk meningkatkan kinerja pegawai, dimana dengan insentif yang lebih baik maka akan memberikan pengaruh pada kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah “sistem insentif” pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembagian upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas pegawai atau profitabilitas organisasi.

Pemerintah Kabupaten Bima menunjukkan bahwa dalam memberikan insentif secara adil dan merupakan bentuk pengakuan dan penghargaan bagi pegawai. Mereka yang benar-benar disiplin dalam kerjanya, serta loyalitas terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan kegiatan lembur untuk menyelesaikan tugas yang diamanahkan,

mendapatkan perlakuan lebih baik yang ditunjukkan dengan peningkatan nilai nominal insentif mereka.

Dengan mengingat bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan atas prestasi yang ditunjukkan pegawai, maka secara tidak langsung insentif dapat juga digunakan sebagai alat pendukung prinsip keadilan, karena insentif tidak diberikan pada semua pegawai melainkan diberikan hanya bagi mereka dengan prestasi yang lebih baik sebagai bentuk balas jasa atau pengakuan dan penghargaan atas hasil kerjanya, dimana adanya pengakuan dan penghargaan menurut Barb Wingfield dan Janice Berry (2001:9) merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mempertahankan kinerja pegawai. Terkait dengan insentif yang dapat digunakan sebagai alat pendukung prinsip keadilan, maka pemberian insentif yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima pada pegawainya dapat dikatakan tidak dapat mengupayakan prinsip adil itu sendiri secara sempurna. Hal ini didasarkan atas perolehan informasi bahwa semua pegawai mendapatkan insentif jaspel pada tiap bulannya dengan nominal insentif sesuai dengan status pegawai tanpa memperhatikan apakah pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik atau tidak, karena dalam hal ini terdapat ketentuan prosedur dimana pegawai tersebut pada setiap bulannya memang tidak hanya menerima gaji pokok saja, namun juga insentif jaspel, sehingga Pemerintah Kabupaten Bima hanya bertindak sebagai pelaksana dari ketentuan tersebut. Namun yang perlu ditekankan dalam hal ini adalah Pemerintah Kabupaten Bima akan menaikkan nominal insentif jaspel bagi pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi jam kerja normal. Dengan demikian tentunya penambahan nominal jaspel pada pegawai yang melebihi jam kerja normal merupakan bentuk pengimplementasian dari prinsip adil yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian insentif.

Dengan demikian, dari analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya pemberian bonus yang besar dan kenaikan gaji

bagi pegawai yang berada di ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima dapat dijadikan pemicu untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

1.2.3. Pemberian Penghargaan pada pegawai.

Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima sebagian dari upaya meningkatkan kinerja pegawainya yaitu melalui pemberian motivasi. Sebagai makhluk sosial, Manusia adalah sejenis makhluk yang serba kekurangan yang kebutuhan-kebutuhannya dapat disusun berdasarkan keutamaan. Jika manusia tidak mendapat makanan, air atau perumahan yang mencukupi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan fisiologis, seluruh tenaganya dikerahkan untuk pemuasannya. Hingga saat ini tidak ada satu orang pun yang dapat hidup sendiri tanpa bantuan atau berinteraksi dengan individu lain, yang keberadaannya tidak lepas dari kontak sosial dengan manusia lainnya. Adapun kebutuhan sosial yang dimaksud menurut *A. H. Maslow* yaitu meliputi kebutuhan akan perasaan akan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense or participation*).

Dukungan yang diberikan oleh individu lain memiliki peranan penting, karena dalam diri manusia terdapat sifat-sifat ingin dihargai, diperhatikan, dan diakui keberadaannya. Seperti yang dikemukakan oleh *Barb Wingfield* dan *Janice Berry* (2001:9) yang mengklasifikasikan 3 hal yang harus diperhatikan dalam mempertahankan pegawai, yakni:

- a. Menghormati (*Respect*), yakni sikap menghargai, memandang, atau mempertimbangkan pegawai.
- b. Mengakui keberadaannya (*Recognition*), merupakan sikap memperhatikan dan menyadari sungguh-sungguh.
- c. Menghargai (*Rewards*) adalah balas jasa ekstra yang harus diupayakan setelah rasa menghormati dan mengakui keberadaannya.

Dengan demikian, Pemerintah Kabupaten Bima dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawai tidak melupakan hal tersebut, yang ditunjukkan dengan pemberian penghargaan bagi pegawai yang

berprestasi dan patut untuk dijadikan teladan bagi pegawai yang lain pada tiap tahunnya.

Dalam rangka memotivasi pegawainya dengan wujud pemberian penghargaan pada pegawai, menurut hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian, organisasi dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima memperoleh keterangan bahwa pemberian penghargaan pada pegawai dilakukan setiap tahun, yaitu dengan mengadakan pemilihan pegawai teladan. Dan predikat untuk pegawai teladan, Pemerintah Kabupaten Bima memberikan predikat tersebut kepada pegawai yang berprestasi dan dapat menjadi teladan oleh pegawai lain yang berada di Pemerintah Kabupaten Bima. Adapun kriteria pegawai yang dipilih menjadi pegawai teladan, yaitu:

1. Memiliki prestasi kerja yang baik.
2. Disiplin dalam melakukan pekerjaan.
3. Memiliki keterampilan dan tingkat pendidikan yang telah ditentukan.

Pernyataan tersebut bertolak belakang dengan pernyataan yang diberikan oleh Pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima ketika dimintai keterangan terkait dengan penghargaan yang diberikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari Kasubag Kepegawaian dan pendayagunaan aparatur Pemerintah Kabupaten Bima bahwa pemberian penghargaan pada pegawai sudah lama diadakan, namun dalam kurun waktu terakhir ini tidak pernah diadakan lagi. Sehingga pegawai yang masa kerjanya tidak mencapai puluhan tahun tidak mengetahui hal tersebut. Dan ketika dimintai keterangan mereka menyatakan bahwa sistem penghargaan yang diberikan selama ini hanya ditujukan pada pegawai yang hendak pensiun saja, sedangkan penghargaan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai masih belum dilaksanakan.

Dengan adanya sistem pemberian *reward* atau penghargaan bagi pegawai seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima

menandakan bahwa Pemerintah tersebut peduli terhadap hakekat manusia yang terdiri dari keinginan-keinginan untuk dihargai dan diakui atas hasil kerjanya.

Demikian dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hal yang paling penting dan perlu diperhatikan adalah pelaksanaan *reward* atau pemberian penghargaan pada pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari beberapa pegawai yang dimintai pernyataan, yaitu mereka menghendaki adanya kebutuhan yang mampu meningkatkan gairah atau dorongan mereka untuk memperoleh penghargaan yang dapat memberikan manfaat dalam upaya memenuhi kebutuhan pokok hidup mereka.

1.2.4. Penyegaran Pegawai.

Penyegaran pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima yaitu melalui beberapa upaya yang dapat memotivasi para pegawainya. Hakekat pegawai sebagai manusia dengan segala kelebihan maupun kekurangannya tidak hanya dapat ditunjukkan dengan pemberian *reward* atau penghargaan pada pegawai dengan prestasi tertentu, namun dapat juga dilakukan melalui penyegaran pegawai, pada dasarnya pekerjaan yang rutin dilakukan setiap hari dalam kurun waktu tertentu akan menimbulkan rasa jenuh dalam diri pegawai.

Untuk mencegah dan mengurangi timbulnya rasa jenuh pada diri pegawai terhadap rutinitas kerjanya setiap hari, maka Pemerintah Kabupaten Bima berupaya melakukan penyegaran pada pegawai melalui mutasi, promosi dan rotasi pegawai. Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh M. Manullang (2006:152) bahwa promosi dan mutasi dapat ditunjukkan untuk mengurangi terjadinya kejenuhan pada diri pegawai sebagai berikut: “Pemindahan pegawai dapat pula terjadi karena perusahaan mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang segera harus diisi. Pemindahan pegawai pada jabatan yang sama atau pada daerah yang berlainan dapat terjadi untuk menghilangkan rasa bosan pegawai, karenanya pemindahan tidak

selalu berarti sebagai suatu gejala yang tidak baik di pihak pegawai.” dengan demikian, upaya penyegaran pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dapat dijadikan alternatif dalam rangka mengurangi kejenuhan pada pegawai.

Pelaksanaan promosi dan mutasi pegawai oleh Pemerintah Kabupaten Bima sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya telah sesuai dengan hakekat promosi dan mutasi itu sendiri, yakni seperti yang dikemukakan oleh M. Manullang (2006:153-157) bahwa “promosi diartikan sebagai kenaikan jabatan yang berimbang pada kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.” Dan mutasi yang diartikan sebagai “pemindahan pegawai baik di dalamnya terjadi kenaikan maupun penurunan jabatan, serta perubahan jabatan yang setingkat.” Hakekat dari promosi dan mutasi tersebut selaras dengan pelaksanaan sistem mutasi dan promosi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Bima dimana promosi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima merupakan pemindahan pegawai untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dimana kekuasaan serta tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai tersebut lebih besar dari jabatan sebelumnya. Sedangkan mutasi pegawai merupakan pemindahan pegawai yang terjadi dalam bagian, dengan maksud pemindahan pegawai yang terjadi hanya pada satu bagian yang sama bukan antar bagian dan bersifat horizontal. Dengan demikian, melalui promosi dan mutasi pada pegawai tersebut diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif karena melalui promosi dan mutasi pegawai akan dapat menciptakan stabilitas kepegawaian.

Dalam pelaksanaan sistem promosi dan mutasi pada pegawai, perlu dilakukan penentuan kualifikasi yang harus dipenuhi terlebih dahulu oleh pegawai yang akan dipromosikan maupun dimutasikan. Hal ini ditujukan agar promosi dan mutasi yang dilakukan benar-benar dapat berjalan efektif dalam pencapaian target dari pelaksanaannya. Selaras dengan pernyataan M. Manullang (2006:161) dimana untuk melakukan

promosi dan mutasi pegawai, perlu dilakukan beberapa tahap yang salah satunya adalah penilaian kecakapan pegawai. terkait dengan hal ini, pemindahan pegawai untuk menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau promosi dalam ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bima juga telah menentukan standart kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai, dimana promosi pegawai hanya diberlakukan bagi pegawai yang telah menyangang status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang memenuhi kualifikasi ketentuan yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam sistem penilaian penampilan kerja dengan indikator dan variabel penilaian yang telah baku bagi PNS, yakni penilaian yang menilai aspek loyalitas, kesetiaan, pengabdian, dan lain-lain, serta instrumen akreditasi, dan indikator lain yang dianggap efektif, seperti lamanya jam terbang.

Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatannya yang tepat, baik dengan jalan perpindahan ataupun dengan jalan lain bukan saja akan membawa hasil yang lebih baik bagi organisasinya, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Salah satu hal yang mendorong manusia mau bekerja, adalah bila pekerjaan atau jabatannya disenangi.

Pelaksanaan mutasi pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dilakukan atas permintaan sendiri dari pegawai maupun permintaan dari Pemerintah sendiri tanpa adanya kompetensi khusus yang dimiliki oleh pegawai selama pegawai tersebut berada dalam bagian yang sama. Mutasi pegawai yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Bima tidak hanya bagi kalangan pegawai yang telah berstatus sebagai PNS, namun bagi mereka yang masih berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL). Bagi pegawai yang mengajukan permohonan mutasi harus mampu memberikan alasan yang logis dan kuat. Dengan demikian, mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima lebih bersifat fleksibel, karena tidak adanya kualifikasi khusus yang harus dipenuhi oleh pegawai.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya motivasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai telah sesuai dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan individu pada umumnya, dimana kebutuhan tersebut menjadikan motif seseorang dalam bekerja secara umum, sehingga dengan pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan kinerja pegawai akan lebih baik. Dengan mengingat bahwa Pemerintah Kabupaten Bima merupakan instansi pemerintah yang secara otomatis juga harus mematuhi prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah, maka hal tersebut dapat mempengaruhi hasil yang akan diperoleh nantinya.

2. Hasil dari pelaksanaan Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Derah Kabupaten Bima.

Untuk meningkatkan sikap dan pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air, serta meningkatkan kompetensi teknis, manajerial dan kepemimpinan serta efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksana tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu prasyarat bagi Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki jabatan dilingkungan organisasinya.

Hal ini perlu diantisipasi berupa peningkatan *performance* bagi daerah untuk mengeliminir tedensi terhadap ketidaksiapan daerah untuk membuktikan kemandiriannya secara signifikan dalam mengurus rumah tangga daerah dan pelayanan kepada masyarakat.

Dan sejalan dengan berlakukannya Undang-Undang No.32 Tahun 2004 berimplikasi terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, telah merubah paradigma sentralisasi pemerintahan ke arah desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas, bertanggungjawab kepada daerah. Perubahan paradigma diatas merupakan peluang bagi Pemerintah Daerah untuk membuktikan kesanggupan dalam

melaksanakan urusan-urusan pemerintahan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Mengacu pada Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS, dimana Peraturan Pemerintah tersebut dilatar belakangi bahwa PNS sebagai unsur utama SDM aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mampu mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, berwatak baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarahkan kepada upaya peningkatan : (a) sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air; (b) kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan; (c) efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Salah satu jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 adalah Diklatpim, yang bertujuan untuk : (a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan Instansinya; (b) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; (c) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat; (d) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam

melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Mengacu pada teori yang dikemukakan Manullang (2006:73) yang dinyatakan bahwa : “ Kebutuhan pelatihan dan pengembangan harus mencakup analisis, yaitu : *Organizations Analysis*, *Job Study* dan *person Analysis*.

Terkait dengan hal tersebut, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima telah dilakukan inventarisasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil di jajaran Pemerintah Kabupaten Bima dengan mempertimbangkan analisa organisasi, analisa pekerjaan dan analisa perorangan dari PNS yang bersangkutan serta disamping itu juga mempertimbangkan kebutuhan Diklat bagi PNS yang sudah menduduki jabatan maupun staf yang memiliki potensi untuk dikembangkan melalui pemberian jabatan dan tentunya diwajibkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) PNS sesuai kompetensinya dalam jabatan yang akan diduduki nantinya.

Analisa organisasi ini menghendaki kapan pendidikan dan pelatihan (Diklat) itu dilaksanakan, berapa biaya yang dibutuhkan termasuk perlengkapan Diklat. Disamping itu juga, analisa organisasi ini mempertimbangkan sikap Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi, jumlah PNS yang akan dikirim untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) serta jenis Diklat apa saja yang sangat dibutuhkan untuk peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Berdasarkan pernyataan yang diperoleh dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima setiap tahun anggaran mengajukan program dan anggaran untuk mengirimkan pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bima, walaupun keterbatasan anggaran namun tetap saja di programkan sehingga nampak bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) sangat dibutuhkan bagi peningkatan Kinerja SDM aparatur Pemerintah Kabupaten Bima.

Seperti keterangan yang diperoleh dari Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, yakni Bapak Drs. Sahrul, dimana untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) BKD selalu membuat program dan anggaran pada setiap tahun anggaran dengan mempertimbangkan skala prioritas siapa, kapan mereka diberangkatkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat). Untuk menyasiasi keterbatasan anggaran, maka PNS atau pejabat yang menduduki eselon II, III, ataupun IV disusun berdasarkan skala prioritas dengan mempertimbangkan pada jenjang kepangkatan, jenjang jabatan, lamanya menjabat dan lain sebagainya.

Selanjutnya Analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan mengakomodasikan pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan, sasaran apa yang harus di capai setelah pendidikan dan pelatihan, serta kriteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan Manullang (2006:73). Berdasarkan pernyataan Kepala Sub Bidang Diklat Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni Bapak Drs. Syafudin, dapat diketahui bahwa Diklat merupakan kebutuhan yang harus diikuti oleh setiap pejabat, sehingga mau tidak mau harus diprogramkan anggaran untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang dimaksud.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diperoleh dari Kepala Kantor Kas Daerah Kabupaten Bima, yakni Bapak Drs. Muhammad Saleh, Msi, seorang yang dengan penuh kesadaran untuk membiayai sendiri Diklatpim, namun hal ini belum tentu dapat disetujui oleh pimpinan karena Badan Kepegawaian Daerah sudah disiapkan data pejabat yang sangat perlu untuk segera mengikuti Diklatpim. Apabila kehendak pribadi tersebut di setujui, hal ini justru menyulitkan BKD sendiri serta akan terjadi kecemburuan sosial pejabat yang seharusnya dapat mengikuti Diklatpim tersebut, hanya tidak tersedia anggaran maka hak tersebut diberikan kepada pejabat lain yang sanggup untuk membiayai sendiri secara swadaya. Namun, untuk menentukan peserta Diklatpim didasarkan juga pada analisa personil untuk mengakomodasikan pengetahuan dan

ketrampilan apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, sasaran apa yang harus dicapai setelah pendidikan pelatihan, serta kriteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan Manullang (2006:73)

Menanggapi pernyataan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima yakni Bapak Drs. Samsul Jaini, M.Si, peneliti telah berhasil melakukan wawancara dengan kepala Sub Bidang Teknis Penjenjangan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, yakni Dra. Eny Rochayati, yang menunjukkan bahwa:

“Antara bidang satu dengan bidang lainnya pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima belum adanya kesinkronan dalam menjelaskan tugas masing-masing. Hal ini perlu segera diluruskan oleh pihak pimpinan”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para alumni Diklatpim, baik Diklatpim tingkat II, III maupun tingkat IV menunjukkan bahwa proses pembelajaran di Diklatpim sangat bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dan kemampuan PNS yang bersangkutan, yang mana hal ini akan berdampak terhadap pelaksanaan tugas di Instansi yang bersangkutan. Hasil pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) hanya dapat diterapkan di lingkungan kerja PNS yang bersangkutan, apabila yang bersangkutan adalah sebagai pimpinan satuan kerja. Namun apabila hanya sebagai staf (bawahan), hasil-hasil Diklatpim tidak seluruhnya dapat diimplementasikan.

Demikian juga Diklat kepemimpinan sangat diperlukan dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja PNS yang bersangkutan juga akan sangat bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan dan perilaku aparat yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai aparatur pemerintah.

Hal ini menunjukkan bahwa tujuan daripada Diklatpim untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara professional yang dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya. Beberapa pernyataan dan keterangan para alumni Diklatpim

tersebut, hampir keseluruhannya menyatakan sangat bermanfaat bagi pribadi maupun organisasi secara menyeluruh. Serta mampu untuk memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat serta sasaran yang ingin dicapai bagi PNS yang mengikuti Diklatpim adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang disandangnya.

3. Faktor Pendorong dan Penghambat yang Mempengaruhi Hasil Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bima.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sejatinya tidak terlepas dari faktor-faktor yang memberikan pengaruh, baik yang bersifat positif dalam artian mendukung upaya yang dilakukan, maupun yang bersifat negatif atau menghambat pelaksanaan upaya-upaya tersebut.

Faktor yang memberikan pengaruh bagi upaya yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam wujud apapun tersusun atas dua sumber yang melatarbelakanginya, yakni faktor yang berasal dari luar (ekstren) maupun faktor yang berasal dari dalam (intern) organisasi.

1. Faktor Internal

Kemampuan yang dimiliki oleh manusia terdiri dari 3 unsur, yakni kemampuan fisik, mental, serta kecakapan. Kemampuan pegawai yang mempengaruhi upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima cenderung dipengaruhi oleh kemampuan mental yang dimiliki oleh pegawainya. Dengan demikian bukan berarti kemampuan fisik serta kemampuan kecakapan pegawai tidak mempengaruhi, namun pengaruh yang ditunjukkan oleh kedua hal tersebut tidak sebesar pengaruh yang diperlihatkan oleh kemampuan mental pegawai.

Pegawai Pemerintah Kabupaten Bima dari segi kecakapan juga cukup mendukung. Hal ini disebabkan karena sumber daya aparatur yang ada rata-rata terdiri dari pegawai yang berdasarkan strata pendidikannya tergolong cukup, yakni pegawai dengan latarbelakang bekal pendidikan di

bangku sekolah dasar maupun sekolah menengah pertama berjumlah \pm 24 % dari jumlah pegawai yang ada. Dengan demikian, upaya-upaya peningkatan kinerja, seperti melalui pemberian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai terkait dengan materi yang diberikan akan lebih mudah diterima oleh pegawai.

Sikap mental pegawai Pemerintah Kabupaten Bima yang memberikan pengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan adalah terkait dengan kedisiplinan pegawai. Menurut kasubag Kepegawaian serta beberapa pegawai Pemerintah Kabupaten Bima menjelaskan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima tergolong cukup dengan melihat kedisiplinan masuk jam kerja, mengikuti apel pagi, serta menyelesaikan tugas yang diamanahkan sebagai indikatornya.

Fakta di lapangan menjelaskan bahwa pegawai yang disiplin mengikuti apel, ternyata belum tentu disiplin juga pada pelaksanaan tugas pada saat jam produktif. Tidak sedikit dari mereka yang pada saat jam produktif, yakni jam 09.00-10.30 WIB melakukan kegiatan di luar tugasnya, seperti berbelanja, berbicara di luar masalah dinas dengan pegawai lain di luar ruangnya, serta mengantar atau menjemput putra-putrinya dari sekolah. Meskipun demikian, tugas yang diamanahkan pada pegawai hampir semuanya tepat waktu dan dilaksanakan dengan baik.

Kedisiplinan pegawai sebagai indikator kemampuan mental pegawai yang memiliki kinerja yang baik, sejatinya mutlak dimiliki oleh pegawai. Tanpa adanya kedisiplinan pegawai, upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tidak akan dapat dicapai secara efektif dan efisien, padahal hampir semua organisasi, baik milik pemerintah maupun swasta tidak menghendaki adanya pemborosan, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2002:2) bahwa “tidak ada satupun organisasi yang menghendaki adanya pemborosan (inefisiensi).” Meskipun tugas yang dibebankan bersifat kelompok dan menjadi tanggungjawab bersama sekalipun, akan menghambat tercapainya efisiensi dalam organisasi apabila salah seorang dari anggota kelompok memiliki

mental yang tidak disiplin. Maka dari itu. Perlu adanya kesadaran dari semua pihak yang terkait, tidak hanya dari sudut pegawai, namun juga pimpinan memiliki kewajiban untuk melakukan pengawasan terhadap hal ini.

Faktor internal lainnya yang mempengaruhi upaya Pemerintah Kabupaten Bima adalah kapasitas dana yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka memenuhi semua kebutuhan yang mendukung kelancaran kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Keberadaan dana dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai memiliki peranan yang penting, karena hampir semua kegiatan yang dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai tidak terlepas dari peranan keberadaan dana.

Kapasitas dana yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam memenuhi upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai tidak terlepas dari variabel yang berkenaan dengan kondisi harga-harga barang yang dibutuhkan yang cenderung tidak menentu dan menyebabkan tidak sesuai dengan *budget* yang disediakan.

Keberadaan dana sebagai faktor yang mempengaruhi upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam Pemerintah Kabupaten Bima berdasarkan analisa di atas, memiliki peranan yang penting. Hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah kondisi harga-harga di pasaran yang cenderung berubah-ubah, maka dari itu untuk mencegah timbulnya ketidaksesuaian dengan *budget*, terlebih dahulu perlu dilakukan survei harga-harga di lapangan, atau dapat juga dengan mencantumkan estimasi harga lebih tinggi dari harga yang ada dengan ketentuan setiap transaksi keuangan dalam pelaksanaannya harus memiliki tanda bukti seperti dalam bentuk kwitansi, sehingga harga-harga yang lebih rendah dari estimasi yang dicantumkan dan kelebihan dana yang ada dapat dikalkulasi serta dipertanggungjawabkan. Pengestimasi harga lebih tinggi dengan harga sebenarnya ditujukan agar apabila terjadi kenaikan harga, maka tidak memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kelancaran upaya peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan.

2. Faktor Eksternal

Upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawainya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam (internal) organisasi, namun juga dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari luar (eksternal) organisasi.

Faktor eksternal yang mempengaruhi upaya meningkatkan kinerja pegawai pada umumnya beraneka ragam yang salah satunya adalah sosial budaya, seperti yang dikemukakan oleh Suyadi Prawiro (1999:297) bahwa “perilaku (*behavior*) seorang peserta organisasi dipengaruhi oleh latar belakang dari lingkungan budaya mana seseorang tersebut tumbuh menjadi dewasa.” Dengan demikian, kebudayaan masyarakat dapat mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang terdapat di dalamnya yang tercermin dari setiap kegiatan sosial, baik dalam cara mengambil keputusan, gaya kepemimpinan, serta dalam melakukan kegiatan-kegiatan sosial lainnya yang semuanya sesuai dengan budaya masyarakat di mana dia tumbuh.

Kebudayaan sebagai perilaku konvensional dari kehidupan masyarakat yang dapat mempengaruhi perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang juga mempengaruhi upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun sosial budaya yang mempengaruhi upaya tersebut terkait dengan nilai-nilai religi yang sangat kental dalam diri hampir semua warga Kabupaten Bima.

Ketidakdisiplinan yang ditunjukkan oleh sebagian besar pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Bima sebagai akibat dari pelaksanaan *moment-moment* oleh tokoh yang dipercayai pada saat jam produktif berlangsung, tentu saja tidak dapat mendukung terciptanya efisiensi dalam upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima, baik dari segi dana, waktu, serta tenaga, padahal menurut Kusnadi (2003:267), “efisiensi mutlak diperlukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi”, sehingga dengan efisiensi tersebut dapat mempertahankan eksistensi organisasi dengan mengingat organisasi memiliki tujuan yang tidak terbatas dengan segala keterbatasan.

Sosial budaya yang mempengaruhi perilaku sebagian besar warga Kabupaten Bima yang justru menimbulkan hambatan dalam upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima terkait dengan peningkatan kinerja pegawainya merupakan hal yang sulit untuk dirubah dan dicarikan solusi cerdas yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap upaya yang dilakukan oleh Pemerintah tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sebuah kepercayaan, terlebih lagi kepercayaan yang telah berlangsung secara turun-temurun dan mendarah daging pada suatu lapisan masyarakat tidak akan mudah luntur begitu saja, dan apabila dilakukan suatu perubahan terhadap hal tersebut, maka akan menimbulkan suatu reaksi dari subjek yang bersangkutan, seperti yang dikemukakan oleh Faris Elashmawi dan Philip R. Harris dalam Suyadi Prawiro (1999:113) yakni:

Segala perilaku manusia dalam menjalankan bisnis atau kehidupan sosial lainnya dipengaruhi oleh sistem kepercayaan mengenai kehidupan, kematian, agama, alam dan nilai-nilai lain yang memperoleh imbalan. Kepercayaan-kepercayaan tersebut diambil oleh manusia sebagai krisis besar. Hal ini berkaitan dengan kinerja seseorang atau sekelompok orang (organisasi).

Dengan demikian, sosial budaya sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam meningkatkan kinerja pegawainya baru dapat memberikan angin segar ketika telah timbul kesadaran dari masing-masing individu terkait untuk dapat memilah-milah poin mana saja yang perlu mendapatkan prioritas. Serta efektivitas Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima dilaksanakan melalui proses dan mekanisme serta standar penetapan yang lebih efisien, efektif dan ekonomi dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang luas, dan bertanggungjawab.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pemerintah Kabupaten Bima merupakan salah satu instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Bima. Dengan demikian, tugas dan fungsinya terkait dengan upaya pelayanan publik yang baik dan lebih kompleks. Maka dari itu, untuk mewujudkan tujuan, falsafah, visi, serta misi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bima, tidak terlepas dari dukungan kinerja pegawai yang ada di dalamnya.

Tujuan organisasi dapat tercapai tidak terlepas dari peranan pegawai. Pegawai sebagai motor penggerak dalam organisasi memiliki peranan yang penting. Dengan adanya pegawai, kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dapat dikerjakan sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dengan mengingat bahwa suatu organisasi memiliki keterbatasan dengan tujuan yang tidak terbatas, maka diperlukan dukungan pegawai yang memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat mencegah timbulnya inefisiensi dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.

Setelah dilakukan pembahasan dari seluruh hasil penelitian yang telah dilakukan pada BKD Kabupaten Bima dan pada bagian Organisasi Kabupaten Bima sebagai suatu studi tentang Upaya Pengembangan Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kabupaten Bima dalam Meningkatkan Kinerja Pegawainya, maka dapat dikemukakan kesimpulan dari keseluruhan pembahasan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dilakukan bagi pejabat Eselon II, III maupun IV dapat dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bima, dimana pemilihan pejabat untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) didasarkan pertimbangan-pertimbangan, yaitu : organizational Analysis, Job Study Analysis dan personal analysis sehingga hasilnya dapat dikatakan efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, manfaat yang ditemui berkenaan dengan efektifitas pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :
 - a. Adanya kemauan dan semangat pejabat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) sesuai jenjang jabatannya.
 - b. Adanya tanggapan sebageian besar pejabat yang mengikuti diklat, bahwa hasil Diklat banyak manfaatnya.
 - c. Adanya pemahaman para pejabat, bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan kewajiban yang sangat penting untuk diikuti bagi setiap pejabat.
3. Faktor pendorong pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu :
 - a. Pendorong internal :

Pendorong internal yang ditemui berkenaan dengan Efektifitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut :

 - Tersedianya anggaran pengiriman pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada Badan Kepegawaian Daerah.
 - Adanya Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000, Tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil.
 - b. Faktor Pendorong Eksternal yang ditemui berkenaan dengan efektivitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :
 - Adanya kemauan sebageian Pejabat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan biaya sendiri.
 - Adanya motivasi untuk pengembangan karir jabatan pada waktu yang akan datang.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kendala internal yang ditemui berkenaan dengan efektifitas pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Terbatasnya anggaran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
- b. Kurang validnya data pejabat Struktural yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) sesuai dengan jenjang jabatannya.
- c. Sering adanya mutasi pejabat tanpa memperhatikan salah satu syarat, yakni Pendidikan dan Pelatihan.

Sedangkan kendala eksternal yang ditemui berkenaan dengan Efektifitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Kurangnya kemauan dan semangat pejabat mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) sesuai jenjang jabatannya.
 - b. Adanya anggapan sebageian besar pejabat, bahwa hasil Diklat tidak ada manfaatnya.
 - c. Kurangnya pemahaman para pejabat, bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan kewajiban bagi setiap pejabat.
5. Hasil yang diperoleh dari pelaksanaan upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bima dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya yang dilakukan tersebut tidak banyak memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena dalam pelaksanaan upaya tersebut, Pemerintah Kabupaten Bima masih banyak menghadapi kendala-kendala yang lebih bersifat pada prosedural yang memang harus dipatuhi oleh Pemerintah Kabupaten Bima, sehingga untuk mencapai hasil yang baik dari pelaksanaan upaya tersebut memang cukup sulit untuk dilakukan, dengan mengingat bahwa Pemerintah Kabupaten Bima lebih merujuk sebagai pelaksana dari kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Selain itu, hal tersebut juga dikarenakan oleh pelaksanaan upaya yang tidak cukup serius dari bagian yang bertanggung jawab akan hal ini, yang dibuktikan dengan salah satu bentuk motivasi yang dijalankan kurang tepat sasaran, yakni pemberian penghargaan yang diberikan pada pegawai yang hendak pensiun saja, sedangkan untuk pegawai yang masih aktif pemberian penghargaan tersebut telah lama tidak dilakukan oleh bagian

tersebut. Ketidaksirosis dalam pelaksanaan upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai oleh Pemerintah Kabupaten Bima juga terlihat dari pelaksanaan diklat dengan perencanaan yang kurang matang, dimana dalam setiap pelaksanaan diklat tidak pernah menentukan standar yang ingin dicapai, padahal dengan penentuan standar tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk mengevaluasi pelaksanaan diklat tersebut.

B. SARAN

Saran yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini adalah:

1. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pejabat dilingkungan Kabupaten Bima sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja sehingga perlu diprogramkan, direncanakan baik kebutuhan, jenis diklat, biaya, siapa pejabat/staf yang harus mengikuti. Apabila hal ini dapat dilakukan dan sekaligus dievaluasi hasil diklat, niscaya manfaat yang dapat diperoleh adalah terwujudnya aparatur yang memiliki kemampuan, ketrampilan teknik manajemen, pemerintah daerah dengan efisien dan efektif.
2. Anggaran yang disediakan agar disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur pemerintah Kabupaten Bima.
3. Ada baiknya untuk memperhatikan beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif, seperti sistem pembayaran yang cukup sederhana, nominal insentif yang mampu meningkatkan motivasi atau merangsang pegawai untuk lebih giat bekerja, serta menganut asas keadilan, karena dengan mengingat bahwa upaya melalui pemberian gaji tidak dapat dengan sempurna dilakukan oleh Pemerintah yang disebabkan oleh sistem pemberian gaji di Pemerintah Kabupaten Bima tergolong pada sistem yang menganut metode tunggal serta prosedur yang baku, maka upaya melalui pemberian insentif benar-benar harus diperhatikan.
4. Ada baiknya dalam melakukan penyegaran pegawai melalui mutasi, khususnya pemindahan pegawai secara horizontal terlebih dahulu menentukan standar kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai

tersebut, karena tanpa adanya standar kualifikasi khusus yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai agar layak untuk bidang yang baru dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas tersebut. Untuk meminimalkan terjadinya kesalahan, hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan terlebih dahulu, baik yang bersifat formal maupun non formal.

5. Perlu diadakannya pemeriksaan yang tidak terencana, yang hanya diketahui oleh pihak yang berwenang di Pemerintah Kabupaten Bima untuk melakukannya, seperti misalnya kepala bagian terhadap kinerja pegawai pada saat jam produktif berlangsung, karena yang nampak di lapangan ternyata pada saat jam produktif banyak pegawai yang tidak ada pada ruangnya. Dengan pemeriksaan tidak terencana dan bersifat rahasia ini, pegawai yang tidak ada pada saat jam produktif dapat diketahui dan dinilai keberadaannya. Pegawai dengan catatan tidak disiplin pada saat jam kerja produktif dalam jumlah yang besar untuk selanjutnya dapat dikenai sanksi sesuai dengan keputusan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bima.

Demikian beberapa kesimpulan dan saran yang dapat dikemukakan berkaitan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bima, dengan harapan akan ada guna dan manfaatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikuntoro, Suharsini. 1989. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Anonymous, 2001. *Manajemen Kinerja SDM*. Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- As'ad, M. 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Bratakusumah, Dadang. S. 2001. *Otonomi Penyelenggara Pemerintah Daerah*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Edward III George C. 1980. *Implementing Public policy, congressional Quarterly Press, 141422nd Street N. W., Washington, D.C. 20037*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarata: Gunung Agung.
- H.P, Ismani. 1991. *Metodologi Penelitian*. Malang: BPP FIA-UNIBRAW.
- Joko widodo. 2001. *GOOD GOVERNANCE. Telah dari dimensi : Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi da Otonomi Daerah*. Surabaya. Insan Cendekia.
- Koentjaraningrat. 1985. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana.
- Kartasasmita, G, 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Malang: BP FIA. Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Kabupaten Bima.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. SANKRI: *Buku I Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta: Perum Percetakan Negara RI.
- Lembaga Administrasi Negara, 1998. *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah, Lembaga Adminstrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan*. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Marzuki. 1983. *metodologi Riset*. Jakarta: FE-UII.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

- Mangkunegara, Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B. Dan Huberman, A. M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI.
- Moleong, J. Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Rosdakarya Remaja.
-2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Rosdakarya Remaja.
- Musanef, 1992. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta : CV. Haji Mas Agung.
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Djambatan.
- Ndaraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pandojo, Ranu Heijracman dan Suad Husnan. 1986. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE, Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1994 Tentang *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang *Macam Pelatihan Pegawai Pemerintah Daerah*.
- Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah*.
- Rasyid Ryaas, 1998. *Desentralisasi Dalam Manunjang Pembangunan Daerah dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*. PT. Pustaka LP3ES, Jalarta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarata: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew F. 1981. *Personel Administrasion And Human Resources Management*. New York: A. Wiley Trans Edition, by John Wiley And Sons Inc.

- Simanjuntak, Payaman J. 1985. *Pengembangan Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFE UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1987. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Supriyadi, Gering dan Guno, Tri. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, BAHAN AJAR DIKLAT PRAJABATAN GOLONGAN I DAN II (Edisi Revisi I).
- Thoha Miftah, 1998. *Deregulasi dan Debirokratisasi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat, dalam Pembangunan Administrasi Di Indonesia*. PT. Pustaka LP3ES. Jakarta: 119.
- Truno, Eka Afnan. 2004. *Makalah Peningkatan Kinerja Pegawai Koperasi*. Malang.
- Undang-undang RI No.43 Tahun 1999 Tentang *pokok-pokok kepegawaian*.
- Undang-undang RI No. 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintah Daerah*.
- Yudoyono, B. 2002. OTDA (*Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemerintah Daerah dan Anggota DPRD*). Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.



