

repository.ub.ac.id

Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

NICO AGUM SAKTIAWAN

NIM. 135030601111003



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT PERENCANAAN PEMBANGUNAN
MALANG
2019**

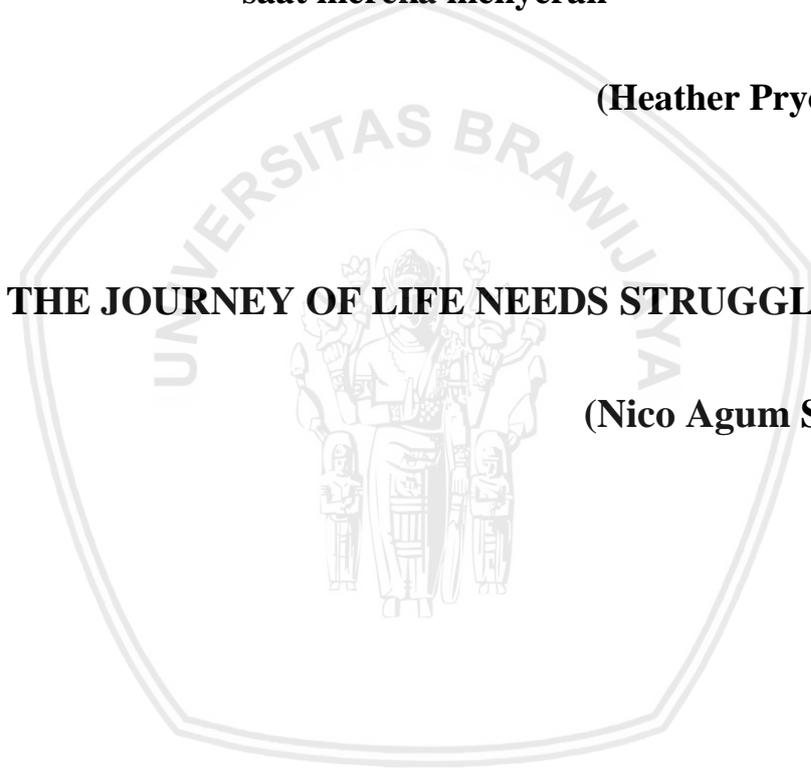
MOTTO

**Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang – orang
tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan
saat mereka menyerah**

(Heather Pryor)

THE JOURNEY OF LIFE NEEDS STRUGGLE

(Nico Agum S)





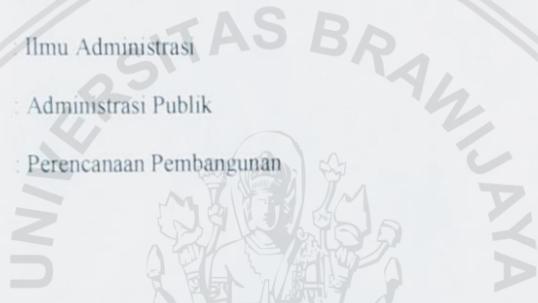
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil
Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
Disusun oleh : Nico Agum Saktiawan
NIM : 135030601111003
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Minat : Perencanaan Pembangunan



Malang, 22 Mei 2019

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota

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

Rendra Eko Wismanu, S.AP, M.AP
NIP. 2011078512141001

* laporan ini dibuat 2 lembar :
1. Program Studi
2. Mahasiswa



TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis
Tanggal : 27 Juni 2019
Jam : 10.00 – 11.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Nico Agum Saktiawan
Judul : Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)

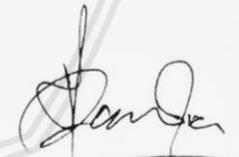
DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

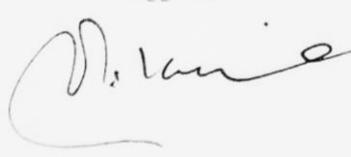
Anggota,


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


Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP
NIP. 20110785 1214 1 001

Anggota,

Anggota,


Wike, S.Sos., M.Si., DPA
NIP. 19701126 200212 2 005


Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA
NIP. 19860716 201404 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini yang berjudul **Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dan daftar pustaka.

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

Malang, 22 Mei 2019



Nico Agum Saktiawan
NIM. 135030601111003

Ringkasan

Nico Agum Saktiawan, 2019, Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek), Endah Setyowati, Dr., S.Sos., M.Si., Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP

Penelitian ini dilatarbelakangi pengembangan kompetensi di Kabupaten Trenggalek tahun 2018 aparatur sipil negara belum menunjukkan profesionalisme. Pengembangan kompetensi pegawai menemui kendala diantaranya anggaran pengembangan terbatas; kurangnya komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas disebabkan faktor keterbatasan pengetahuan pegawai dan kesadaran pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya; peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang berbeda – beda menyebabkan daya tangkap pemahaman materi tidak sama; kurangnya pengetahuan jenjang karier pegawai. Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui dan mendeskripsikan strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Trenggalek dan mengetahui apa faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Trenggalek.

Penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian meliputi strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Trenggalek yang terdiri dari pemetaan kompetensi personal pegawai; pendidikan dan pelatihan; workshop; disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data menurut Miles, Huberman, dan Saldana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Trenggalek oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek strategi program pemetaan kompetensi personal pegawai pelaksanaan pemetaan kompetensi pegawai belum maksimal masih terdapat pegawai dalam penempatan kerja tidak sesuai dengan pendidikan terakhirnya Strategi program pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan sudah terlaksana namun masih terdapat keluhan dari peserta diklat dengan metode – metode ajar yang membingungkan. Strategi kelembagaan workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional dilaksanakan untuk penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit, sedangkan workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi para Unit Pelaksana Teknis (UPT). Strategi kelembagaan peningkatan disiplin pegawai Pelaksanaan yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Trenggalek masih belum maksimal. Masih terlihat pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran. Strategi kelembagaan penilaian kinerja, penilaian pegawai tidak transparan dan penilaian tidak sesuai dengan capaian kinerja pegawai.

Kata Kunci : Strategi, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara

SUMMARY

Nico Agum Saktiawan, 2019, The Strategy of Regional Government's on Developing Civil Apparatus Competence (Study on Regional Staffing Agency of Trenggalek Regency), Endah Setyowati, Dr., S. Sos., M.Si., Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP

The background of this research is the development of competencies in Trenggalek Regency in 2018. The state civil apparatus has not shown professionalism. Development of employee competencies encountered obstacles including limited development budgets; lack of commitment of employees in carrying out their duties due to factors limiting employee knowledge and employee awareness of their duties and responsibilities; development participants have different backgrounds, causing the understanding of material is not the same; lack of knowledge of employee career paths. The purpose of this study is to know and describe the strategy of developing the competency of state civil apparatus in Trenggalek Regency and to know what are the supporting and inhibiting factors of the strategy to develop the competency of state civil apparatus in Trenggalek Regency.

Researchers used a type of descriptive research with a qualitative approach. The focus of the study includes the strategy of developing the competency of the State Civil Apparatus in Trenggalek Regency which consists of mapping the employee's personal competence; education and training; workshop; employee discipline and performance assessment. Analysis of the data used in this study used data analysis according to Miles, Huberman, and Saldana.

The results showed that the strategy of the Regional Government in the Competence Development of State Civil Apparatus in Trenggalek Regency by the Regional Personnel Agency of Trenggalek Regency was the strategy of employee personal competency mapping program implementation of employee competency mapping not yet maximally there were still employees in work placements that were not in accordance with their last education as a whole it has been implemented but there are still complaints from training participants with confusing teaching methods. The institutional strategy of the workshop on structuring and managing functional positions is carried out to equalize perceptions of functional positions and calculation of credit numbers, while the Workshop on Socialization of Assessment Centers and Apparatus Human Resources Development Apparatus is carried out to improve the competency of Technical Implementation Units. The institutional strategy for increasing employee discipline Implementation in the Regional Government of Trenggaek District is still not optimal. There are still visible employees who commit violations. The institutional strategy of performance appraisal, employee assessment is not transparent and the assessment is not in accordance with employee performance achievements.

Keywords: Strategy, Competence, Civil Apparatus

LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Terimakasih untuk ayah, ibu, dan uti yang selalu mendoakan, memberi dukungan moril dan materi yang tak terhingga.
2. Terimakasih untuk Nurillah Hikmatiyar Fitroya yang membantu sejak awal pengusulan judul skripsi hingga melakukan penelitian di lapangan.
3. Terimakasih kepada adik, om Beny, tante Nana yang selalu mendoakan dan memberi semangat dalam mengerjakan skripsi
4. Terimakasih kepada teman-teman kelas Perencanaan Pembangunan angkatan 2013 yang bersama-sama berjuang dan saling memberi semangat untuk meraih gelar sarjana.
5. Terimakasih untuk kakak-kakak dan adik saya yang memberi motivasi untuk terus maju walaupun seringkali gagal dan putus asa.

KATA PENGANTAR

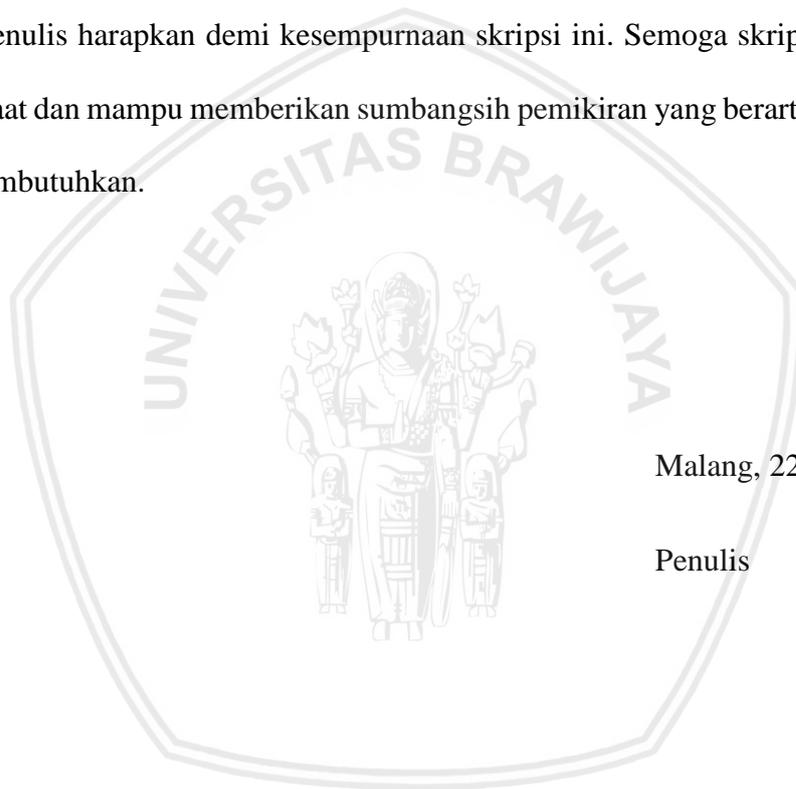
Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Hermawan, M.Si selaku ketua koordinator minat Perencanaan Pembangunan.
4. Ibu Dr. Endah Setyowati., S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing I.
5. Bapak Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP selaku Dosen Pembimbing II.
6. Bapak Pariyo selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek

7. Ibu Eko selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
8. Bapak Bagus selaku Kepala Subbidang Pembinaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan mampu memberikan sumbangsih pemikiran yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.



Malang, 22 Mei 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Administrasi Pembangunan.....	13
1. Pengertian Pembangunan.....	13
2. Pengertian Administrasi Pembangunan.....	15
3. Pengertian Perencanaan Pembangunan.....	17
B. Konsep Strategi.....	19
1. Pengertian Strategi.....	19
2. Komponen Strategi.....	21
3. Tingkat – tingkat Strategi.....	22
4. Tipe – tipe Strategi.....	24
5. Pemilihan Strategi.....	25
C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	28
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	28
2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	31
3. Jenis – jenis Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	34
4. Pendidikan dan Pelatihan.....	36
5. Kendala – kendala Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	41
6. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	42
D. Konsep Kompetensi.....	45
1. Pengertian Kompetensi.....	45
2. Manfaat Kompetensi.....	48
3. Karakteristik Kompetensi.....	50
4. Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi.....	52
E. Pemerintah Daerah.....	54
1. Pengertian Pemerintah Daerah.....	54
2. Prinsip – Prinsip Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.....	56
3. Perangkat Daerah.....	57
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Fokus Penelitian.....	60
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	61



D. Jenis Data.....	64
E. Sumber Data.....	66
F. Teknik Pengumpulan Data.....	68
G. Instrumen Penelitian.....	71
H. Analisis Data.	71
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN.....	75
A. Gambaran Umum Kabupaten Trenggalek.....	75
1. Kondisi Geografis.	75
2. Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.	79
B. Profil BKD Kabupaten Trenggalek.....	83
C. Penyajian Data Fokus.	100
1. Pemetaan Kompetensi Pegawai.	102
2. Pendidikan dan Pelatihan.....	109
3. Workshop.....	127
4. Peningkatan Disiplin Pegawai.	132
5. Penilaian Kinerja.....	140
6. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	144
1) Faktor Pendukung.	144
2) Faktor Penghambat.....	148
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	153
1. Pemetaan Kompetensi Pegawai.	154
2. Pendidikan dan Pelatihan.....	156
3. Workshop.....	165
4. Peningkatan Disiplin Pegawai.	167
5. Penilaian Kinerja.....	169
6. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	172
1. Faktor Pendukung.	172
2. Faktor Penghambat.....	175
BAB V PENUTUP.....	179
A. Kesimpulan.	179
B. Saran.....	183
DAFTAR PUSTAKA.....	185
LAMPIRAN.....	187

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Jumlah PNS Menurut Tingakt Pendidikan di Kab. Trenggalek Tahun 2018.	6
Tabel 1.2	Jumlah PNS di Kab. Trenggalek Menurut Golongan Tahun 2018.	7
Tabel 4.1	Persebaran Desa / Kelurahan di Kab. Trenggalek.	76
Tabel 4.2	Pegawai yang mengikuti Diklat Prajab.	111
Tabel 4.3	Pegawai yang mengikuti Diklat Kepemimpinan.	115
Tabel 4.3	Pegawai yang mengikuti Diklat Fungsional.	117
Tabel 4.4	Jenis Kegiatan Diklat Teknis 2018.	120
Tabel 4.5	Jenis Kegiatan Diklat Teknis 2017.	121
Tabel 4.6	Jenis Kegiatan Diklat Teknis 2016.	121
Tabel 4.7	Jenis Kegiatan Diklat Teknis 2015.	122
Tabel 4.8	Jenis Kegiatan Diklat Teknis 2014.	122



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 1.	Analisis Data Model Interaktif.....	72
Gambar 2.	Peta Kabupaten Trenggalek.	75
Gambar 3.	Susunan Organisasi BKD Kab. Trenggalek.....	99
Gambar 4.	Rapat Koordinasi Teknis Kebijakan Pengembangan.....	101
Gambar 5.	Alur Sistem Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.....	106
Gambar 6.	Pengumpulan Data Beban Kerja.....	107
Gambar 7.	Kegiatan Diklat Prajab.....	112
Gambar 8.	Kegiatan Diklat Kepemimpinan.....	114
Gambar 9.	Kegiatan Diklat Fungsional.....	117
Gambar 10.	Kegiatan Diklat Teknis Kepala Sekolah.....	120
Gambar 11.	Kegiatan Diklat Teknis Pengelolaan Potensi Daerah.....	124
Gambar 12.	Kegiatan Diklat Teknis Mandiri Fasilitator.....	125
Gambar 13.	Kegiatan Workshop Penataan dan Pengelolaan.....	129
Gambar 14.	Kegiatan Workshop Sosialisasi Assesment Center.....	130
Gambar 15.	Kegiatan Apel Pagi di BKD.....	133
Gambar 16.	Sasaran Kinerja Pegawai.....	141
Gambar 17.	Penilaian Capaian Sasaran Kinerja.....	142
Gambar 18.	Penilaian Prestasi Kerja Pegawai.....	142

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Surat Riset.....	188
2.	Surat Izin Penelitian dari Bakesbangpol.....	189
3.	Lokasi Penelitian.....	190
4.	Asrama Badan Kepegawaian Daerah.....	190
5.	Aula Badan Kepegawaian Daerah.....	191
6.	Draft Wawancara.....	192
7.	Biodata.....	197



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan adalah upaya terus menerus dilakukan dengan tujuan menempatkan manusia pada posisi dan perannya sebagai subyek dan obyek pembangunan. Tujuannya agar mampu mengembangkan atau memberdayakan dirinya sehingga diluar mampu menciptakan keseimbangan dan di dalam dapat berhubungan secara serasi, selaras dan dinamis (Suryono, 2010:66). Pembangunan mencakup berbagai aspek salah satunya aspek sumber daya manusia aparatur. Pembangunan aparatur sipil negara merupakan elemen penting dalam pembangunan nasional karena sejalan dengan era reformasi memerlukan kualitas sumber daya aparatur yang handal yang dilaksanakan untuk meningkatkan pelayanan publik dan daya saing aparatur sipil negara.

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang, pemerintah memiliki peran yang sangat dominan sebab keberhasilan pemerintah dalam menjalankan perannya sebagai pelayan publik dipengaruhi oleh kualitas sumber daya aparturnya. Manajemen sumber daya aparatur merupakan salah satu bagian penting dari pengelolaan pemerintahan negara yang bertujuan untuk membantu dan mendukung seluruh sumber daya manusia aparatur untuk merealisasikan seluruh potensi mereka sebagai pegawai pemerintah dan sebagai warga negara. Paradigma ini mengharuskan perubahan pengelolaan sumber daya tersebut dari perspektif lama manajemen kepegawaian yang menekankan hak dan kewajiban individual pegawai

menuju pespektif baru yang menekankan pada manajemen pengembangan sumber daya manusia secara strategis agar selalu tersedia sumber daya aparatur unggulan.

Perubahan tersebut memerlukan manajemen pengembangan sumber daya aparatur agar selalu maju dan memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan selaras dengan berbagai tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia. Keberadaan sumber daya aparatur dalam sebuah organisasi tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya, walaupun teknologi yang digunakan sudah modern namun tanpa adanya dukungan sumber daya aparatur maka semuanya tidak bermakna. Sumber daya aparatur di dalam organisasi pemerintahan menurut Soesilo Jauhar (2013:65) harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bertanggung jawab, bijak, efektif, efisien, adil dan santun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun dalam menghadapi permasalahan negara.

Pembinaan kepegawaian diarahkan pada makin terwujudnya kepegawaian negara yang handal, mantap, dan memiliki kesetiaan penuh kepada politik negara dengan mengembangkan karier berdasarkan prestasi kerja, kemampuan profesional, keahlian, ketrampilan dan kesejahteraan serta memantapkan sikap mental aparat berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Upaya tersebut terus ditingkatkan secara berencana melalui pendidikan dan pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi serta pengembangan, moral, etika, dan disiplin kerja, didukung dengan standarisasi dan penataan penataan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Peraturan mengenai Aparatur Sipil Negara telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur

Sipil Negara dimana dalam mewujudkan tujuan negara perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Aparatur Sipil Negara memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan menerapkan prinsip merit. Bentuk sinergi antara pemerintah pusat dan daerah dalam manajemen aparatur sipil negara adanya hak pengembangan kompetensi bagi aparatur sipil negara. Bentuk sinergitas antara pemerintah pusat dan daerah dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara yaitu setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan ditingkat pusat dan instansi untuk jangka satu tahun.

Saleh,dkk (2013:7) mengatakan bahwa sebuah institusi atau organisasi sektor publik yang berkualitas adalah sebuah institusi publik yang mampu mengemban dan melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan publik bagi masyarakat secara baik dan berkualitas dengan dukungan *human capital* yang berkualitas pula. Aparatur daerah sebagai *human capital* organisasi sektor publik harus mampu menemukan dan mengembangkan jati diri mereka secara positif. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan agar organisasi sektor publik sebagai pemegang delegasi kewenangan dapat melaksanakan tugas-tugas pelayanan dengan kualitas prima maka, aparatur pelaksanaannya harus profesional dan memiliki kompetensi personal yang baik dalam segi ilmu pengetahuan, keahlian, kemampuan moral dan mentalitasnya. Ardana

(2012:92) mengatakan bahwa dalam menciptakan organisasi pemerintahan yang baik, perlu adanya pengembangan sumber daya aparatur guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap aparatur terhadap tugas – tugasnya sendiri.

Pengembangan menurut Andrew E Sikula dalam Sedarmayanti (2007:163) pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting dilakukan karena pengembangan merupakan usaha mengurangi dan menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Pengembangan aparatur dapat menjadi solusi yang tepat karena menurut Hasibuan (2002:69) pengembangan aparatur merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral aparatur sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada aktivitas organisasi yang ditujukan untuk peningkatan *skill* dan kapasitas tenaga kerja. Pengembangan pegawai merupakan hak pegawai, berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 Tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pegawai aparatur sipil negara harus mendapatkan pendidikan baik formal maupun informal. Membahas sumber daya manusia pasti berkaitan dengan kualitas dan kuantitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pengembangan suatu organisasi.

Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yaitu dengan melalui pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier pegawai. Suatu organisasi akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik dengan efektif dan efisien apabila didukung dengan kualitas sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dibidangnya. Kompetensi merupakan perpaduan aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terindikasikan dalam kemampuan dan perilaku sesuai tuntutan pekerjaan.

Kompetensi yang telah dimiliki oleh seorang aparatur idealnya harus dikelola oleh organisasi, dipelihara dan dikembangkan sedemikian rupa agar bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dimana mereka melakukan sebuah pekerjaan. Program pengembangan kompetensi personal bagi segenap aparatur yang bekerja pada organisasi sektor publik sangat penting dilakukan. Pengembangan kompetensi harus dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan pola kerja lama yang dahulu bersifat manual dan semi manual menuju pola kerja baru berbasis ICT (*Information Communication Technology*) (Saleh dkk, 2013: 14).

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Trenggalek sebagai suatu organisasi yang mempunyai strategi pengembangan pegawai dituntut untuk meningkatkan kemampuan kualitas aparatur yang ada di Kabupaten Trenggalek, sejalan dengan misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yaitu meningkatkan kinerja birokrasi yang bersih, kompeten dan profesional dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pasal 5 yaitu “Badan Kepegawaian Daerah menjalankan fungsi penunjang

kepegawaian, pendidikan dan pelatihan”, sejalan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No 36 Tahun 2017 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja badan daerah, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki tugas dan fungsi sebagai membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Jumlah aparatur yang ada di Kabupaten Trenggalek tidaklah sedikit dengan berbagai latar belakang pendidikan dan golongan. Berikut adalah jumlah Pegawai Negeri Sipil di daerah berdasarkan data statistik Kabupaten Trenggalek tahun 2018:

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan di Kabupaten Trenggalek Tahun 2018

No.	Tingkat Pendidikan	2018
1.	Sekolah Dasar	127
2.	Sekolah Menengah Pertama	263
3.	Sekolah Menengah Atas / D1	1.391
4.	Diploma II / III	1.238
5	Diploma IV / S1	4.772
6	S2	201
7	S3	138
Jumlah		8.130

Sumber : Trenggalekkab.go.id

Berdasarkan tabel 1.1 jumlah pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Trenggalek sebanyak 8.130 pegawai, yang terdiri dari lulusan SD sebanyak 127 pegawai, lulusan SMP sebanyak 263 pegawai, lulusan SMA dan Diploma I

sebanyak 1.391 pegawai, lulusan Diploma 2 dan Diploma 3 sebanyak 1.238 pegawai sedangkan lulusan Diploma IV dan S1 sebanyak 4.772 pegawai dan lulusan S2 sebanyak 201 pegawai. Dilihat dari tingkat pendidikan tertinggi pegawai negeri sipil yang berada di Kabupaten Trenggalek yaitu lulusan S3 sebanyak 138 pegawai. Terlihat bahwa jumlah pegawai di Kabupaten Trenggalek didominasi oleh pegawai yang berpendidikan Diploma IV dan S1. Berikut adalah jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Trenggalek menurut golongan:

Table 1.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Trenggalek Menurut Golongan Tahun 2018

No.	Golongan	Jumlah
1.	Golongan I	217
2.	Golongan II	1.394
3.	Golongan III	3.424
4.	Golongan IV	3.095

Sumber : Trenggalekkab.go.id

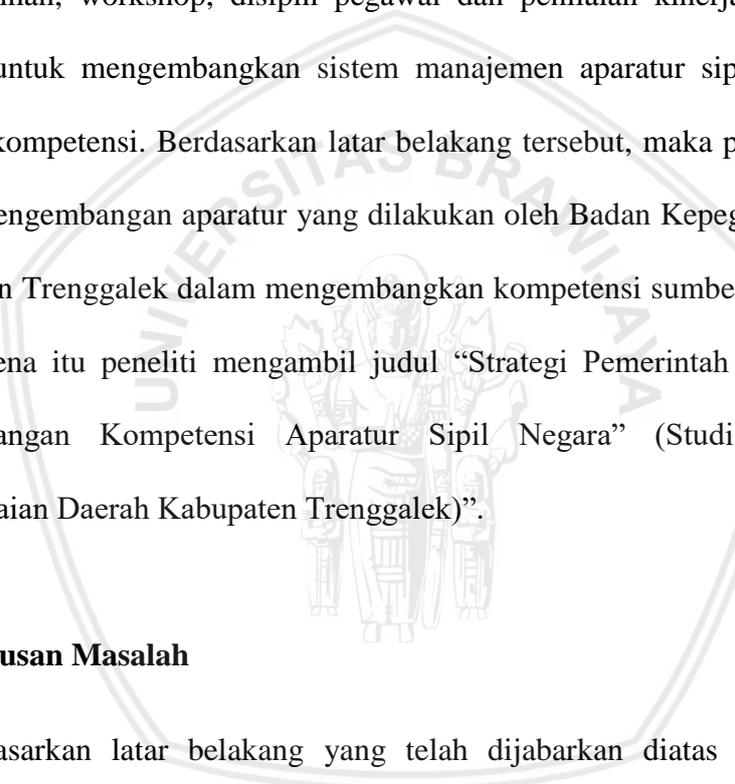
Berdasarkan tabel 1.2 di atas jumlah pegawai golongan IV berjumlah 3.095 orang, jumlah pegawai golongan III berjumlah 3.424 orang, pegawai golongan II berjumlah 1.394 orang dan pegawai golongan I berjumlah 217 orang. Terlihat bahwa yang mendominasi pegawai negeri sipil di Kabupaten Trenggalek pada golongan III.

Permasalahan dalam peningkatan kualitas pegawai di Pemerintah Kabupaten Trenggalek yaitu pengembangan karir pegawai belum maksimal dilakukan karena APBD Kabupaten Trenggalek yang sedikit sehingga pegawai yang ingin mengembangkan kompetensinya mengeluarkan biaya sendiri. Permasalahan lainnya yaitu perkembangan sosial politik dan perkembangan teknologi informasi

komunikasi. Penyelenggaraan manajemen kepegawaian daerah yang ditumpangi bahkan di dominasi kepentingan politik di masa datang cenderung akan mindistorsi pembinaan karier jabatan struktural terutama akan lebih terlihat dalam pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian jabatan karier pada level manajerial tertentu yang tidak lagi berdasarkan pada kompetensi. Hal ini tentunya akan mengakibatkan orientasi pelayanan yang semestinya dijalankan dan dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat menjadi bergeser ke arah orientasi yang sifatnya politis.

Perkembangan teknologi dan informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan merupakan tantangan tersendiri bagi upaya menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Pemanfaatannya akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja penyelenggaraan manajemen kepegawaian. Namun apabila tidak dimanfaatkan secara tepat dan tidak didukung oleh kualitas sumber daya aparatur yang memadai, tentunya hanya akan menghambat sistem penyelenggaraan manajemen kepegawaian secara keseluruhan.

Oleh karena itu, untuk mendapatkan dukungan sumber daya aparatur dapat melalui kemampuan manajerial, kemampuan teknis dan kemampuan sosial kultural. Kemampuan manajerial dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman kepemimpinan. Kemampuan teknis yaitu dilihat dari pengalaman bekerja secara teknis. Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Trenggalek sebagian besar terdiri dari pendatang / bukan penduduk asli Kabupaten Trenggalek sehingga perlu adanya kemampuan sosial kultural pegawai yang merupakan berkaitan tentang nilai – nilai budaya kerja terutama budaya dalam pelayanan.

Sehingga dengan melihat permasalahan diatas, BKD Kabupaten Trenggalek yang mempunyai strategi dalam mengembangkan aparatur sipil negara di daerah sesuai dengan tugas dan fungsi dalam renstra BKD Kabupaten Trenggalek tahun 2016 – 2021 merumuskan kebijakan terkait pengembangan kompetensi aparatur sipil negara salah satunya melalui pemetaan kompetensi dasar pegawai, pendidikan dan pelatihan, workshop, disipin pegawai dan penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut untuk mengembangkan sistem manajemen aparatur sipil negara yang berbasis kompetensi. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti memilih strategi pengembangan aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kompetensi sumber daya aparatur. Oleh karena itu peneliti mengambil judul “Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara” (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi pemerintah daerah dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Dari beberapa rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi Pemerintah Daerah dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor penghambat dan pendukung yang mempengaruhi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek.

D. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, hasil yang diharapkan adalah mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan keilmuan sesuai dengan keberadaannya sebagai kajian ilmu sosial khususnya yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara, sehingga nantinya dapat memberikan manfaat bagi instansi

2. Kontribusi Praktis

- a. Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam pengembangan aparatur sipil negara agar mampu mengembangkan aparturnya dengan baik dan benar untuk tercapainya tujuan instansi yang lebih baik.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dalam pengembangan disiplin ilmu administrasi publik terutama dalam hal strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui secara garis besar penulisan skripsi ini, dapat dilihat dari sistematika penulisan yang merupakan keseluruhan susunan skripsi secara singkat.

Berikut merupakan sistematika penulisan skripsi ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini penulis menguraikan latar belakang, tujuan, manfaat dan sistematika Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab tinjauan pustaka ini menguraikan teori – teori dasar yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan pokok masalah penelitian yang bertujuan untuk mendukung, menganalisa dan menginterpretasikan data yang diperoleh di lapangan. Bab ini penulis menggunakan teori administrasi pembangunan, manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya aparatur.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian menguraikan jenis penelitian, penetapan fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data. Dalam bab ini penulis menggunakan analisis data model interaktif oleh Miles and Huberman.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab hasil penelitian dan pembahasan menguraikan data – data yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin diteliti dan data – data yang berkaitan dengan tujuan penelitian sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab penutup menguraikan kesimpulan dari data dan saran. Pada kesimpulan diuraikan mengenai hal penting dan secara garis besar. Saran berisikan tentang masukan – masukan mengenai langkah yang dapat dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan

1. Pengertian Pembangunan

Pembangunan menurut Todaro dalam Ngusmanto (2015:25) harus dipahami sebagai proses multidimensional, keberhasilan pembangunan bukan hanya dilihat dari ukuran ekonomi saja tetapi juga dari ukuran non-ekonomi. Menurut Todaro dalam Ngusmanto (2015:27) pembangunan secara luas adalah proses perbaikan yang berkesinambungan atas suatu masyarakat atau suatu sistem sosial secara keseluruhan menuju kehidupan yang lebih baik atau lebih manusiawi. Pembangunan menurut Siagian dalam Suryono (2010:46) merupakan rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Dengan demikian, ide pokok pembangunan menurut Siagian mengandung makna bahwa: (a) Pembangunan merupakan suatu proses yang tanpa akhir; (b) Pembangunan merupakan suatu usaha yang secara sadar dilaksanakan secara terus menerus; (c) Pembangunan dilakukan secara berencana dan perencanaannya berorientasi pada pertumbuhan dan perubahan; (d) Pembangunan mengarah kepada modernitas; (e) Modernitas yang dicapai melalui pembangunan bersifat multidimensional.

Definisi pembangunan menurut Tjokroaminoto dalam Suryono (2010:46) disimpulkan beberapa makna pembangunan dalam perspektif diakronis (pembangunan menurut tahap pertumbuhan dan periode waktu yang dasarnya tidak

jelas) sebagai berikut: 1) Pembangunan sebagai proses perubahan sosial menuju tatanan kehidupan masyarakat yang lebih baik, 2) Pembangunan sebagai upaya manusia yang sadar, terencana dan melembaga, 3) Pembangunan sebagai proses sosial yang bebas nilai, 4) Pembangunan memperoleh sifat dan konsep transedental sebagai (*meta disciplinary phenomenon*), bahkan memperoleh bentuk sebagai ideologi, (*the ideologi developmentalism*). 5) Pembangunan sebagai konsep yang sarat nilai menyangkut proses pencapaian nilai yang dianut suatu bangsa. 6) Pembangunan menjadi *cultur specific, situation specific, dan time specific*.

Suryono (2010:63) menjelaskan konsep Pembangunan dianggap sebagai perubahan sikap hidup yang semakin rasional dan penerapan teknologi yang semakin meningkat. Rumus pembangunan harus merupakan gabungan dari pertumbuhan ekonomi dan perubahan sosial. Konsep pembangunan kemudian berubah dipengaruhi pengalaman administrasi di dunia ketiga yang menganggap bahwa pembangunan merupakan upaya untuk meningkatkan manusia dalam mempengaruhi masa depannya. Menurut Bryan and White dalam Suryono (2010:47) terdapat lima implikasi yang perlu diperhatikan dalam definisi pembangunan yaitu:

1. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok (*capacity*).
2. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan sistem nilai dan kesejahteraan (*equity*).
3. Pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuan yang ada padanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesepakatan yang sama, kebebasan memilih, dan kekuasaan untuk memutuskan. (*empowerment*).
4. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri. (*sustainability*).

5. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara yang satu terhadap negara yang lain dengan menciptakan hubungan saling menguntungkan dan saling menghormati.

Dari pendapat para ahli mengenai definisi dan konsep pembangunan dapat disimpulkan bahwa pembangunan adalah perbaikan menuju kondisi yang lebih baik dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik.

2. Pengertian Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan merupakan salah satu bagian dari administrasi negara. Administrasi pembangunan mempunyai fokus analisis berupa proses pembangunan yang diselenggarakan oleh suatu negara dalam rangka pencapaian tujuan dan cita – cita negara bangsa tersebut, termasuk cara – cara ilmiah yang dipergunakan dalam pemecahan masalah, menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang dan menyingkirkan ancaman (Siagian, 2005:50). Selanjutnya, Siagian, (2005:78) administrasi pembangunan adalah suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perusahaan yang berencana, yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa. Negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*national-building*). Berdasarkan penjelasan diatas maka administrasi pembangunan merupakan usaha peningkatan pemerintah untuk melayani masyarakat dengan melakukan kegiatan investasi (menambah aktiva tetap) maka dari sini administrasi pembangunan tersebut akhirnya dapat membantu pemerintah dalam pelaksanaan peningkatan administrasi pemerintahan.

Administrasi pembangunan menurut Ginandjar Kartasmita dalam Ngusmanto (2015:42) adalah bidang studi yang mempelajari sistem administrasi dinegara yang sedang membangun. Menurut Ginandjar Kartasmita dalam praktek

administrasi pembangunan diperlukan adanya komitmen sebagai dasar dan diwujudkan dalam etika birokrasi. Ada dua batasan administrasi pembangunan yang membedakannya dengan administrasi negara yaitu: Pertama, upaya untuk mengenali peranan negara dalam pembangunan. Kedua, mempelajari bagaimana membangun administrasi negara dan tugas pembangunan. Perhatian dan komitmen terhadap kepentingan publik merupakan ukuran kredibilitas dan akuntabilitas administrasi pembangunan.

Administrasi pembangunan menurut Fred W. Riggs dalam Ngusmanto (2015:42) berkaitan dengan proses administrasi dari suatu program pembangunan dan dilakukan dengan metode yang digunakan oleh pemerintah untuk melaksanakan kebijakan dan kegiatan yang telah direncanakan guna mencapai sasaran pembangunan mereka. Administrasi pembangunan mendasarkan prinsipnya mengacu pada administrasi negara namun memiliki ciri-ciri yang lebih maju dibanding administrasi negara. Ciri-ciri administrasi pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1998:9) adalah sebagai berikut:

1. Administrasi pembangunan lebih memberikan perhatian kepada lingkungan masyarakat yang berbeda-beda, terutama bagi lingkungan masyarakat di negara berkembang.
2. Administrasi pembangunan mempunyai peran aktif dan berkomitmen terhadap tujuan-tujuan pembangunan, baik dalam perumusan kebijakannya maupun dalam pelaksanaannya yang efektif. Bahkan administrasi juga ikut mempengaruhi tujuan-tujuan pembangunan masyarakat dan menunjang pencapaian tujuan-tujuan sosial, ekonomi dan lain-lain yang dirumuskan kebijakannya melalui proses politik.
3. Administrasi pembangunan berorientasi kepada usaha-usaha yang mendorong perubahan-perubahan kearah yang dianggap lebih baik untuk suatu masyarakat di masa depan.
4. Administrasi pembangunan lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dari pemerintah. Dalam hal ini adalah kemampuan untuk merumuskan kebijakan pembangunan dan pelaksanaannya yang efektif serta kemampuan dan pengendalian instrumen-instrumen bagi

pencapaian tujuan pembangunan. Administrasi pembangunan bersikap sebagai agen pembangunan.

5. Administrasi pembangunan harus mengaitkan diri dengan substansi perumusan kebijakan dan pelaksanaan tujuan-tujuan pembangunan di berbagai bidang yaitu ekonomi, sosial, budaya dan lain lain. Dengan kata lain administrasi dari kebijakan dan isi program pembangunan.
6. Dalam administrasi pembangunan administrator dalam aparatur pemerintah juga bisa merupakan penggerak perubahan.
7. Administrasi pembangunan lebih berpendekatan lingkungan, beorientasi pada kegiatan dan bersifat memecahkan masalah.

Administrasi Pembangunan menurut Ngusmanto (2015:43) berkontribusi bagi pembangunan nasional yang mencakup aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan. Fungsi ini harus dilakukan seorang administrator dan harus didukung oleh pengaturan penggunaan atau pemanfaatan alat dan sarana (*tools of management*) yang mencakup: 1) *Men* (orang), 2) *Money* (uang), 3) *Materials* (bahan-bahan), 4) *Method* (cara), dan 5) *Machines* (mesin-mesin). Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli mengenai administrasi pembangunan adalah perkembangan dari administrasi negara yang memperhatikan administrasi di negara yang masih membangun atau berkembang. Administrasi pembangunan berkaitan dengan perumusan kebijakan dan tujuan pembangunan diberbagai bidang dengan cara pengeralahan dan pengalokasian sumber daya untuk kegiatan pembangunan.

3. Perencanaan Pembangunan

Perencanaan dan pembangunan merupakan suatu kesatuan yang memiliki kaitan erat antara suatu negara dengan lainnya. Perencanaan pembangunan merupakan suatu tahapan awal dari proses pemangunan, perencanaan pembangunan dijadikan sebagai bahan, pedoman atau acuan dasar bagi pelaksanaan

kegiatan perencanaan atau *action plan*. Kegiatan perencanaan pembangunan pada dasarnya bersifat penelitian atau riset karena didalam proses pelaksanaannya lebih banyak menggunakan metode – metode riset yakni mulai dari teknik pengumpulan data, analisis data hingga studi pada lapangan untuk memperoleh data – data yang akurat, baik data – data yang bersifat konseptual maupun data – data bersifat eksperimental yang nantinya akan digunakan sebagai bahan dalam kegiatan perencanaan pembangunan. Riyadi dan Bratakusumah (2003:7) mengatakan bahwa perencanaan pembangunan sebagai suatu proses perumusan alternatif – alternatif atau keputusan – keputusan yang didasarkan pada data – data dan fakta – fakta yang akan digunakan sebagai bahan melaksanakan suatu rangkaian kegiatan atau aktivitas kemasyarakatan, baik yang bersifat fisik (material) maupun non fisik (mental dan spiritual) dalam rangka mencapai tujuan yang lebih baik.

Penjelasan mengenai pengertian perencanaan pembangunan maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan pembangunan merupakan suatu kegiatan yang menyangkut usaha – usaha dengan memanfaatkan sumber – sumber yang tersedia dengan mengupayakan berbagai alternatif – alternatif pilihan yang terbaik dalam pencapaian tujuan kearah yang lebih baik di masa yang akan datang. Perencanaan Pembangunan yang sifatnya komprehensif atau menyeluruh membutuhkan kemampuan yang baik agar tercapai tujuan yang diinginkan atau paling tidak menyentuh dari pada kebutuhan masyarakat. Menurut Poppe dalam Riyadi dan Bratakusumah (2003:26), perencanaan pembangunan mencakup tiga bidang utama yaitu; (a) perencanaan sumber daya alam, (b) perencanaan sosial ekonomi, dan (c) Perencanaan fisik dan infrastruktur.

B. Strategi

1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing – masing. Kata strategi berasal dari kata *Stratos* atau tentara dan *Ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju, maka pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Glueck (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan – tujuan utama, kebijakan – kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh morang lain.

Pendapat yang dikemukakan oleh kedua para ahli diatas tersebut, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang telah diinginkan. Rencana tersebut meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam

mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Teori strategi menyebutkan dua atribut utama yang senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi strategik (Mc Donald dalam Salusu, 1996:87). Situasi Strategik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing – masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat dikontrol dan hasilnya akan tergantung pada gerak – gerak perorangan dari masing – masing pemeran.

Selain perlunya mengetahui pengertian strategi, ada tiga hal yang tidak boleh dilupakan dan harus menjadi perhatian dalam merumuskan suatu strategi secara efektif yaitu: (Bintoro, 1984)

a) Mandat

Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum yang secara formal yuridis harus dilaksanakan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Secara organisatoris mandat meliputi berbagai kewajiban, tugas atau fungsi yang harus dilakukan oleh organisasi yang menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan organisasi dalam merealisasi visi yang ada.

b) Visi

Visi merupakan gambaran kondisi masa depan yang masih abstrak, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Berarti visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realita sekarang atau suatu keadaan yang diciptakan belum pernah ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh

seluruh anggota organisasi. Visi memberi gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi dimasa yang akan datang.

c) Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau yang sudah ditetapkan. Misi menyatakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diungkapkan dalam bentuk output dan pelyanan yang optimal untuk memenuhi tuntutan, kebutuhan dan keinginan masyarakat yang ada.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan cara yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan instansi / organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana untuk mencapai suatu tujuan diperlukan langkah – langkah secara sistematis yang harus dilaksanakan untuk memecahkan permasalahan.

2. Komponen Strategi

Secara teoritis Salusu (1996:99) menyatakan bahwa konsep strategi berkaitan dengan komponen atau determinan sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran: tujuan orang merupakan keinginan yang secara umum hendak dicapai pada waktu yang akan datang, sedangkan sasaran orang adalah pernyataan yang secara operasional mengarahkan kita pada pencapaian tujuan dalam waktu tertentu secara periodik bulanan atau tahunan dan terperinci secara jelas.

2. Lingkungan : tidak dapat disangkal antara orang dengan lingkungan merupakan simbiosis mutualisme yang berarti keduanya terjadi interaksi yang saling menguntungkan dan mempengaruhi.
3. Kemampuan internal : kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana kerjanya bertolak dengan tersedianya sumber daya.
4. Kompetisi : suatu persaingan yang menyebabkan orang harus mengukur kemampuan internal dengan tantangan dan peluang yang mungkin diraih.
5. Komunikasi : penyusunan strategi jelas harus dikomunikasikan karena komunikasi akan banyak memberikan informasi mengenai tuntutan lingkungan (internal maupun eksternal) yang tidak kita ketahui dan tidak pernah diramalkan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi dapat berjalan dengan lancar apabila didukung dengan komponen – komponen strategi yang tepat. Diharapkan komponen strategi dapat diterapkan bagi perusahaan maupun instansi agar bisa bersaing secara kompetitif.

3. Tingkatan – Tingkatan Strategi

Merujuk pada pandangan Hoover dalam Salusu (1996:101) menjelaskan ada empat tingkatan strategi, keseluruhannya disebut dengan Master Strategi yaitu sebagai berikut:

- a) *Enterprise Strategy*; strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat, dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luas, sejauh interaksi itu akan

dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Respon terhadap keinginan masyarakat perlu diberi perhatian dengan pertimbangan – pertimbangan etis.

- b) *Corporate Strategy*; strategi ini berkaitan dengan misi organisasi sehingga sering disebut *grand strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.
- c) *Business Strategy*; strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para masyarakat. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan – keuntungan stratejik yang jelas mampu menunjang perkembangan organisasi ke tingkat yang lebih naik.
- d) *Functional Strategy*; strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:
 - 1) Strategi fungsional ekonomi, yaitu mencakup fungsi – fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sesuai kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
 - 2) Strategi fungsional manajemen, yaitu mencakup fungsi – fungsi manajemen diantaranya *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing* dan *integrating*.

- 3) Strategi isu stratejik, fungsi utamanya adalah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Tingkatan strategi merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambilan keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal kesehatan organisasi dari sudut ekonomi.

4. Tipe – Tipe Strategi

Tipe – tipe strategi pada dasarnya sama dengan tingkat – tingkat strategi, hanya berbeda istilah penggunaan saja. Menurut Koteen dalam Salusu (1996:105) menjelaskan tentang tipe – tipe strategi bahwa tipe – tipe strategi dianggap sebagai hierarki. Tipe – tipe strategi yang dimaksud yaitu sebagai berikut:

- a) *Corporate Strategy* (Strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, visi, tujuan, nilai – nilai dan inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan – pembatasan diperlukan yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
- b) Program Strategi (Strategi Program), Strategi ini lebih memperhatikan pada implikasi strategi dari suatu program tertentu. Apa kira – kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
- c) *Resource Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya), Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan

sumber – sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

- d) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan), fokus dari strategi institusional ini adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif – inisiatif strategi.

5. Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi merupakan proses mengambil keputusan untuk memilih sejumlah alternatif utama yang memungkinkan untuk dipilih. Menurut Pearce dan Robinson (1997:362) faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi yaitu:

- a) Peran strategi lalu, peran strategi yang sekarang seringkali juga merupakan strategi yang lalu. Strategi masa lalu sangat mempengaruhi pilihan strategi sekarang. Maki tua dan makin berhasil suatu strategi sukar untuk diganti. Demikian pula, setelah suatu strategi dimulai, sangat sulit diubah karena momentum organisasi terus membuatnya berjalan.
- b) Tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pihak luar, jika suatu perusahaan sangat bergantung pada satu atau beberapa elemen lingkungan, alternatif strateginya dan pilihan strateginya harus mempertimbangkan perusahaan pada pihak luar, makin kecil ragam dan fleksibilitasnya dalam pemilihan strategi.
- c) Pertimbangan resiko, sikap terhadap resiko sangat mempengaruhi pemilihan strategi. Jika sikap perusahaan menyukai resiko, kisaran pilihan strategi bertambah luas dan strategi resiko tinggi dapat diterima dan disukai. Bila manajemen bersikap menghindari resiko, ragam pilihan strategi terbatas dan

alternatif yang berisiko tinggi akan dihilangkan sebelum pemilihan strategi dilakukan.

- d) Pertimbangan internal, faktor kekuasaan / politisi mempengaruhi pemilihan strategi. Penggunaan kekuasaan / politisi untuk mendesak kepentingan kelompok merupakan hal yang lazim dalam kehidupan berorganisasi.
- e) Saat (*timing*), strategi yang baik dapat berbahaya jika dilaksanakan pada waktu yang salah, oleh karena itu *timing* sangat berpengaruh dalam pemilihan strategi.
- f) Reaksi pesaing, dalam mempertimbangkan pilihan strategi, perusahaan seringkali memasukkan persepsi pesaing yang mungkin terjadi terhadap pilihan strategi. Mempertimbangkan pilihan, perusahaan juga harus memperhitungkan dampak yang mungkin terjadi dari reaksi pesaing atas keberhasilan strategi yang dipilih.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan strategi merupakan proses yang penting dan pada dasarnya memerlukan pertimbangan yang sangat matang. Suatu perusahaan terkadang juga mendatangkan konsultan yang ahli dibidangnya dengan tujuan mengetahui apakah strategi tersebut cocok diterapkan atau tidak dan risiko apa saja yang dihadapi. Selain itu pemilihan strategi dapat dilakukan dengan melakukan tahapan berfikir secara strategis. Menurut Wahyudi (1996:8) tahapan berfikir strategis sebagai berikut:

- a) Identifikasi masalah

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategis yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Proses

identifikasi ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan *brainstorming* atau polling pendapat.

b) Pengelompokan masalah

Dari tahap ini muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah memecahkannya maka perlu untuk mengelompokkan atau mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

c) Proses abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah yang urgen dari tiap kelompok. Kemudian dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara atau metode pemecahannya.

d) Penentuan metode atau cara pemecahan

Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukan cara atau metode yang paling tepat untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini harusnya kongkret dan lebih spesifik.

e) Perencanaan untuk implementasi

Tahap-tahap ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode atau cara pemecahan masalah yang keempat.

C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

1. Pengertian Sumber Daya Aparatur

Pengembangan bisa diartikan sebagai kegiatan jangka panjang dalam upaya meningkatkan kualitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Andrew E Sikula dalam Sedarmayanti (2007:163) pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting dilakukan sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2007:163) pengembangan dan pelatihan merupakan usaha mengurangi dan menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, akan tetapi pengertian antara pengembangan dengan pelatihan tidaklah sama. Pelatihan merupakan kegiatan jangka pendek dalam upaya meningkatkan kualitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Andrew E Sikula dalam Sedarmayanti (2007:164) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir dimana personil non managerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Kegiatan pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya mengurangi dan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan aparatur dengan upaya pencapaian tujuan organisasi dalam pelaksanaannya. Kegiatan pendidikan juga berorientasi pada pembentukan sikap yang juga merupakan bagian dari

pengembangan sumber daya manusia. Menurut Sulistiyani (2003:272)

pengembangan aparatur terdapat tiga kegiatan yaitu:

- 1) Kegiatan belajar untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaan yang mereka emban. Kegiatan ini disebut pelatihan.
- 2) Kegiatan belajar untuk pengembangan diri pekerja secara umum dan menyeluruh tanpa dikaitkan dengan tugas khusus yang mereka lakukan. Kegiatan belajar ini disebut pengembangan.
- 3) Kegiatan belajar untuk menyiapkan pekerja untuk mengemban tugas baru dalam waktu dekat. Kegiatan belajar ini disebut pendidikan.

Menurut Handoko (2011:117) pengembangan sumber daya manusia merupakan cara yang 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. Pengembangan menurut Moekijat (1984:8) yaitu setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.

Pengembangan adalah fungsi operasional kesua dari manajemen personalia pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan supaya pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran sesuai dengan tujuannya. Pelaksanaan pengembangan terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan, pengembangan karyawan seharusnya disusun dengan cermat dan berdasarkan metode – metode ilmiah berpedoman pada kebutuhan yang diinginkan organisasi saat ini maupun yang akan

datang. Program pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual dan praktis serta moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan maksimal.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi. dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPKK). Aparatur sipil negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen aparatur sipil negara seperti yang tertulis dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Sementara itu, untuk manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik, sebab pegawai negeri sipil (PNS) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai

sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme, yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan KKN yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional. Selama ini pegawai negeri sipil tidak bisa bersikap netral, mudah terbawa arus politik dan perlu melakukan lobi untuk mendapat promosi jabatan.

Dalam pengembangan kompetensi ASN dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran selain dengan pendidikan formal melalui tugas belajar dan ijin belajar sebagaimana keharusan pengembangan tersebut. Selain itu pula pengembangan kompetensi dilakukan dengan pertukaran PNS dengan pegawai swasta paling lama satu tahun yang pelaksanaannya dikoordinasikan dengan LAN dan BKN.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan sumber daya aparatur bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau instansi, maupun karyawan. Menurut Hasibuan (2002:70) tujuan pengembangan pegawai yaitu:

- 1) Produktivitas kerja
Meningkatnya produktivitas kerja, maka akan semakin meningkat pula kualitas produksi karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin meningkat.
- 2) Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk peningkatan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin – mesin. Apabila pengembangan menurun biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

- 3) Kerusakan
Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi karena karyawan memiliki ketrampilan yang lebih baik.
- 4) Kecelakaan
Pengembangan bertujuan untuk mengurangi intensitas tingkat kecelakaan karyawan sehingga karyawan tidak mengalami kecelakaan dalam melaksanakan tugasnya.
- 5) Fasilitas sarana dan prasarana
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan dalam masalah perusahaan sebab dengan pemahaman karyawan yang baik maka akan memberikan pelayanan optimal serta memberikan daya tarik dan motivasi bagi rekan kerjanya.
- 6) Moral
Pengembangan karyawan yang baik maka akan menjadikan moral karyawan akan lebih baik. Karyawan mengumpulkan pekerjaan mereka dengan baik dan tepat waktu, selain itu mereka memiliki antusiasme untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta tepat waktu.
- 7) Karier
Pengembangan karyawan harus dilakukan untuk meningkatkan keahlian, ketrampilan supaya prestasi kerjanya lebih baik seiring dengan kesempatan peningkatan kerja. Promosi kerja biasanya didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- 8) Konseptual
Dengan pengembangan, manajeria semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik
- 9) Kepemimpinan
Pengembangan kepemimpinan akan meningkatkan jiwa kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, pendekatan karyawannya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- 10) Balas jasa
Balas jasa yang dimaksud yaitu gaji, intensif karyawan akan meningkat seiring dengan prestasi kerja mereka yang meningkat.
- 11) Konsumen
Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh pelayanan yang baik dan bermutu.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua fungsi yakni fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen maka fungsi tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian dan kedisiplinan. Fungsi operasional merupakan kegiatan

pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan dan pemberhentian. Fungsi manajemen sumber daya aparatur tidak terlepas dari fungsi manajemen sumber daya manusia secara umum. Menurut Hasibuan (2002:21) fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Perencanaan
Perencanaan (*human resources planning*) merupakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Pengorganisasian
Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar dapat bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar dapat melakukan tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi rencana pekerjaan.
- e. Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang sudah ditetapkan.
- f. Pengembangan
Pengembangan (*development*) yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus

sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

- g. **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi kerjanya karena dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- h. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belaka.
- i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintance*) merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap dapat bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang sudah ditetapkan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.
- k. **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

3. Jenis – Jenis Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Jenis – jenis pengembangan menurut Notoatmodjo (2009:72) dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) **Pengembangan secara formal**
Karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakukan oleh lembaga – lembaga pendidikan atau pelatihan. 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 meningkatkan karier seorang karyawan.

2) Pengembangan secara informal

Karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku – buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atas jabatannya. Pengembangan secara maju dengan cara meningkatkan kinerjanya, yang bermanfaat bagi perusahaan sebab prestasi kerja karyawan semakin baik, efisiensi dan produktivitas semakin baik.

Menurut pada pasal 70 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengenai pengembangan kompetensi menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi dapat melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran, praktik kerja di instansi pusat dan daerah selama satu tahun, serta pertukaran PNS dan swasta. Instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dan tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi. Khusus bagi pengembangan kompetensi melalui tugas belajar, pemberian tugas belajar haruslah diberikan sebagai salah satu *reward* bagi pegawai yang berprestasi dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi. Pemberian tugas haruslah terencana dan terkait dengan pengembangan karier pegawai.

Menurut pada pasal 69 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengenai pengembangan karier menjelaskan bahwa pengembangan karier berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintahan. Pengembangan karier tersebut dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Integritas dapat diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang – undangan, kemampuan bekerjasama dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas dapat diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya dan sosial kemasyarakatan, selain untuk

menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional, dimana setiap instansi pemerintah menyusun pola karier PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

4. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Peningkatan kualitas pegawai, salah satu langkah yang dapat diambil adalah pembinaan pegawai negeri sipil, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan diselenggarakan terus – menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat. Pegawai negeri sipil diharapkan dapat meningkatkan pengabdian, mutu, kemampuan, keahlian dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas. 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 relatif lama. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2002:69) pendidikan adalah segala usaha membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia

Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila. Latihan adalah pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Alasan untuk menyelenggarakan pelatihan sebagai instrument dalam pengembangan sumber daya aparatur menurut Siagian (2005:160) yaitu :

- (1) Menurunnya produktivitas kerja. Kiranya perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena masalah keperilakuan, akan tetapi juga karena ketrampilan para tenaga pelaksana yang sudah tidak sesuai lagi, maka untuk mengatasinya dibutuhkan pelatihan.
- (2) Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor – faktor penyebabnya juga mungkin karena perilaku yang disfungsional, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas.
- (3) Jika organisasi menghadapi tantangan baru, seperti perubahan yang terjadi pada lingkungan atau diluncurkannya produk baru, atau ditetapkannya strategi baru. Diperlukan “senajata” yang ampuh dalam menghadapapi tantangan tersebut.
- (4) Apabilakaryawan ditempatkan pada tugas yang baru, juga diperlukan pelatihan
- (5) Manajemen dan para karyawan merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan para karyawan sudah ketinggalan zaman.

Penyusunan program pelatihan dalam rangka pengembangan aparatur agar sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan , maka harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Langkah tersebut antara lain menurut Sedarmayanti (2007:173) yaitu:

- (1) Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek obyek yang akan dikembangkan
- (2) Menentukan materi
- (3) Menentukan metode pelatihan dan pengembangan

- (4) Memilih pelatihan sesuai kebutuhan
- (5) Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan
- (6) Memilih peserta
- (7) Melaksanakan program
- (8) Melakukan evaluasi program

Langkah – langkah diatas dapat disimpulkan bahwa langkah penyusunan program diklat banyak hal yang harus dipersiapkan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan agar sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan bukanlah kegiatan yang murah karena didalamnya terdapat berbagai pertimbangan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan, menganalisis metode pelatihan yang digunakan, memberikan prinsip – prinsip belajar dalam pelatihan dan evaluasi pelatihan guna melihat sejauh mana ketercapaian materi dan prakteknya setelah pelatihan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien sudah menjadi keharusan.

(1) Prinsip belajar dalam Pelatihan

Penggunaan berbagai prinsip belajar sangat membantu dalam mempercepat proses belajar. Prinsip belajar merupakan pedoman tentang cara belajar yang paling efektif. Prinsip belajar tersebut menurut Sedarmayanti (2007:177) yaitu:

- (a) Partisipasi
Belajar biasanya akan lebih cepat dan lebih tahan lama apabila peserta dapat berpartisipasi secara efektif. Partisipasi menambah motivasi dan dapat menggunakan lebih banyak pengertian yang membantu memperkuat proses belajar mengajar.
- (b) Tes / evaluasi
Meskipun tes / evaluasi kurang disengani oleh peserta, tetapi dengan tes / evaluasi maka akan terlihat sejauh mana kemampuan para peserta untuk menyesuaikan materi yang akan diberikan.
- (c) Hubungan
Materi pelatihan yang telah ditempuh oleh para peserta, maka yang akan datang akan memungkinkan untuk melihat hubungan tiap tugas yang akan dilaksanakan dengan materi pelatihan tersebut.

(d) Pemindahan

Pemindahan merupakan proses belajar dalam pelatihan karena pemindahan tempat kerja merupakan pengembangan karyawan guna untuk pengembangan karier karyawan.

(e) Umpan Balik

Umpan balik merupakan penghargaan / *reward* bagi karyawan yang telah baik dan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi secara cepat dan tepat.

(2) Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Sedarmayanti (2007:182) dapat diklasifikasikan menjadi metode *on the job* (pelatihan di tempat kerja) dan *off the job* (pelatihan di luar tempat kerja). Metode pelatihan *on the job* merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *on the job* terdiri dari dua jenis yaitu:

(a) *Informal on the job*

Metode ini tidak tersedia pelatih khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut.

(b) *Formal on the job*

Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seseorang pekerja sebagai senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugas – tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya.

Metode *off the job* adalah pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja / terpisah / di luar tempat kerja dan di luar waktu kerja reguler. Metode *off the job* terdiri dari *simulation* (simulasi) dan *information presentation* (presentasi informasi). *Simulation* dilakukan dengan cara menggunakan alat / mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Alat / mesin maupun kondisi lingkungan merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan dengan cara memberi ceramah, dengan sasaran mengembangkan sikap karyawan.

Menurut Mangkuprawira (2004:105) program pelatihan dan pengembangan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan yaitu:

- a) *Reactions*
Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti : untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program yang diadakannya beberapa revisi program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.
- b) *Learning*
Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh peserta menguasai konsep – konsep. Pengetahuan, ketrampilan – ketrampilan yang diberikan selama pelatihan.
- c) *Behaviours*
Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan. Perbandingan ini berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan mereka / peserta. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau informasi para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.
- d) *Organizational result*
Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatih terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
- e) *Cost effectivity*
Mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang muncul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Keputusan Lembaga Administrasi Negara No. 193 Tahun 2001 Tentang Pedoman Diklat jabatan Pegawai Negeri Sipil dan jenajng Diklat adalah sebagai berikut:

- a) Diklat Pra Jabatan adalah diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan CPNS menjadi PNS. Jenjang diklat PNS terdiri atas diklat pra jabatan Gol I sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol I. Diklat Gol II sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol II dan diklat

pra jabatan Gol III sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol III.

- b) Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Jenjang diklat ini terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) IV, Diklatpim III, Diklatpim II dan Diklatpim I.
- c) Diklat fungsional adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional.
- d) Diklat Teknis adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan PNS sesuai bidangnya.

Jadi penulis menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur dibagi menjadi dua berdasarkan jenis pelaksanaannya yaitu pengembangan secara formal dan informal. Jenis kegiatannya yaitu pengembangan kompetensi dan pengembangan karier. Keseluruhan pengembangan kompetensi memberikan pemahaman dan peningkatan terhadap kemampuan manajerial, kemampuan teknis dan kemampuan sosial kultural. Tujuannya agar pegawai memiliki motivasi, prestasi kerja yang baik serta cepat, tepat, tanggap dalam melaksanakan tugas kewajibannya sehingga dapat melayani konsumen dengan baik.

5. Kendala – Kendala Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan pegawai yang berkompeten dan dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya dengan baik. Permasalahan dalam pengembangan sumber daya aparatur yaitu terdapat kendala – kendala yang harus dibenahi. Kendala – kendala tersebut akan menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan sehingga sasaran yang akan dicapai kurang memuaskan. Menurut Hasibuan (2002:85) kendala – kendala pengembangan berkaitan dengan:

- 1) Peserta
Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja dan usianya. Peserta yang tidak sama

latar belakangnya akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan katihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi daya nalar mereka terhadap materi yang diberikan berbeda.

- 2) Pelatih atau infrastruktur
Pelatih atau infrastruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan sulit didapat akibat sasaran yang diinginkan tidak tercapai, misalnya ada pelatih yang berpengalaman akan tetapi tidak dapat mengajarkan dan berkomunikasi secara efektif jadi hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.
- 3) Fasilitas pengembangan
Fasilitas pengembangan biasanya tidak sesuai standarnya. Misalnya buku – buku, teknologi yang seharusnya lengkap dan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam pengembangan kurang atau tidak ada, hal yang akan menyulitkan dan menghambat dalam lancarnya pengembangan karyawan.
- 4) Kurikulum
Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan sudah usang, kurang sesuai serta tidak mendukung sasaran yang diinginkan oleh karyawan atau peserta yang bersangkutan.
- 5) Dana pengembangan
Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga karyawan yang ingin melakukan pendidikan dan pelatihan supaya jenjang kariernya bagus harus mengeluarkan dana sendiri untuk mengikuti pengembangan.

6. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Menurut Notoatmodjo (2009:11) dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor – faktor sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan bai oleh pemimpin maupun oleh organisasi yang bersangkutan.

Secara terinci faktor – faktor tersebut antara lain:

(a) Misi dan tujuan organisasi

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

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

(b) Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin mempunyai strategi tertentu. Diperlukannya kemampuan karyawan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang mempunyai dampak terhadap organisasinya. Organisasi yang akan disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya, sebab akan mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

(c) Sifat dan jenis kegiatan

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

(d) Jenis teknologi yang digunakan

Setiap organisasi saat ini telah menggunakan teknologi yang bermacam – macam dari paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Teknologi merupakan hal yang perlu diperhitungkan dalam program pengembangan

sumber daya manusia dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk mempersiapkan tenaga guna mengoperasikan teknologi.

2) Faktor Eksternal

Organisasi berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan luar dimana organisasi berada. Supaya organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka organisasi harus memperhitungkan faktor – faktor lingkungan atau faktor – faktor eksternal organisasi. Faktor – faktor eksternal tersebut antara lain:

(a) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan – kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang – undangan, peraturan – peraturan pemerintah, surat – surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan – kebijakan tersebut pasti akan mempengaruhi program – program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

(b) Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda – beda.

(c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diluar organisasi saat ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Organisasi harus mampu untuk melatih teknologi yang tepat untuk

organisasinya, maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

D. Konsep Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Hampir semua para ahli tentang kompetensi seperti Dubois, Lucia & Lepsinger dkk dalam Saleh (2013:15) mengatakan bahwa kompetensi adalah tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal secara sukses dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik, kritis yang dilaksanakan sesuai dengan peran mereka tanpa mengorbankan pertimbangan – pertimbangan etika dan moral. Bertolak dari pernyataan tersebut dapat diambil sebuah pemahaman bahwa setiap *personal competencies* itu selalu mengandung sekurang – kurangnya ada 4 (empat) dimensi utama yang terdiri dari dimensi pengetahuan, dimensi keahlian, dimensi kemampuan dan dimensi karakteristik.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan

seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Bagi sebuah organisasi terutama organisasi sektor publik yang ideal adalah sebuah organisasi yang dapat melakukan pemetaan kompetensi personal bagi para sumber daya aparatur yang dimilikinya secara relatif tepat, sebelum organisasi tersebut mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada mereka untuk memegang peranan, tugas, dan jabatan tertentu. Tujuan dari pemetaan tersebut adalah agar mereka yang diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas, tanggungjawab atau amanah tersebut benar – benar dapat melaksanakannya dengan baik, efisien dan efektif, sebab tugas yang dipercayakan oleh organisasi kepadanya benar – benar sesuai dengan kompetensi personal yang mereka miliki. Saleh

(2013:24) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi sebelum memberikan tugas dan tanggungjawab kepada seorang aparatur yakni:

- a) Dimensi kompetensi (*competencies Dimensions*) bagi sumber daya aparatur
- b) Kompetensi inti (*core competencies*) sumber daya aparatur
- c) Profil kompetensi (*competency Profile*) Sumber daya aparatur

Pasal 69 ayat 3 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengenai jenis kompetensi pegawai, menjelaskan bahwa:

Jenis kompetensi ada tiga macam, yaitu:

1) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yaitu khusus pegawai ASN yang menduduki jabatan manajerial, diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.

2) Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis yaitu bagi seluruh pegawai ASN, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.

3) Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi Sosial Kultural yaitu seluruh pegawai ASN, diukur dari pengalaman kerja dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan kompetensi adalah kemampuan seseorang (pegawai) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

di dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud kompetensi adalah pegawai yang berada di Pemerintahan Daerah Kabupaten Trenggalek pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek.

2. Manfaat Kompetensi

Menurut Rylaar dan Lohan (1995) kompetensi dapat memberikan manfaat pada pegawai dan organisasi, sebagai berikut;

a) Pegawai

- 1) Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk menransfer ketrampilan, nilai dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karier
- 2) Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada
- 3) Penempatan sasaran sebagai saran pengembangan karier
- 4) Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan
- 5) Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
- 6) Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- 7) Meningkatnya ketrampilan dan *marketability* sebagai pegawai.

b) Organisasi

- 1) Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang dibutuhkan
- 2) Meningkatnya efektifitas rekrutment dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar
- 3) Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan organisasi yang lebih khusus
- 4) Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- 5) Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena pegawai telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan
- 6) Penilaian dalam pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih realible dan konsisten
- 7) Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mngelola perubahan.

Kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian mengenai variabel kompetensi yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan. Dapat disimpulkan dari pendapat Rylatt dan Lohan bahwa manfaat kompetensi dapat dilihat dari pegawai dan organisasi. Manfaat bagi pegawai yaitu dapat dengan jelas adanya kesempatan pegawai untuk mengembangkan kompetensinya jadi sesuai sasaran peserta pengembangan. Manfaat bagi organisasi yaitu organisasi dapat mengetahui kualitas

pegawai dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai untuk mengemban tugas dalam organisasi.

3. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer (1993) ada lima karakteristik pembentukan kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan. Karakteristik pengetahuan dan ketrampilan cenderung kelihatan sebab ada permukaan. Sedangkan karakteristik watak, motif dan konsep diri lebih tersembunyi dan relatif sulit untuk dikembangkan sebab berperan sebagai sumber kepribadian.

Pengetahuan merupakan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik ataupun mental dapat dilihat dari ilmu yang didapat. Ketrampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan fisik atau mental dilihat dari pelaksanaan tugas. Watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan situasi atau informasi. Motif yaitu gambaran diri seseorang mengenai sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan dan memberikan dorongan untuk mewujudkan cita – citanya atau mewujudkan ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru. Sedangkan konsep diri merupakan gambaran mengenai nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita – citakan diharapkan terwujud melalui kerja serta usahanya.

Menurut pendapat Spencer (1993) kompetensi dianggap sebagai pilar atau teras kinerja dari suatu profesi. Hasilnya yaitu seseorang yang berkompeten harus dapat menunjukkan karakteristik utama, yaitu sebagai berikut:

1. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara jelas rasional yang berarti ia harus memiliki visi dan misi yang jelas mengapa ia melakukan apa yang dilakukan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakan
2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, data dan informasi) tentang apa yang menjadi tugasnya
3. Menguasai ketrampilan (strategi, taktik, metode dan teknik, prosedur, mekanisme, sarana) tentang cara bagaimana dan dengan apa melakukan tugas pekerjaannya
4. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan berusaha mencapai dengan sebaik mungkin.
5. Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya dan dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang
6. Memahami perangkat persyaratan ambang batas tentang ketentuan kelayakan normatif, minimal kondisi dan proses yang dapat ditoleransi dari kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.

4. Dimensi dan Komponen Utama Kompetensi

Memiliki sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan cita – cita bagi organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Mengelola sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi diyakini lebih

bisa menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar organisasi memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Menurut Prihadi (2004) mengatakan bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut dan dapat diukur dengan standar – standar yang dapat diterima serta dapat ditingkatkan melalui upaya – upaya pelatihan dan pengembangan. Sedangkan menurut Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi, komponen tersebut meliputi;

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan komponen utama yang mudah diidentifikasi. Pengetahuan pegawai tutur menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang luas akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang kurang pengetahuan maka dalam menyelesaikan pekerjaannya mengalami hambatan. Maka dari itu pegawai yang kurang akan pengetahuan harus diperbaiki dan dikembangkan melalui program – program pengembangan.

2. Ketrampilan

Faktor yang ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor ketrampilan pegawai. Pegawai yang memiliki ketrampilan kerja yang baik maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya jika pegawai tidak terampil dalam kerjanya maka akan menghambat capaian yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Ketrampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan aktifitas atau pekerjaan. Ketrampilan merupakan kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkesinambungan dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang dapat dilihat dari seberapa efektif seseorang melakukan suatu kegiatan yang spesifik.

3. Perilaku

Sikap atau perilaku merupakan suatu hal yang harus diperhatikan dalam perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai memiliki perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi maka segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik baiknya. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008) mengatakan bahwa perilaku kerja merupakan sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Perilaku kerja sebagai status sehubungan dengan kesiapan untuk menggapai yang telah ditugaskan oleh organisasi.

4. Pengalaman Kerja

Banyak organisasi yang sering kali menganggap bahwa pengalaman kerja sebagai indikator yang tepat untuk melihat kemampuan seseorang yang

berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman merupakan keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa – peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang membentuk kompetensi yaitu yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya. Menurut Manullang (2002) pengalaman kerja adalah proses pembentukan ketrampilan atau pengetahuan tentang metode – metode suatu pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

E. Pemerintah Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Pembentukan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat pasal 18 Undang – Undang Dasar 1945 menjadi dasar dari berbagai produk UU dan Peraturan Perundang – undangan lainnya yang mengatur mengenai pemerintahan daerah. Menurut Sunarno (2008) menjelaskan undang – undang tersebut yaitu; Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tujuan pembentukan daerah pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan publik guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat disamping sebagai sarana pendidikan politik di tingkat lokal. Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut

asas otonomi dan tugas pembentukan dengan prinsip otonomi dengan seluas – luasnya dengan sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Undang – undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah Pasal 1 disebutkan bahwa;

- a) Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b) Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah dan / atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.
- c) Tugas pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah kepada kepala daerah dan / atau desa dari pemerintah provinsi kepada kepala daerah dan / atau desa serta dari pemerintah kabupaten kota kepada desa untuk melaksanakan tugas tertentu.

Menurut Muluk (2009) menyatakan bahwa *local goverment* adalah sebuah konsep yang mengandung tiga arti. Pertama adalah pemerintah lokal yang kerpp kali dipertukarkan dengan *local authority* yang mengacu pada organ, yakni *council* dan *major* dimana rekrutmen pejabatnya didasarkan pada pemilihan. Kedua mengacu pada pemerintahan lokal yang dilakukan oleh pemerintah lokal, artinya mnegacu pada fungsi. Ketiga bermakna daerah otonom. Pemerintah daerah adalah kepala daerah beserta perangkat daerah otonom yang sebagai badan eksekutif daerah.

Artinya lembaga eksekutif terdiri dari kepala daerah beserta perangkat daerah otonom yang lain.

2. Prinsip – Prinsip Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Menurut pendapat Jimung (2005) menyatakan bahwa terdapat lima prinsip – prinsip dalam menyelenggarakan pemerintah daerah yaitu;

1) Prinsip Kesatuan

Pelaksanaan pemberian otonomi daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat, memperkuat Negara Kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal

2) Prinsip Rill dan Tanggung Jawab

Pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab bagi kepentingan seluruh warga daerah. Pemerintah daerah berperan mengatur proses dinamika pemerintahan dan pembangunan di daerah.

3) Prinsip Pemencaran

Asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi. Caranya memberikan kemungkinan kepada msyarakat untuk kreatif membangun daerahnya. Artinya pemerintah bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun daerahnya.

4) Prinsip Keserasian

Pemberian otonomi kepada daerah mengutamakan aspek keserasian dan tujuan di samping aspek pendemokrasian.

5) Prinsip Pemberdayaan

Tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam aspek pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

3. Perangkat Daerah

Dalam pemerintahan daerah, setiap pemerintah daerah memiliki perangkat daerah yang memiliki tugas untuk menunjang dan memperlancar pelaksanaan pemerintah daerah. Menurut UU Nomer 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 menyebutkan bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Peraturan Pemerintah Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah Pasal 5 menyebutkan bahwa Perangkat Daerah propinsi terdiri atas ; sekretarias daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas dan badan. Sedangkan Perangkat Daerah Kabupaten / Kota terdiri atas ; sekretarias daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas, badan dan kecamatan.

Menurut Widjaja (2002) mengatakan bahwa perangkat daerah merupakan organisasi atau lembaga pada pemerintahan daerah yang bertanggung jawab kepada kepala daerah dan membantu kepala daerah (Gubernur dan Bupati / Walikota) dalam penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri atas; Sekretariat daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis daerah, kecamatan dan kelurahan (sesuai kebutuhan). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah merupakan unsur penting dalam pelaksanaan di pemerintahan daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian sering dideskripsikan sebagai suatu proses investigasi yang dilakukan dengan aktif, tekun, dan sistematis dengan tujuan untuk menemukan, menginterpretasikan dan merevisi fakta – fakta. Penelitian terhadap adanya suatu fenomena yang terjadi di masyarakat, peneliti dapat memilih satu alternatif dari berbagai macam metode penelitian yang ada. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan pendekatan kualitatif yang digunakan, penulis menggunakan metode yang biasanya dimanfaatkan adalah dengan wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen.

Metode penelitian deskriptif digunakan penulis dalam penemuan, pengumpulan, analisis dan interpretasi data sehingga dapat dilakukan bahwa metode penelitian dapat memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan untuk memudahkan peneliti dalam mencapai tujuan. Metode penelitian merupakan bagian yang penting dalam penelitian sebab salah satu unsur vital untuk memperoleh gambaran menyeluruh dalam menjelaskan aspek – aspek yang rentan dari fenomena yang diamati dengan fakta – fakta yang terjadi di lapangan. Pemilihan metode ini didasari dengan metode ilmiah yang dianggap paling tepat untuk menjangkau, menjelaskan dan menggambarkan berbagai permasalahan dan data yang ada dengan lebih mendalam yang sesuai dengan

masalah dan tujuan penelitian dalam rangka mengetahui strategi Pemerintah Daerah dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Trenggalek.

Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2014) menjelaskan tentang pendekatan kualitatif sebagai berikut:

Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesa, tetapi perlu memandangnya sebagai dari suatu keutuhan.

Mengetahui metode kualitatif peneliti pada tahap awal melakukan pengamatan, selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat ditemukan hipotesis yang merupakan hubungan antar gejala dengan memberikan gambaran dan analisis secara mendalam terkait strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Trenggalek. Selanjutnya Moleong (2014) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain – lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penggunaan metode deskriptif ditunjukkan untuk lebih menjelaskan dan mendeskripsikan keadaan atau fenomena secara menyeluruh berkenaan dengan strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Trenggalek. Penelitian deskriptif yang digunakan mengarah pada data yang kemudian diolah

menjadi kata – kata, serta hasilnya berupa sajian atau kutipan – kutipan dan kemudian disusun menjadi sebuah bentuk tulisan yang bersifat sistematis.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal – hal yang menjadi batas dalam penelitian yang bertujuan untuk memudahkan penulis dalam menentukan data yang akan dipergunakan untuk suatu penelitian. Penelitian didasarkan atas objek penelitian yang ingin diketahui meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berintegrasi secara sinergis. Adanya penentuan fokus penelitian digunakan untuk menentukan batasan – batasan kepada peneliti untuk mencari data di lapangan. Penentuan fokus penelitian secara efektif diharapkan dapat membantu tercapainya tujuan dari penelitian yang dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus adalah Strategi Pemerintah Daerah dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, meliputi:

1. Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, menurut Kooten dalam Salusu (1996 :105) ada beberapa tipe – tipe strategi yang dianggap sebagai hierarki yaitu:
 - a) Strategi Program
 - 1) Pemetaan Kompetensi Personal Pegawai
 - 2) Pendidikan dan Pelatihan

- b) Strategi Kelembagaan
 - 1) Workshop
 - 2) Peningkatan Disiplin Pegawai
 - 3) Penilaian Kinerja
- 2. Faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - a) Faktor Pendukung
 - 1) Sarana Prasarana
 - 2) Kebijakan Pemerintah
 - 3) Kepemimpinan
 - 4) Kerjasama dengan Pihak Luar
 - b) Faktor Penghambat
 - 1) Keterbatasan Anggaran
 - 2) Penilai
 - 3) Pelatih
 - 4) Peserta

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data – data yang akurat. Lokasi penelitian yang digunakan oleh penulis adalah Kabupaten Trenggalek. Pemilihan

dari lokasi penelitian didasarkan pada fokus penelitian dan juga Kabupaten Trenggalek lagi gencar – gencarnya membangun pemerintahan yang baik, maka dari itu dalam rangka untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik perlu dikembangkan aparaturnya / pegawai. Keseriusan Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur guna meningkatkan profesionalisme kerja sesuai dengan misi Kabupaten Trenggalek 2016 – 2021 yaitu meningkatkan kinerja birokrasi yang bersih, kompeten dan profesional demi pembangunan yang efektif dan efisien serta pelayanan yang prima. Alasan pemilihan lokasi di Kabupaten Trenggalek;

- 1) Keseriusan Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam mengelola dan membangun, baik membangun infrastruktur maupun sumber daya aparatur. Keseriusan Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan Sumber Daya Aparatur guna meningkatkan profesionalisme kerja sesuai dengan misi Kabupaten Trenggalek Tahun 2016 – 2021 yaitu meningkatkan kinerja birokrasi yang bersih, kompeten dan profesional demi pembangunan yang efektif dan efisien serta pelayanan yang prima. Maka dari itu peneliti memilih lokasi di Kabupaten Trenggalek.
- 2) Penelitian tentang strategi pengembangan kompetensi sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek masih minim, sehingga nantinya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan / referensi dalam penelitian berikutnya.

Situs penelitian merupakan suatu tempat dimana peneliti menangkap keadaan sebenarnya dari objek penelitian untuk memperoleh data dan informasi

yang diperlukan. Situs penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Pemilihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek sebagai objek penelitian dikarenakan terdapat permasalahan di Sumber Daya Aparatur seperti penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya mengakibatkan pekerjaan yang telah di bebaskan tidak dapat melaksanakan dengan maksimal, pegawai banyak yang melakukan indisipliner dan Badan Kepegawaian Daerah salah satu tupoksinya yaitu melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Jadi setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek, strategi dan program pengembangan pegawai berada di Badan Kepegawaian Daerah. Situs penelitian ini bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dikarenakan :

- 1) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek merupakan instansi Pemerintahan yang menangani dibidang kepegawaian.
- 2) Data – data dan kegiatan – kegiatan tentang pengembangan pegawai di instansi pemerintahan terletak di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- 3) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek tupoksinya melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Maka dari itu peneliti memilih situs penelitian di Badan Kepegawaian Daerah.

D. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian meliputi faktor terpenting dalam penelitian yang menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan metode pengumpulan data. Jenis data penelitian adalah subjek yang berasal dari mana saja data dapat diperoleh. Alat yang menjadi sumber data adalah seorang informan dari informasi yang diperoleh. Informan tersebut menjadi narasumber karena sebagai pihak yang menguasai bidang permasalahan serta memiliki hubungan erat dengan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Terdapat dua jenis sumber data yang menjadi sumber pengumpulan data penelitian ini, antara lain:

1. Jenis Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti dengan diperoleh secara langsung dari sumbernya. Sumber data yang dimaksud adalah seorang informan yang menjadi narasumber dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui pengamatan (observasi) secara langsung maupun wawancara yang mendalam. Narasumber dalam penelitian ini adalah :

- a) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- b) Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- c) Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- d) Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek

- e) Kepala Subbidang Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- f) Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- g) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- h) Pegawai Kelurahan Sumbergedong Kabupaten Trenggalek

2. Jenis Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang terdiri dari segala jenis-jenis data yang berhubungan erat dengan fokus penelitian yang diperoleh dari orang diluar peneliti, yang berarti data yang diperoleh adalah data yang tidak secara langsung didapatkan dari seorang informan. Data sekunder meliputi buku, koran, internet, jurnal, laporan resmi, serta data sekunder yang diperoleh lainnya.

Kedua jenis data tersebut sangat penting dan diperlukan untuk menunjang pelaksanaan penelitian untuk ketepatan informasi yang relevan dan variable-variable penelitian dan digunakan untuk menyederhanakan data yang akan dikumpulkan, sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan dalam penelitian tersebut. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa :

- a) Renstra BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2016 – 2021
- b) Lakip BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- c) SOP BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- d) Data peserta pengembangan BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- e) Anjab dan ABK BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018

- f) Renja BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- g) Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- h) Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- i) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2001 tentang Penilaian Prestasi Kerja

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan salah satu faktor yang dijadikan pertimbangan untuk menentukan metode – metode pengumpulan data. Pada hal ini sumber data merupakan suatu bahan yang ditemukan untuk penelitian dan juga bisa berupa informasi – informasi penting yang dapat memperlancar penelitian. Menurut Sugiyono (2010:14) sumber data merupakan tempat, orang, atau benda dimana peneliti dapat mengamati, bertanya, membaca hal – hal yang berhubungan dengan masalah penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a) Informan, peneliti dalam melakukan informasi awal melakukan pengamatan terlebih dahulu dan juga pra riset. Kemudian peneliti memilih informan secara purposive, pada subjek penelitian yang akan menguasai permasalahan yang akan diteliti. lalu untuk mendapatkan informan selanjutnya, peneliti meminta kepada informan yang awal untuk memberikan informasi dan juga menentukan siapa yang selanjutnya berkompeten dan bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Informan tersebut antara lain;
 - 1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 2) Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek

- 3) Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 4) Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 5) Kepala Subbidang Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 6) Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 7) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- b) Dokumen, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen – dokumen yang dianggap terkait dengan fokus penelitian dan pada lokasi dan situs penelitian dengan permasalahan yang diteliti yang berkaitan dengan Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Peneliti juga mencari data yang berhubungan langsung dengan profil lokasi dan situs penelitian. Adapun teknis ini dilakukan untuk melengkapi informasi peneliti dan mendapat informasi yang lebih akurat. Sumber data dalam dokumen penelitian ini adalah;
- 1) Literatur, peraturan perundang – undangan, dokumen – dokumen serta arsip – arsip Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
 - 2) Data lain yang menunjang seperti buku, dokumentasi, internet dan sumber data sekunder lainnya.

c) Tempat dan Peristiwa, sumber data tambahan yang dilakukan melalui observasi secara langsung bertempat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yang berkaitan dengan Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Moeloeng (2009:157) sumber data penelitian kualitatif merupakan kata – kata, tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain. Adapun peristiwa dalam sumber data penelitian ini yaitu;

- 1) Kegiatan penyusunan Rencana Kerja Tahunan Tahun 2019
- 2) Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Penyusunan Rencana Kawasan Tahun 2019

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan observasi atau pengamatan langsung serta wawancara dengan narasumber untuk mendapatkan informasi-informasi dan data-data yang menjadi fokus dari penelitian. Melalui penelitian di lapangan tersebut diharapkan peneliti dapat mendapatkan data-data yang mendukung dalam penelitian secara akurat, valid, dan benar-benar data yang dibutuhkan terhadap permasalahan dalam peneliti untuk memperoleh serta mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam mengumpulkan data penelitian dibagi menjadi tiga teknik, antara lain sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses komunikasi yang dilakukan dengan adanya interaksi guna mengumpulkan data dan informasi-informasi melalui kegiatan tanya-jawab antara peneliti dengan informan atau narasumber penelitian. Pada dasarnya, wawancara merupakan kegiatan untuk mendapatkan informasi yang mendalam mengenai suatu permasalahan atau objek yang sesuai dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini informan yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- b) Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- c) Kepala Bidang Formasi dan Informasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- d) Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- e) Kepala Subbidang Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- f) Kepala Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- g) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- h) Pegawai Kelurahan Sumbergedong Kabupaten Trenggalek

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam metode penelitian kualitatif melalui pengamatan secara langsung di

lapangan. Teknik observasi pada dasarnya merupakan kegiatan yang memanfaatkan panca indera, baik indera penglihatan, pendengaran, dan/atau yang lainnya guna mendapatkan informasi yang digunakan untuk menjawab masalah yang diangkat dalam penelitian. Observasi dilakukan untuk memperoleh suatu gambaran nyata dalam suatu peristiwa untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Observasi harus memiliki orientasi perspektif serta memiliki dasar-dasar yang berorientasi waktu sekarang dan masa yang akan datang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik yang dimana data diperoleh berasal dari dokumen-dokumen yang telah ada. Dokumen-dokumen tersebut berupa buku-buku, jurnal, makalah, bulletin-bulletin, peraturan-peraturan, catatan harian, dan lain sebagainya. Dalam penelitian, apabila peneliti membaca dokumen serta melakukan pencatatan - pencatatan berdasarkan dokumen-dokumen yang ada di wilayah penelitian, maka peneliti dapat mempertajam argument dan memberikan analisis-analisis yang lebih akurat.

- a. Renstra BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2016 – 2021
- b. Lakip BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- c. SOP BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- d. Data peserta pengembangan BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- e. Anjab dan ABK BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018
- f. Renja BKD Kabupaten Trenggalek Tahun 2018

G. Instrumen Penelitian

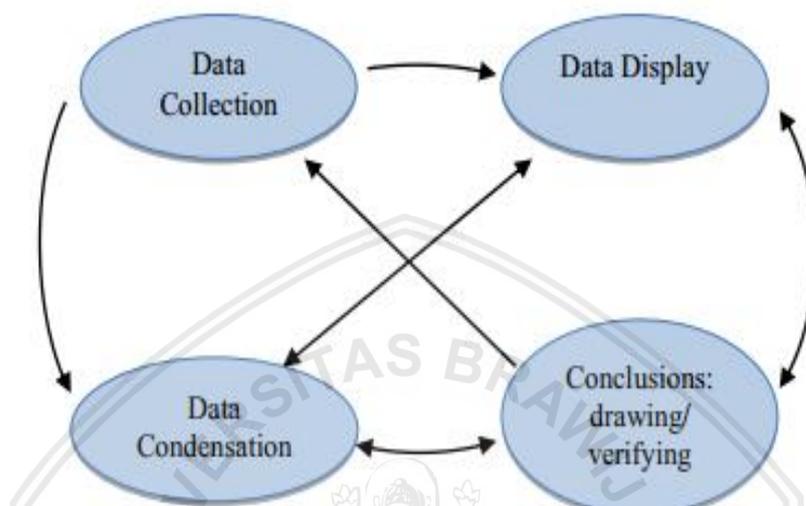
Menurut Sugiyono (2006) menjelaskan bahwa di dalam penelitian kualitatif yang menjadi alat atau instrumen dari penelitian adalah peneliti itu sendiri. Penggunaan seluruh pikiran untuk menganalisis permasalahan yang ada di lapangan, karenanya seorang peneliti harus benar-benar siap karena dia bertindak sebagai alat. Peneliti yang merupakan bagian dari instrumen penelitian akan menggunakan beberapa instrumen pendukung lainnya, diantaranya:

1. Pedoman wawancara (interview guide) yang digunakan sebagai kerangka dasar dalam melakukan wawancara.
2. Catatan lapangan, digunakan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.
3. Alat perekam (tape recorder), sebagai alat bantu merekam hasil-hasil wawancara dengan narasumber terkait dengan penelitian.
4. Alat tulis menulis untuk membantu dalam pencatatan hal-hal penting.

H. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan model interaktif. Penjelasan model interaktif tersebut menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) merupakan serangkaian proses untuk mencari, mendapatkan hingga menyusun data secara sistematis atas data yang diperoleh dari hasil kegiatan observasi, wawancara, catatan lapang serta dokumentasi. Analisis data pada penelitian ke dalam kategori, menjabarkan data ke unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kesimpulan, sehingga nantinya akan menghasilkan analisis yang mudah dipahami oleh pembaca maupun

peneliti sendiri. Model interaktif yang dimaksud pada penjelasan di atas dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif
Sumber : Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 11)

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Peneliti menggunakan tiga teknik dalam analisis data dalam penelitian ini antara lain melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti merangkum kembali catatan-catatan lapangan dengan memilih pokok bahasan yang diperlukan dalam penelitian ini, kemudian dihubungkan dengan fokus penelitian. Pada tahap pengumpulan data, penulis mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kebutuhan data penelitian. Data-data yang berkaitan dengan kebutuhan data penelitian. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Pengumpulan data berupa dokumentasi gambar yang kemudian digunakan untuk mendukung kebutuhan data serta sebagai bukti validitas penelitian yang dilaksanakan. Pengumpulan dokumen

- dokumen yang berasal dari dokumen resmi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek digunakan untuk menunjang data-data penelitian.

2. *Data Condensations* (Kondensasi Data)

Tahap kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis data yang bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang data yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data sedemikian rupa hingga penulis dapat menarik kesimpulan-kesimpulan final. Selama proses pengumpulan data dilanjutkan dengan tahap reduksi yaitu berupa pembuatan ringkasan, menelusuri tema, menulis memo, dan lain sebagainya. Kondensasi membuat data lebih kuat apabila dibandingkan dengan reduksi data yang dianggap melemahkan data karena dilakukan dengan reduksi data yang dianggap melemahkan data karena dilakukan dengan cara membuang data yang diperoleh dipangan. Kondensasi data dilakukan dengan tujuan agar penulis dapat memfokuskan data-data yang telah didapat melalui proses pengumpulan data sebelumnya. Data-data yang didapat dari hasil wawancara pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan secara lengkap dan terperinci, selanjutnya laporan tersebut disederhanakan dengan memilih hal-hal pokok mana saja yang dianggap penting.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahap penyajian data dilakukan bertujuan agar dapat memahami suatu fenomena yang sedang terjadi. Penyajian data yang digunakan berbentuk teks naratif yang disajikan setelah tahap kondensasi data. Penyajian data dilakukan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan agar mempermudah peneliti

dalam menganalisis data. Data yang akan disajikan dalam penelitian meliputi berbagai jenis tabel, bagan, gambar, ringkasan yang telah terorganisir secara teratur sehingga data tersebut menjadi sebuah kumpulan informasi yang bermakna dan dapat digunakan dalam penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Terdapat dua tahapan dalam penyajian data yaitu pertama, gambaran umum yang berisikan gambaran terkait lokasi penelitian dan gambaran umum dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Kedua adalah penyajian data fokus penelitian yaitu penyajian data yang telah dikondensasikan dan disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

4. *Drawing and Verifying Conclusions* (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)

Tahapan penarikan kesimpulan dan verifikasi bertujuan untuk mencari makna-makna yaitu dengan mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan-penjelasan, konfigurasi yang memungkinkan antara alur sebab akibat dan proposisi. Analisis data kualitatif dilakukan oleh peneliti secara terus-menerus terkait kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berturut-turut hingga menjadi sebuah analisis yang tidak terpisahkan antara satu dengan yang lainnya. Penarikan kesimpulan didalam penelitian perlu diverifikasi dengan kata lain data yang disajikan dalam penelitian harus diuji validitasnya. Tahap penarikan kesimpulan ini, data yang disajikan akan dianalisis dengan menggunakan teori yang digunakan oleh peneliti. Setelah proses analisis data selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dibuat.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Trenggalek

1. Kondisi Geografis

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi Jawa Timur yang terletak di bagian selatan dari wilayah Propinsi Jawa Timur. Kabupaten ini terletak pada koordinat $111^{\circ} 24'$ hingga $112^{\circ} 11'$ bujur timur dan $7^{\circ} 63'$ hingga $8^{\circ} 34'$ lintang selatan. Luas wilayah : 1.261,40 Km².



Gambar 2. Peta Kabupaten Trenggalek

Sumber : Trenggalekkab.go.id

Kabupaten Trenggalek sebagian besar terdiri dari tanah pegunungan dengan luas meliputi 2/3 bagian luas wilayah. Sedangkan sisa-nya (1/3 bagian) merupakan

tanah dataran rendah. Ketinggian tanahnya diantara 0 hingga 690 meter diatas permukaan laut. Dengan luas wilayah 126.140 Ha, Kabupaten Trenggalek terbagi menjadi 14 Kecamatan da 157 desa. Hanya sekitar 4 Kecamatan yang mayoritas desanya dataran, yaitu: Kecamatan Trenggalek, Kecamatan Pogalan, Kecamatan Tugu dan Kecamatan Durenan. Sedangkan 10 Kecamatan lainnya mayoritas desanya Pegunungan. Menurut luas wilayahnya, 4 Kecamatan yang luas wilayahnya kurang dari 50,00 Km². Kecamatan tersebut adalah Kecamatan Gandusari, Durenan, Suruh, dan Pogalan. Sedangkan 3 Kecamatan yang luasnya antara 50,00 Km² – 100,00 Km² adalah Kecamatan Trenggalek, Tugu, dan Karanganyar. Untuk 7 Kecamatan lainnya mempunyai luas diatas 100,00 Km².

Batas Wilayah Kabupaten Trenggalek berbatasan dengan:

Bagian Utara	:	Kabupaten Ponorogo dan Kabupaten Tulungagung
Bagian Timur	:	Kabupaten Tulungagung
Bagian Selatan	:	Samudra Hindia
Bagian Barat	:	Kabupaten Ponorogo dan Pacitan

Tabel 4.1 Persebaran Desa / Kelurahan, RT dan RW pada setiap Kecamatan di Kabupaten Trenggalek

NO	KECAMATAN	DESA / KELURAHAN	RUKUN WARGA	RUKUN TETANGGA
1	Panggul	17	155	521
2	Tugu	15	99	322
3	Durenan	14	78	296

4	Trenggalek	13	72	242
5	Watulimo	12	80	338
6	Karangan	122	81	296
7	Munjungan	11	66	353
8	Gandusari	11	126	328
9	Dongko	10	144	469
10	Pule	10	117	378
11	Pogalan	10	121	319
12	Bendungan	8	64	202
13	Kampak	7	77	249
14	Suruh	7	40	188
Jumlah		157	1.290	4.502

Sumber : Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel diatas, wilayah administratif kelurahan hanya berada di Kecamatan Trenggalek yang berada di pusat Kabupaten Trenggalek. Sedangkan wilayah administratif desa tersebar dalam kecamatan – kecamatan lainnya. Kecamatan dengan jumlah desa yang terbanyak yakni Kecamatan Panggul sebanyak 17 desa. Sedangkan kecamatan dengan jumlah yang paling sedikit terletak pada Kecamatan Suruh dengan jumlah 7 desa.

Iklim lokasi Kabupaten Trenggalek berada di sekitar garis Katulistiwa, maka seperti Kabupaten-kabupaten lainnya di Jawa Timur yang mempunyai perubahan Iklim sebanyak 2 jenis setiap tahunnya yakni musim kemarau dan musim

penghujan. Bulan September – April merupakan musim penghujan, sedangkan musim kemarau terjadi pada bulan Mei–Agustus.

Daratan dan Kecamatan, dilihat dari susunan explorasi tanah di atas, kelihatannya akan sulit untuk mengembangkan daerah ini menjadi daerah produsen pertanian tanaman pangan. Pada tahun 2008 pengusahaan tanah untuk sawah tercatat hanya sebanyak 9,57 persen dari luas daerah. Dari apa yang telah diuraikan diatas mungkin akan lebih menguntungkan bila pengusahaan tanah lebih dikembangkan untuk usaha-usaha lain yang bukan pertanian tanaman pangan saja, misalnya tanaman perkebunan (cengkeh, kopi, dll), tanaman keras dan hortikultura (durian, mangga, dll).

Hal ini mengingat kondisi tanah yang banyak mengandung berbagai ragam barang galian yang tersebar di seluruh wilayah kecamatan. Dilihat dari penggunaan tanah di wilayah Kabupaten Trenggalek, terlihat paling banyak adalah Hutan Negara yaitu 48,31 persen dari wilayah Kabupaten. Sebagian dari wilayah hutan tersebut terdapat lahan kritis. Selain itu terdapat hutan rakyat dengan luas 16.607,5 Ha. dengan produksinya antara lain sengon, akasia, mahoni, jati, dll, dengan produksi kayu bulat dan kayu bakar.

Gunung dan Sungai merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat kesuburan tanah adalah banyaknya gunung berapi yang masih aktif serta aliran sungai yang cukup besar. Gunung berapi dan sungai yang lebar berfungsi sebagai sarana penyebaran zat-zat hara yang terkandung dalam material hasil letusan gunung berapi. Kabupaten Trenggalek tidak mempunyai

gunung berapi yang masih aktif, yang ada hanya gunung-gunung kecil yang tidak aktif dan lebih mirip disebut perbukitan. Dari gunung-gunung kecil tersebut banyak terkandung bahan tambang, misalnya marmer, mangan, kaolin, dan lainlain. Sedangkan sungai di Kabupaten Trenggalek terdiri atas 28 sungai dengan panjang antara 2,00 Km hingga 41,50 Km. Adapun sumber air yang tercatat sejumlah 361 mata air yang tersebar di masing-masing kecamatan dan sebagian besar sudah dimanfaatkan.

2. Pemerintahan Kabupaten Trenggalek

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai (LAKIP) Kabupaten Trenggalek tahun 2017 Pemerintah Kabupaten Trenggalek berada di bawah Pemerintahan Provinsi Jawa Timur dan bertanggung jawab kepada Presiden. Pemerintah Kabupaten Trenggalek mempunyai tugas membantu Gubernur dan Presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Guna melakukan tugas tersebut, Pemerintah Kabupaten Trenggalek menyelenggarakan fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan nasional di Pemerintahan Daerah yang meliputi kelembagaan, SDM Aparatur, tatalaksana, pelayanan publik, pengawasan dan akuntabilitas aparatur;
- 2) Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang Pelaksanaan Pemerintahan Daerah yang meliputi kelembagaan daerah, SDM Aparatur, tatalaksana, pelayanan publik, pengawasan dan akuntabilitas aparatur;

- 3) Pengelolaan barang / kekayaan milik daerah yang menjadi tanggung jawabnya;
- 4) Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- 5) Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya secara berjenjang kepada DPR, Gubernur dan Presiden.

Untuk merealisasikan tujuan pembangunan Kabupaten Trenggalek maka ditetapkan Visi Kabupaten Trenggalek Tahun 2016-2021 yakni : **“Terwujudnya Kabupaten Trenggalek yang maju, adil, sejahtera, berkepribadian berlandaskan Iman dan Takwa”**.

Adapun misi Kabupaten Trenggalek untuk merealisasikan tujuan pembangunan yakni:

- 1) Meningkatkan kinerja birokrasi yang bersih, kompeten dan profesional demi pembangunan yang efektif dan efisien serta pelayanan prima kepada masyarakat dalam pelayanan dasar khususnya kesehatan dan pendidikan
- 2) Meningkatkan pembangunan sektor pertanian serta sektor produktif lain melalui peningkatan produktivitas berbasis teknologi tepat guna dan kases terhadap sarana produksi serta memberikan perlindungan terhadap masyarakat untuk mewujudkan tata niaga yang adil dan menyejahterakan
- 3) Mewujudkan peningkatan perluasan layanan infrastruktur transportasi dari skala regional hingga tingkat desa, infrastruktur pertanian, infrastruktur lain termasuk yang menunjang pengembangan pariwisata dan kawasan selatan Trenggalek

- 4) Meningkatkan penciptaan lapangan kerja bagi SDM terdidik d sektor pertanian dan sektor produktif lain serta meningkatkan daya tarik investasi industri dengan memperhatikan kelestarian alam, ekonomi kerakyatan dan tatanan sosial masyarakat
- 5) Meningkatkan sinergitas pembangunan dengan meningkatkan peran serta berbagai pihak
- 6) Meningkatkan pengembangan karakter masyarakat yang berkepribadian sebagai pilar pembangunan dengan berlandaskan iman dan takwa
- 7) Meningkatkan keberpihakan pemerintah dalam mengentaskan masalah kemiskinan bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah.

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Trenggalek

Untuk melaksanakan tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja, maka Pemerintah kabupaten Trenggalek memiliki Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Susunan Perangkat Daerah di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek terdiri dari;

- 1) Sekretariat Daerah
- 2) Sekretariat DPRD
- 3) Inspektorat
- 4) Dinas;
 - a) Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
 - b) Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
 - c) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan ruang

- d) Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup
 - e) Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran
 - f) Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
 - g) Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja
 - h) Dinas Pertanian dan Pangan
 - i) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
 - j) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
 - k) Dinas Perhubungan
 - l) Dinas Komunikasi dan Informatika
 - m) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
 - n) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
 - o) Dinas Kearsipan dan Perpustakaan
 - p) Dinas Perikanan
 - q) Dinas Pariwisata
- 5) Badan, dan
- a) Badan Perencanaan Pembangunan
 - b) Badan Keuangan Daerah
 - c) Badan Kepegawaian Daerah
- 6) Kecamatan;
- a) Kecamatan Trenggalek
 - b) Kecamatan Pogalan
 - c) Kecamatan Durenan
 - d) Kecamatan Watulimo

- e) Kecamatan Munjungan
- f) Kecamatan Kampak
- g) Kecamatan Gandusari
- h) Kecamatan Karang
- i) Kecamatan Suruh
- j) Kecamatan Dongko
- k) Kecamatan Pule
- l) Kecamatan Panggul
- m) Kecamatan Tugu
- n) Kecamatan Bendungan

B. Profil Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Trenggalek

Visi Misi

Visi Misi BKD Kabupaten Trenggalek sejalan dengan Visi Misi Bupati – Wakil Bupati Kabupaten Trenggalek Tahun 2016 – 2021.

1) Visi

“Terwujudnya Kabupaten Trenggalek yang Maju, Adil, Sejahtera, Berkepribadian, Berlandaskan Iman dan Takwa”. Penjelasan Visi tersebut;

- a) **“Maju”** berarti terwujudnya masyarakat Trenggalek yang berdaya saing dan mampu mengoptimalkan potensi daerah, dengan didasari produktivitas, kreativitas dan inovasi serta menampilkan keunggulan dan prestasi;

- b) **“Adil”** berarti terwujudnya kesempatan yang sama bagi setiap masyarakat Trenggalek untuk berpartisipasi dan menikmati hasil-hasil pembangunan sesuai dengan peran dan fungsinya;
- c) **“Sejahtera”** berarti terwujudnya masyarakat Trenggalek yang terpenuhi kebutuhan pokok/dasarnya secara lahir dan batin dalam berbagai aspek dan memiliki rasa aman, damai dan tenteram;
- d) **“Berkepribadian”** berarti terwujudnya masyarakat Trenggalek yang menjunjung identitas dan budaya yang baik, memiliki kepercayaan diri dan etos kerja yang baik, serta prinsip kebersamaan dan gotong royong sebagai watak masyarakat trenggalek; dan
- e) **“Iman dan Takwa”** berarti terwujudnya perilaku masyarakat Trenggalek yang berlandaskan pada pengamalan nilai-nilai agama sebagai karakter manusia yang berakhlak mulia.

Visi tersebut dilaksanakan dengan tujuh misi yaitu;

2) Misi

- a) Meningkatkan kinerja birokrasi yang bersih, kompeten dan profesional demi pembangunan yang efektif dan efisien serta pelayanan prima kepada masyarakat dalam pelayanan dasar khususnya kesehatan dan pendidikan
- b) Meningkatkan pembangunan sektor pertanian serta sektor produktif lain melalui peningkatan produktivitas berbasis teknologi tepat guna dan kases terhadap sarana produksi serta memberikan perlindungan terhadap masyarakat untuk mewujudkan tata niaga yang adil dan menyejahterakan

- c) Mewujudkan peningkatan perluasan layanan infrastruktur transportasi dari skala regional hingga tingkat desa, infrastruktur pertanian, infrastruktur lain termasuk yang menunjang pengembangan pariwisata dan kawasan selatan Trenggalek
- d) Meningkatkan penciptaan lapangan kerja bagi SDM terdidik d sektor pertanian dan sektor produktif lain serta meningkatkan daya tarik investasi industri dengan memperhatikan kelestarian alam, ekonomi kerakyatan dan tatanan sosial masyarakat
- e) Meningkatkan sinergitas pembangunan dengan meningkatkan peran serta berbagai pihak
- f) Meningkatkan pengembangan karakter masyarakat yang berkepribadian sebagai pilar pembangunan dengan berlandaskan iman dan takwa
- g) Meningkatkan keberpihakan pemerintah dalam mengentaskan masalah kemiskinan bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah.

Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan pada Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yang telah ditetapkan, maka rumusan tujuan di dalam Perencanaan Strategis (RENSTRA) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian secara prosedural, transparan, akuntabel, objektif, cepat dan tepat waktu
- 2) Memenuhi sarana dan prasarana kantor untuk meningkatkan gairah kerja

- 3) Memenuhi kesejahteraan dan penghargaan PNS pensiun
- 4) Meningkatkan kesejahteraan untuk lebih memacu gairah dan kinerja pegawai
- 5) Meningkatkan jumlah SDM Aparatur yang berkualitas guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas
- 6) Meningkatkan pengembangan karier pegawai sesuai kompetensi dan tersedianya data untuk pengembangan akuntabilitas PNS

Adapun berdasarkan pada Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yang telah ditetapkan, sasaran di dalam Perencanaan Strategis (RENSTRA) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatnya pelayanan administrasi kepegawaian secara prosedural, transparan, akuntabel, objektif, cepat dan tepat waktu
- 2) Terpenuhinya sarana dan prasarana kantor untuk meningkatkan gairah kerja
- 3) Terpenuhinya kesejahteraan dan penghargaan PNS pensiun
- 4) Terpenuhinya kesejahteraan untuk lebih memacu gairah dan kinerja pegawai
- 5) Meningkatnya jumlah SDM Aparatur yang berkualitas guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas
- 6) Meningkatnya pengembangan karier pegawai sesuai kompetensi dan tersedianya data untuk pengembangan akuntabilitas PNS

Tupoksi dan Struktur Organisasi

Tupoksi Kepala

Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No. 33 Tahun 2017 tentang Penjabaran Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, Kepala Badan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana program kerja tahunan dan lima tahunan Badan;
- 2) Melaksanakan program dan kegiatan di bidang kepegawaian;
- 3) Mengoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan di bidang kepegawaian;
- 4) Melaksanakan pengendalian terhadap pelaksanaan program dan kegiatan di bidang kepegawaian;
- 5) Melaksanakan pembinaan aparatur sipil negara;
- 6) Mengelola pendapatan asli Daerah sesuai dengan fungsi Badan;
- 7) Mengelola kawasan tertentu yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati;
- 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Badan; dan
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tupoksi Sekretaris

Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No. 33 Tahun 2017 tentang Penjabaran Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, Sekretariat mempunyai tugas:

- 1) Merencanakan kebijakan operasional pada Sekretariat berdasarkan kebijakan umum Kepala Badan dan rencana strategis Badan sebagai pedoman kerja;
- 2) Mengoordinasikan program pelayanan administrasi perkantoran, peningkatan sarana dan prasarana aparatur serta pengembangan sistem perencanaan, kinerja dan keuangan antar Bidang;
- 3) Merumuskan kebijakan administrasi prasarana tentang perkantoran, aparatur program peningkatan serta pelayanan sarana pengembangan dan sistem perencanaan, pelaporan kinerja dan keuangan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
- 4) Mengoordinasikan penyusunan bahan pemberitaan yang berkaitan dengan kebijakan Kepala Badan dan kegiatan Badan, mendokumentasikan berita dan penyelenggaraan hubungan masyarakat serta pendokumentasian produk hukum kepegawaian;
- 5) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sekretariat; dan
- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tupoksi Bidang dan Sub Bagian / Bidang

Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No. 33 Tahun 2017 tentang Penjabaran Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek bidang-bidang di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

Bidang Formasi dan Informasi mempunyai tugas:

- 1) Menyusun program kerja Bidang formasi dan informasi sebagai penjabaran rencana strategis Badan;
- 2) Merumuskan kebijakan Pemerintah Daerah di bidang formasi dan informasi;
- 3) Merumuskan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan Bidang formasi dan informasi;
- 4) Melaksanakan program kerja dan kegiatan di Bidang formasi dan informasi;
- 5) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Bidang formasi dan informasi; dan
- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pembinaan dan Pengembangan

Bidang Pembinaan dan Pengembangan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun program pengembangan kerja sebagai Bidang penjabaran pembinaan dan rencana strategis Badan;
- 2) Merumuskan kebijakan Pemerintah di bidang pembinaan dan pengembangan;
- 3) Merumuskan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan Bidang pembinaan dan pengembangan;
- 4) Melaksanakan program kerja dan kegiatan di Bidang pembinaan dan pengembangan;
- 5) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Bidang pembinaan dan pengembangan; dan

- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi

Bidang Mutasi mempunyai tugas:

- 1) Menyusun program kerja Bidang mutasi sebagai penjabaran lebih lanjut dari rencana strategis Badan;
- 2) Merumuskan kebijakan Pemerintah Daerah di bidang mutasi;
- 3) Merumuskan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan Bidang mutasi;
- 4) Melaksanakan program kerja dan kegiatan di Bidang mutasi;
- 5) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Bidang mutasi; dan
- 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya

Tupoksi Sub Bagian / Sub Bidang

Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No. 33 Tahun 2017 tentang Penjabaran Tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, sub bagian / sub bidang di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki tugas pokok sebagai berikut :

Sekretariat

Sub Bagian keuangan, perencanaan dan pelaporan mempunyai tugas:

- 1) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana kegiatan Sub Bagian keuangan, perencanaan dan pelaporan sebagai acuan kerja;
- 2) Menyediakan bahan koordinasi teknis dengan unit kerja lain terkait dengan kegiatan Sub Bagian keuangan, perencanaan dan pelaporan;
- 3) Menyediakan bahan perumusan kebijakan teknis tentang kegiatan pelaporan Sub Bagian untuk keuangan, menunjang perencanaan kelancaran dan pelaksanaan tugas;
- 4) Menyiapkan bahan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan Badan;
- 5) Menyusun bahan perencanaan dan pelaporan Badan;
- 6) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bagian keuangan, perencanaan dan pelaporan; dan
- 7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian umum dan kepegawaian mempunyai tugas:

- 1) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana kegiatan Sub Bagian umum dan kepegawaian sebagai acuan kerja;
- 2) Menyediakan bahan koordinasi teknis dengan unit kerja lain terkait dengan kegiatan Sub Bagian umum dan kepegawaian;

- 3) Menyediakan bahan perumusan kebijakan teknis tentang kegiatan Sub Bagian umum dan kepegawaian untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
- 4) Mengelola dan mendistribusikan kebutuhan perlengkapan dan peralatan kantor;
- 5) Menyiapkan bahan pemberitaan yang berkaitan dengan kebijakan Kepala Badan dan kegiatan Badan serta mendokumentasikan berita;
- 6) Mengelola administrasi kepegawaian Badan;
- 7) Melaksanakan pelayanan administrasi umum, urusan rumah tangga, urusan surat menyurat dan ketatalaksanaan serta kepegawaian;
- 8) Menyiapkan bahan pembinaan di bidang umum dan kepegawaian Badan;
- 9) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bagian umum dan kepegawaian; dan
- 10) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Formasi dan Informasi Kepegawaian

Sub Bidang Formasi dan Pengadaan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang formasi dan pengadaan;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang formasi dan pengadaan;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang formasi dan pengadaan;

- 4) Melaksanakan penyusunan formasi dan pengadaan aparatur sipil negara;
- 5) Memfasilitasi proses penetapan status pegawai negeri sipil;
- 6) Memfasilitasi proses penerbitan kartu pegawai, kartu istri, kartu suami, tabungan dan asuransi pensiun, dan kartu pegawai elektronik;
- 7) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang formasi dan pengadaan; dan
- 8) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Informasi dan Data mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang informasi dan data;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang informasi dan data;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang informasi dan data;
- 4) Melaksanakan kegiatan pelayanan informasi kepegawaian;
- 5) Melaksanakan pengelolaan dokumentasi kepegawaian;
- 6) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang informasi dan data; dan
- 7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Kinerja dan Penghargaan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang kinerja dan penghargaan;

- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang kinerja dan penghargaan;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang kinerja dan penghargaan;
- 4) Melaksanakan pemrosesan kenaikan gaji berkala;
- 5) Memproses pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi;
- 6) Memfasilitasi penyusunan pakta integritas;
- 7) Menyusun bahan evaluasi penilaian kinerja aparatur;
- 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang kinerja dan penghargaan; dan
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pembinaan dan Pengembangan

Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang pendidikan dan pelatihan;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang pendidikan dan pelatihan;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang pendidikan dan pelatihan;
- 4) Melaksanakan kegiatan analisa kebutuhan diklat aparatur;
- 5) Melaksanakan kegiatan dan pengiriman peserta diklat aparatur;
- 6) Melaksanakan kegiatan evaluasi dampak diklat;

- 7) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang pendidikan dan pelatihan; dan
- 8) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pembinaan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang pembinaan;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang pembinaan;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang pembinaan;
- 4) Melaksanakan kegiatan pembinaan aparatur;
- 5) Memproses penetapan penjatuhan hukuman disiplin aparatur;
- 6) Memproses pemberhentian sementara dan mempekerjakan kembali dalam jabatan negeri;
- 7) Memproses ijin perkawinan dan perceraian;
- 8) Memproses pemberian ijin cuti aparatur;
- 9) Menyusun laporan pajak perorangan pegawai;
- 10) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang pembinaan; dan
- 11) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pengembangan Karier mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang pengembangan karier;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang pengembangan karier;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang pengembangan karier;
- 4) Melaksanakan fasilitasi ujian dinas aparatur;
- 5) Melaksanakan fasilitasi ujian penyesuaian ijazah aparatur;
- 6) Pemrosesan tugas belajar dan ijin belajar;
- 7) Melaksanakan kegiatan pengembangan potensi aparatur (talent pool/assesment);
- 8) Melaksanakan kegiatan dan pengiriman peserta bimtek, workshop, seminar, loka karya, magang aparatur;
- 9) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang pengembangan karier; dan
- 10) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi

Sub Bidang Kepangkatan dan Pemindahan mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang kepangkatan dan pemindahan;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang kepangkatan dan pemindahan;

- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang kepegangatan dan pemindahan;
- 4) Memfasilitasi dan memproses kenaikan pangkat pegawai negeri sipil;
- 5) Memproses pindah tugas pegawai negeri sipil;
- 6) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang kepegangatan dan pemindahan; dan
- 7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Jabatan mempunyai tugas:

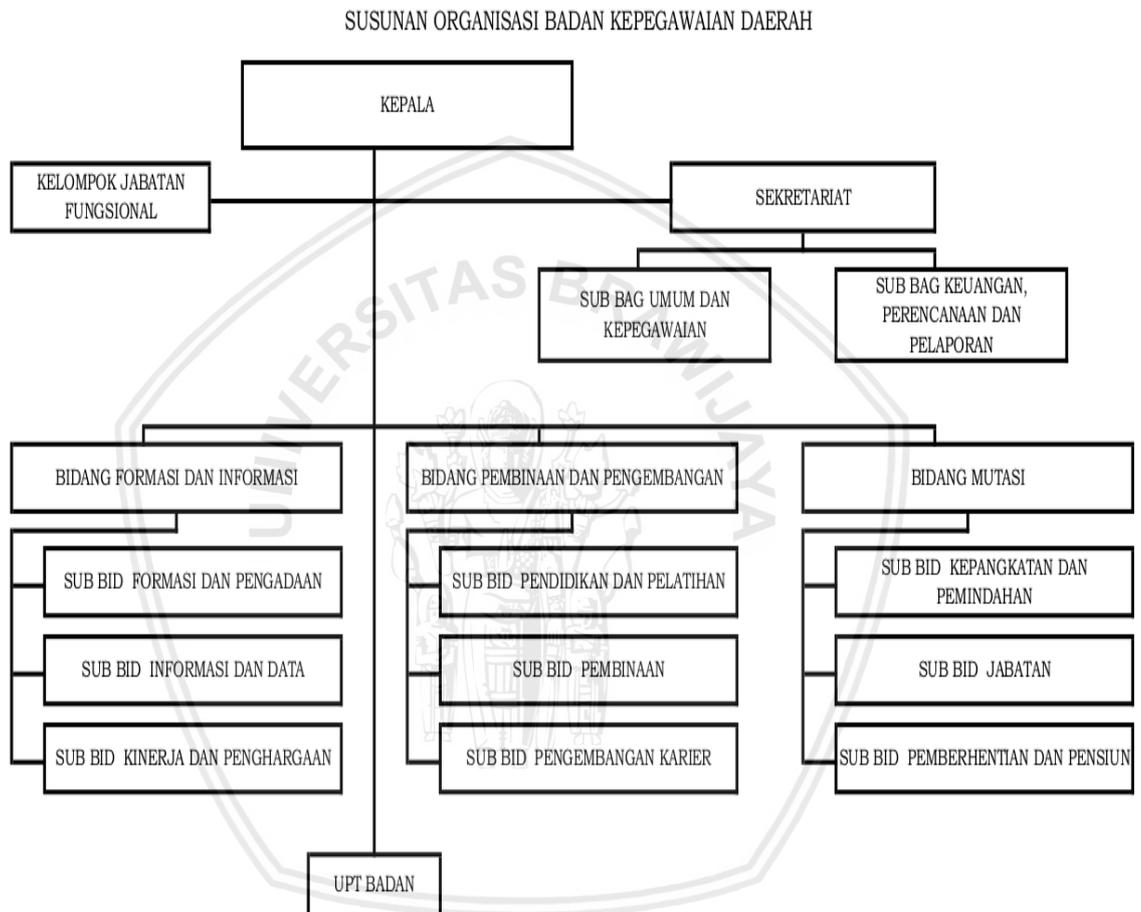
- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang jabatan;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang jabatan;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang jabatan;
- 4) Melaksanakan kegiatan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi;
- 5) Memfasilitasi dan memproses pengangkatan/kenaikan jenjang jabatan fungsional;
- 6) Melaksanakan kegiatan pelantikan jabatan pimpinan tinggi dan administrasi;
- 7) Memfasilitasi pemrosesan pejabat fungsional yang diberi tugas tambahan;
- 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang jabatan; dan

- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pemberhentian dan Pensiun mempunyai tugas:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang pemberhentian dan pensiun;
- 2) Menyiapkan data sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan Sub Bidang pemberhentian dan pensiun;
- 3) Menyiapkan konsep petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan dan kegiatan Sub Bidang pemberhentian dan pensiun;
- 4) Memfasilitasi pemrosesan penerbitan kartu identitas pensiun;
- 5) Memfasilitasi pemrosesan pencairan tabungan perumahan pegawai negeri sipil, tabungan dan asuransi pensiun, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian;
- 6) Memfasilitasi dan memproses penetapan pensiun pegawai negeri sipil;
- 7) Pemrosesan penetapan kecelakaan kerja dan penetapan tewas bagi aparatur;
- 8) Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan tugas Sub Bidang pemberhentian dan pensiun; dan
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan langsung sesuai dengan tugas dan fungsinya

Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No. 36 Tahun 2016 Bab V Bagian Kedua, Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Susunan Organisasi BKD Kabupaten Trenggalek

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

C. Penyajian Data Fokus

Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam Mengembangkan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki strategi – strategi untuk mengembangkan kualitas pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pasal 5 yaitu “Badan Kepegawaian Daerah menjalankan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan”, sejalan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No 36 Tahun 2017 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja badan daerah, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki tugas dan fungsi sebagai membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.



Gambar 4. Rapat Koordinasi Teknis Kebijakan Pengembangan ASN

Sumber. BKD Kabupaten Trenggalek

Strategi yang dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek dengan melalui strategi program dan strategi kelembagaan. Strategi program yaitu implikasi dari suatu program tertentu, bagaimana dampak dari program tersebut dilaksanakan dan bagaimana dampak bagi organisasi. Strategi kelembagaan merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan inisiatif – inifitif strategi. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek pada tahun 2018 mempunyai strategi program berupa pemetaan kompetensi pegawai dan pendidikan pelatihan. Strategi kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki strategi kelembagaan berupa workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional, workshop sosialisasi assessment center dan pengembangan asesor SDM Aparatur, disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Renja BKD Tahun 2018 ada beberapa sasaran

program prioritas yang berkaitan dengan kualitas pegawai salah satunya dengan cara pengembangan kompetensi pegawai. Jadi BKD Kabupaten Trenggalek memiliki dua strategi dalam pengembangan kompetensi yaitu strategi program dan strategi kelembagaan. Strategi program mempunyai kegiatan pemetaan kompetensi pegawai, pendidikan dan pelatihan sedangkan strategi program kelembagaan berupa kegiatan workshop, disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Berikut ini peneliti menyajikan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek tentang pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.

1. Pemetaan Kompetensi Pegawai

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek sebagai lembaga pemerintah daerah yang memiliki andil besar dalam manajemen kepegawaian sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang tertera pada peraturan bupati. BKD mengemban fungsi sebagai perumus kebijakan formasi informasi tentang bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek diharapkan mampu menciptakan pegawai yang berkualitas sesuai dengan kompetensi dan jenjang pendidikan terakhirnya. Pemetaan kompetensi pegawai merupakan langkah awal untuk menentukan formasi dan jabatan sesuai dengan kompetensi dan jenjang pendidikannya dengan pekerjaannya. Maka dari itu BKD Kabupaten Trenggalek pada Tahun 2018 lebih mengoptimalkan pemetaan pegawai sebab tahun sebelumnya analisis jabatan dan analisis beban kerja pelaksanaannya belum optimal. Belum optimalnya pemetaan pegawai disebabkan karena proses dari masing – masing organisasi perangkat daerah menyetorkan form – form tentang analisis

jabatan dan analisis beban kerja melebihi waktu yang ditentukan menyebabkan keterlambatan upload data.

Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu.

Dalam manajemen kepegawaian, kegiatan penerimaan dan penempatan pegawai mutlak harus dilakukan didalam satu unit organisasi pemerintahan. Kegiatan manajemen kepegawaian adalah kegiatan untuk mendapatkan landasan guna penerimaan dan penempatan pegawai yang pada awalnya dilakukan terlebih dahulu melalui analisis jabatan (job analysis), yang berarti suatu kegiatan untuk memberikan gambaran tentang syarat-syarat jabatan (job specification) yang diperlukan bagi setiap pegawai yang akan diterima dalam menduduki suatu jabatan didalam suatu organisasi.

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah dan waktu, maupun kualitas. Analisis beban kerja yang dilakukan akan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja. BKD Kabupaten Trenggalek memiliki metode yang digunakan dalam analisis beban kerja yaitu ;

1. Pendekatan Organisasi

Organisasi dipahami sebagai wadah dan sistem kerja sama dari jabatan-jabatan. Melalui pendekatan organisasi sebagai informasi, akan diperoleh informasi tentang : nama jabatan, struktur organisasi, tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab, kondisi kerja, tolok ukur tiap pekerjaan, proses pekerjaan, hubungan kerja, serta persyaratan-persyaratan seperti : fisik, mental, pendidikan, ketrampilan, kemampuan, dan pengalaman. Berdasarkan pendekatan organisasi ini dapat dibuatkan prosedur kerja dalam pelaksanaan kerja yang menggambarkan kerja sama dan koordinasi yang baik. Kegiatan dan hubungan antar unit organisasi perlu dibuatkan secara tertulis, sehingga setiap pegawai tahu akan tugasnya bagaimana cara melakukannya serta dengan siapa pegawai itu harus mengadakan hubungan kerja. Hambatannya karena belum adanya ukuran beban tugas, hal ini perlu kesepakatan tiap satuan kerja yang sejenis. Dengan demikian ukuran beban tidak hanya satu, tetapi bisa dua, tiga atau lebih.

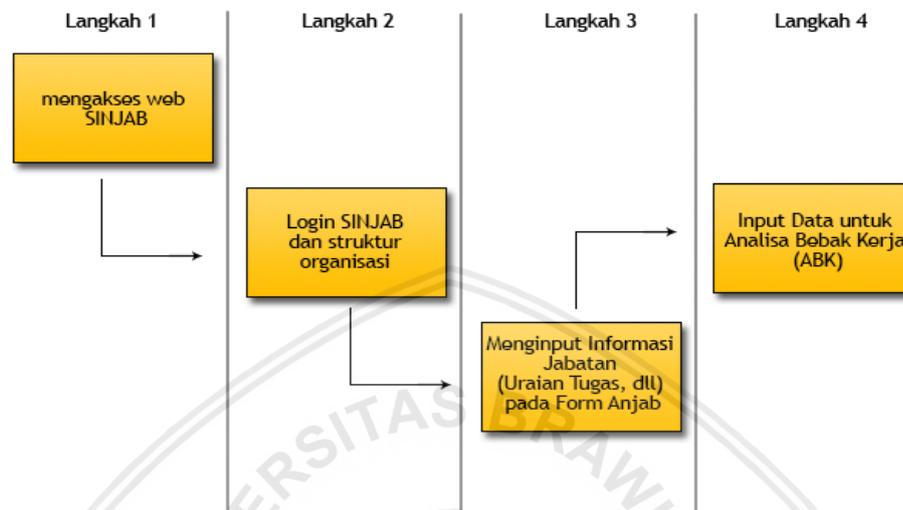
2. Analisis Jabatan (Anjab)

Melalui pendekatan ini dapat diperoleh berbagai jenis informasi jabatan yang meliputi identitas jabatan, hasil kerja, dan beban kerja serta rincian tugas. Selanjutnya informasi hasil kerja dan rincian tugas dimanfaatkan sebagai bahan pengkajian beban kerja. Beban kerja organisasi sesuai prinsip organisasi akan terbagi habis pada sub unit-sub unit dan sub unit terbagi habis dalam jabatan-jabatan. Melalui pendekatan analisis jabatan ini akan diperoleh suatu landasan untuk penerimaan, penempatan dan penentuan jumlah kualitas pegawai yang dibutuhkan dalam periode waktu tertentu antara lain :

- 1) Sebagai landasan untuk melakukan mutasi;
- 2) Sebagai landasan untuk melakukan promosi;
- 3) Sebagai landasan untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan (Diklat);
- 4) Sebagai landasan untuk melakukan kompensasi;
- 5) Sebagai landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja;
- 6) Sebagai landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan atau prasarana dan sarana kerja

Berikut ini penyaji menampilkan proses atau alur analisis jabatan dan analisis beban kerja di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.

ALUR SISTEM ANALISIS JABATAN & ANALISIS BEBAN KERJA



Gambar 5. Alur Sistem Anjab dan ABK di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek

Sumber : Trenggalekkab.go.id/Sinjab

Dari alur sistem diatas BKD Kabupaten Trenggalek membuat website khusus buat analisis jabatan dan beban kerja. Setiap Organisasi Perangkat Daerah berhak untuk Login ke website Sinjab untuk mengisi jabatan yang ada di OPD tersebut. Setelah itu OPD mengisi form - form tentang analisis jabatan dan beban kerja. Gunanya untuk mengetahui pegawai yang akan pensiun dan formasi pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan. Selain itu berguna untuk mengetahui kualitas maupun kuantitas pegawai di setiap organisasi perangkat daerah di Kabupaten Trenggalek.



PEMERINTAH KABUPATEN TRENGGALEK
FORM A PENGUMPULAN DATA BEBAN KERJA

Nama Jabatan : PENGADMINISTRASI KEPEGAWAIAN
 Unit Organisasi : SUB BAGIAN UMUM DAN KEPEGAWAIAN
 Satuan Kerja : INSPEKTORAT

NO	TUPOKSI/ RINCIAN TUGAS/ KEGIATAN	SATUAN	VOLUME KERJA	NORMA WAKTU (Jam)	PERALATAN	BEBAN KERJA (Jam)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Menyiapkan usul persetujuan/pertimbangan teknis penetapan Nomor Induk Pegawai, kenaikan pangkat, usul pemindahan/mutasi pegawai dan mutasi jabatan sebagai bahan pertimbangan BAPERJAKAT, berita acara sumpah jabatan, surat pernyataan pelantikan jabatan, surat pernyataan melaksanakan tugas, naskah Keputusan Kenaikan Pangkat, atau konsep naskah SK Pensiun Pegawai	Kegiatan	1	24	-	24
2.	Mendokumentasikan berkas KP dan Pensiun sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar tertib administrasi	Berkas	1	96	-	96
3.	Menyiapkan surat pengantar pengembalian usul yang menyatakan bahan tidak lengkap (BTL), atau tidak memenuhi syarat (TMS) sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar memudahkan pengendalian	Surat	1	360	-	360
4.	Menyiapkan bahan kelengkapan data mutasi kepegawaian menurut jenis dan sifatnya, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk diproses lebih lanjut	Berkas	1	96	-	96
5.	Mengendalikan kelengkapan data mutasi kepegawaian sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka proses mutasi kepegawaian	Data	1	360	-	360
6.	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan baik secara tertulis maupun lisan	Kegiatan	1	264	-	264
7.	Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku sebagai bahan evaluasi dan pertanggungjawaban.	Laporan	1	48	-	48

Gambar 6. Pengumpulan Data Beban Kerja

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Mengacu pada ketentuan yang tertuang dalam Pasal 69 ayat 3 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengenai jenis kompetensi pegawai, menjelaskan bahwa:

Jenis kompetensi ada tiga macam, yaitu:

1) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yaitu khusus pegawai ASN yang menduduki jabatan manajerial, diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.

2) Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis yaitu bagi seluruh pegawai ASN, diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.

3) Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi Sosial Kultural yaitu seluruh pegawai ASN, diukur dari pengalaman kerja dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan hasil peneliti di BKD Kabupaten Trenggalek permasalahan yang terjadi yaitu pemetaan kompetensi pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Hal ini dikatakan oleh Ibu Eko Julianti selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa;

“...permasalahan pemetaan kompetensi memang masih ada, hal ini terjadi karena masih banyaknya kesalahan pada saat penempatan. Contohnya pendidikan terakhir pegawai A sarjana teknik tetapi dalam penempatan kerjanya ditempatkan pada bagian administrasi kepegawaian. Permasalahan juga terletak pada kualitas dan kuantitas pegawai di pemerintahan kabupaten Trenggalek...”. (wawancara, 20 Januari 2019)

Hal ini diperkuat oleh Bapak Nonot Harmanto selaku Kepala Bidang Formasi dan Informasi BKD Kabupaten Trenggalek, untuk mengatasi permasalahan pemetaan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya BKD dan OPD terkait memiliki langkah – langkah untuk memperbaiki permasalahan tersebut. Bapak Nonot Harmanto mengatakan bahwa;

“...memang ada kesalahan dalam pemetaan kompetensi pegawai dalam penempatan kerjanya. Tetapi kami sudah berupaya untuk melakukan perbaikan pemetaan kompetensi, supaya kompetensi pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Upaya yang kami lakukan yaitu melakukan

pendataan ulang dan mengoptimalkan ANJAB dan ABK. Langkah selanjutnya kami merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai melalui uji kompetensi. Upaya tersebut sedang dalam proses..”. (Wawancara 19 Januari 2019)

Kedua wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pemetaan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tidak sesuai dengan bidang kerjanya. Penempatan pegawai tidak sesuai dengan pendidikan terakhir pegawai, menyebabkan tidak maksimalnya pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh instansi terkait. Permasalahan lainnya yaitu kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek belum sesuai dengan kebutuhannya. Secara kualitas pegawai yang dibutuhkan organisasi belum sesuai dengan yang diharapkan dan kuantitas yaitu terbatasnya jumlah pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Trenggalek menyebabkan capaian organisasi yang sudah di tetapkan tidak dapat selesai dengan tepat waktu. BKD Kabupaten Trenggalek berupaya mengatasi masalah pemetaan kompetensi pegawai dengan cara penataan ulang dan penataan kembali melalui pemetaan jabatan fungsional umum. Langkah selanjutnya dalam mengatasi permasalahan pemetaan kompetensi pegawai yaitu dengan merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai dengan melalui ABK dan ANJAB serta uji kompetensi pegawai.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Peningkatan kualitas pegawai, salah satu langkah yang dapat diambil adalah pembinaan pegawai negeri sipil, yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang terencana dan diselenggarakan terus – menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat. Pegawai negeri sipil diharapkan

repository.ub.ac.id

dapat meningkatkan pengabdian, mutu, kemampuan, keahlian dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas. 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 relatif lama. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan ketrampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparaturnya yaitu dengan program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yakni Dilat Prajabatan dan Diklat Jabatan, dimana diklat jabatan merupakan diklat pengangkatan dari CPNS menjadi PNS. Sedangkan Diklat Jabatan terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional.

1) Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan adalah syarat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Diklat ini ditujukan kepada CPNS yang baru saja masuk untuk mendapatkan pengetahuan baru dalam melaksanakan tugasnya yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pegawai Negeri

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sipil merupakan salah satu aparaturnya yang melayani masyarakat sehingga diperlukan kesiapan yang matang untuk menjalankan tugasnya agar sesuai dengan kompetensi dan bidangnya masing – masing. Menurut Bapak Tanto selaku kasubbid diklat BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa:

”...Tujuan utama diklat prajab untuk menganalisis kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dan gunanya untuk dapat menjalankan tugas sebaik mungkin yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Diklat Prajab ini dilakukan oleh Bandiklat Provinsi begitu pula yang menentukan tempat pelaksanaannya. BKD hanya mengelola atau yang mendata siapa saja yang akan di diklat prajab” (Wawancara, 17 Januari 2019)

Sedangkan menurut Bapak Alamsyah selaku pegawai BKD yang pernah mengikuti Diklat Prajab mengatakan bahwa:

“...selama mengikuti diklat prajabatan banyak mendapat pengetahuan dan pengalaman baru, melalui diklat prajab tersebut saya dapat mengerti pekerjaan saya dan sangat berharga sekali bagi saya kedepannya untuk mengemban tugas yang sudah diberikan kepada atasan saya”. (Wawancara, 17 Januari 2019)

Berikut data pegawai yang mengikuti diklat prajabatan pada tahun 2018

Tabel 4.2 Pegawai yang mengikuti Diklat Prajabatan

No	Jenis Kegiatan	Jumlah
1	Golongan I	15
2	Golongan II	101
3	Golongan III	193
Jumlah		309

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek

Diklat Prajab merupakan syarat untuk pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil ke Pegawai Negeri Sipil. CPNS wajib mengikuti diklat prajab setelah

pengangkatan sebagai PNS. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Tanto selaku kasubbid diklat BKD Kabupaten Trenggalek, bahwa:

“..... Diklat Prajab wajib diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil yang baru saja diangkat. Diklat prajab ini dilaksanakan paling lambat dua tahun setelah pengangkatan menjadi PNS. Dan peserta wajib lulus dalam diklat ini... Diklat Prajab gunanya untuk memberi pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS selain itu sebagai pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan supaya dalam melaksanakan tugas dan perannya optimal”.

Diklat Prajab terdiri dari Golongan I,II dan golongan III. Diklat Prajab golongan I diikuti oleh peserta yang diangkat PNS dengan kualifikasi pendidikan berijazah SLTP. Diklat Prajab golongan II diikuti oleh peserta yang diangkat menjadi PNS dengan kualifikasi pendidikan berijazah SLTA dan diklat Prajab golongan III diikuti oleh peserta yang diangkat menjadi PNS dengan ijazah D-IV sampai S-1.



Gambar 7. Kegiatan Diklat Prajabatan

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Pada Tahun 2018 pelaksanaan diklat prajab di pemerintahan Kabupaten Trenggalek mencapai 309 peserta dimana peserta tersebut merupakan pegawai yang

ada di lingkungan pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek untuk kegiatan diklat prajab tahun 2018 peserta yang seharusnya mengikuti diklat terdapat 500 peserta, akan tetapi untuk tahun 2018 yang mengikuti kegiatan diklat ada 309 peserta. Maka dari itu capaian dari kegiatan diklat prajab belum tercapai 100 persen dikarenakan anggaran untuk pengembangan pegawai tidak banyak. Tetapi untuk peserta yang belum mengikuti diklat prajab pada Tahun 2018 akan diikutkan pada tahun selanjutnya.

2) Diklat Dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas – tugas pemerintahan dengan sebaik – baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis.

a) Diklat Kepemimpinan

Diklat Kepemimpinan atau Diklat PIM merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 15 Januari 2019 di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, bahwa:

...Diklat PIM merupakan diklat yang diselenggarakan untuk para pegawai negeri sipil guna memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Contoh seperti saya menduduki jabatan kasubbid, untuk naik jabatan ke kabag perlu diklat pim untuk memiliki kompetensi jabatan tersebut. Diklat pim terdiri atas diklat pim I, II dan diklat pim III...”.



**Gambar 8. Kegiatan Diklat Kepemimpinan
Sumber BKD Kabupaten Trenggalek**

Diklat PIM I ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I, diklat PIM II ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon II, diklat PIM III ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon III dan diklat PIM IV ditujukan kepada pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon IV. Diklat pada instansi pemerintah tertuang pada Keputusan Lembaga Administrasi Negara No. 193 Tahun 2001 Tentang Pedoman Diklat jabatan Pegawai Negeri Sipil dan jenjang Diklat, dimana penyelenggaraan diklat merupakan pengembangan karier bagi setiap aparatur untuk memenuhi kompetensi aparatur yang sesuai dengan jenjang jabatan eselon I,II,III dan IV. Hasil wawancara peneliti dengan Kasubbid Diklat BKD Kabupaten Trenggalek Bapak Tanto mengatakan bahwa:

“... mengapa diadakan diklat PIM I,II,III dan IV tujuannya untuk menambah wawasan pengetahuan dan ketrampilan bagi pegawai dalam penjurangan karier khususnya bagi eselon I,II,III,IV. Peserta diklat PIM merupakan pegawai yang menduduki jabatan struktural, sedangkan untuk pegawai yang akan mengikuti diklat PIM tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti diklat PIM tingkat dibawahnya. BKD dalam melaksanakan diklat PIM hanya diklat PIM II,III dan IV. Untuk diklat PIM I BKD hanya mengirim peserta saja dan dilaksanakan oleh pihak luar yang terakreditasi seperti Ban Diklat Provinsi...”.

Berikut data pegawai Kabupaten Trenggalek yang mengikuti Diklat Kepemimpinan :

Tabel 4.3 Pegawai Pemerintah Kabupaten Trenggalek yang mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2018.

NO	Diklat	Jumlah
1	Diklat Kepemimpinan II	2
2	Diklat Kepemimpinan III	33
3	Diklat Kepemimpinan IV	35
Jumlah		70

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Dari tabel diatas diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yaitu diklat PIM tingkat II, III dan IV. Diklat PIM tingkat I dilaksanakan oleh pihak luar yang sudah terakreditasi seperti Ban Diklat Provinsi. Pada Tahun 2018 sesuai dengan renja BKD peserta diklat pim berjalan sekitar 80 persen. Ini disebabkan karena dari rencana awal yang sudah di rencanakan oleh BKD jumlah pegawai yang akan mengikuti diklat kepemimpinan tahun 2018 sekitar 92 peserta. Akan tetapi pada tahun 2018 BKD dalam melaksanakan kegiatan diklat pim dengan jumlah 70 peserta. Ada beberapa faktor penghambat dari

kegiatan diklat ini yaitu masalah anggaran dan ada peserta yang tidak bisa mengikuti diklat pim karena berhalangan hadir. Untuk yang berhalangan hadir ada 3 peserta, untuk peserta lainnya yang tidak mengikuti kegiatan diklat pada Tahun 2018 disebabkan oleh keterbatasan anggaran pemerintah daerah Kabupaten Trenggalek dan akan diikuti pada tahun yang akan datang.

b) Diklat Fungsional

Diklat Fungsional merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional. Jenjang Diklat fungsional masing – masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Jenis dan jenjang diklat fungsional terdiri dari diklat fungsional keahlian dan diklat fungsional ketrampilan. Diklat fungsional keahlian merupakan diklat yang bertujuan untuk memeberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas fungsional keahlian yang bersangkutan. Diklat fungsional ketrampilan merupakan diklat yang betujuan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu sesuai dengan jabatan fungsional yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas fungsional ketrampilan yang bersangkutan.



**Gambar 9. Kegiatan Diklat Fungsional Perawat Ahli
Sumber BKD Kabupaten Trenggalek**

Wawancara peneliti dengan Bapak Tanto selaku Kasubbid Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa:

”Diklat fungsional merupakan diklat yang wajib diikuti oleh calon pegawai jabatan fungsional dan pegawai jabatan fungsional. Untuk diklat fungsional sendiri dilaksanakan setiap tahun akan tetapi untuk tahun 2018 belum melaksanakan karena terbentur dana akan tetapi akan dilaksanakan pada tahun 2019. Jumlahnya pegawai fungsional yang mengikuti diklat fungsional dari tahun 2013 sampai 2017 yaitu sekitar 305 pegawai...”.
(Wawancara, 15 Maret 2018)

Berikut peneliti menyajikan jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional dari tahun 2013 sampai tahun 2018.

Tabel 4.3 Jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional tahun 2013-2018 di Kabupaten Trenggalek.

NO	Jenis Kegiatan	2014	2015	2016	2017	2018	Jumlah
1	Perawat Ahli	13	20	16	24	-	73
2	Penyuluh Kesehatan Masyarakat	48	37	22	43	-	135
3	Pengawas Sekolah	3	2	6	4	-	15
4	Kepala Sekolah SD	6	4	7	5	-	22
5	Pelatihan Penerapan ICD-10 tingkat Puskesmas	3	10	8	12	-	33
6	Pelatihan Laboratorium Mikroskopistb dots	3	2	1	3	-	9
7	Diklat Konselur Asi	2	4	3	4	-	13
8	Pelatihan Peningkatan Kapasitas Petugas Laboratorium Puskesmas	-	-	2	3	-	5
Jumlah							305

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa diklat fungsional yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek dari tahun 2014 – 2018 mencapai 305 peserta. Peserta diklat fungsional terdiri dari beberapa organisasi perangkat daerah di

Kabupaten Trenggalek. Tahun 2018 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek tidak melaksanakan kegiatan diklat fungsional sebab prioritas pengembangan pegawai terletak pada diklat prajabatan diklat pim dan diklat teknis. Diklat fungsional akan dilaksanakan pada tahun 2019.

c) Diklat Teknis

Diklat Teknis merupakan diklat bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Menurut Rencana Kerja (Renja) BKD Kabupaten Trenggalek tahun 2018 program pendidikan dan pelatihan untuk diklat teknis melakukan jenis kegiatan meliputi; Akuntansi berbasis Akrua, Pengadaan barang dan jasa Pemerintah, Bendahara Daerah, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Perkantoran Berbasis IT, Naskah Dinas, Sistem Manajemen Puskesmas. Menurut Bapak Tanto selaku Kasubbid BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa:

“...untuk diklat teknis pesertanya yaitu pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. BKD dalam tahun 2018 melaksanakan diklat teknis Akuntansi berbasis Akrua, Pengadaan barang dan jasa Pemerintah, Bendahara Daerah, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Perkantoran Berbasis IT, Naskah Dinas, Sistem Manajemen Puskesmas dan masih banyak lagi...”. (wawancara, 15 Januari 2019)



Gambar 10. Kegiatan Diklat Teknis Kepala Sekolah dan Pengawas

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Pendidikan dan Pelatihan Teknis dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan ketrampilan pegawai. Diklat teknis sangat berguna bagi pegawai negeri sipil yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas – tugas teknis pegawai yang telah ditetapkan oleh organisasi perangkat daerah sehingga mampu melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya. Berikut jenis kegiatan diklat teknis Tahun 2018 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Jenis Kegiatan Diklat Teknis Tahun 2018 di Kabupaten Trenggalek

No	Jenis Kegiatan Diklat Teknis	Jumlah
1	Akuntansi berbasis Akrua	187
2	Pengadaan barang dan jasa Pemerintah	143
3	Pengembangan Destinasi dan Promosi Pariwisata	70

4	Administrasi Kepegawaian	203
5	Administrasi Perkantoran Berbasis IT	150
6	Naskah Dinas	39
7	Sistem Manajemen Puskesmas	99
Jumlah		901

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

Tabel 4.5 Jenis Kegiatan Diklat Teknis Tahun 2017 di Kabupaten Trenggalek

No	Jenis Kegiatan Diklat Teknis	Jumlah
1	Pengelolaan Arsip Pemerintah Desa/Kelurahan	303
2	Pengangkatan Arsiparis Tingkat Ahli	20
3	Bendahara Daerah	29
4	Standar Pelayanan Publik	82
5	Workshop Pengelolaan Hasil Laut	137
6	Manajemen Keuangan	43
Jumlah		622

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

Tabel 4.6 Jenis Kegiatan Diklat Teknis Tahun 2016 di Kabupaten Trenggalek

No	Jenis Kegiatan Diklat Teknis	Jumlah
1	Pelayanan Kesehatan Masyarakat	97
2	Peningkatan Kinerja Sekdes	50
3	Bendahara Daerah	34

4	Workshop Teknologi Informasi	175
Jumlah		356

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

Tabel 4.7 Jenis Kegiatan Diklat Teknis Tahun 2015 di Kabupaten Trenggalek

No	Jenis Kegiatan Diklat Teknis	Jumlah
1	Peningkatan Kinerja Lingkungan Kelurahan	15
2	Manajemen Inovasi	66
3	Arsip Daerah	31
4	Training Of Facillitator	87
5	Pengkaderan Pejabatan Pengawas	44
Jumlah		243

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

Tabel 4.8 Jenis Kegiatan Diklat Teknis Tahun 2014 di Kabupaten Trenggalek

No	Jenis Kegiatan Diklat Teknis	Jumlah
1	Penyusunan Laporan Keuangan Daerah dan Barang Milik Negara	4
2	Manajemen TIK	103
3	Bendahara Daerah	8
4	Penyusunan Rencana Kawasan	25
5	Administrasi Perkantoran Berbasis IT	73

6	Pengkaderan Pejabat Administrator	157
Jumlah		370

Sumber: BKD Kabupaten Trenggalek

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa diklat teknis dari tahun 2014 sampai 2018 jumlah peserta yang mengikuti diklat teknis naik. Jumlah peserta diklat teknis tahun 2014 tercatat 370 pegawai, diklat teknis tahun 2015 berjumlah 243 pegawai, diklat teknis tahun 2016 berjumlah 356 pegawai, diklat teknis tahun 2017 berjumlah 622 pegawai dan diklat teknis 2018 berjumlah 901 pegawai. Kegiatan diklat teknis rencana untuk tahun 2018 mendiklat 950 peserta. Akan tetapi realisasi pada tahun 2018 yang mengikuti Diklat teknis tercatat 901 pegawai. Pada tahun 2018 diklat teknis belum terlaksana 100 % sebab yang tidak mengikuti tidak tersebut menolak untuk membiayai diri sendiri dalam kegiatan diklat. Dapat dikatakan bahwa untuk diklat teknis sudah dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek dan setiap tahunnya jumlah peserta naik, ini merupakan upaya yang dilakukan BKD untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, keahlian yang berguna untuk meningkatkan kualitas pegawai agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tepat waktu sesuai tupoksi dari organisasi perangkat daerah.

Dari keseluruhan diklat yang dijelaskan diatas, pegawai diarahkan untuk mempersiapkan untuk memenuhi persyaratan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi perangkat daerah. Diklat mempunyai dua fungsi yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan dimana satu kesatuan yang tidak bisa dipisah. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa diklat merupakan program yang sangat baik bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, dan keahlian dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu BKD Kabupaten Trenggalek melaksanakan program diklat guna mengembangkan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kualitas Pegawai yang profesional.

Seberapa jauh peserta diklat menguasai konsep, pengetahuan, ketrampilan yang diberikan selama diklat dapat terlihat pada penerapan ketika peserta diklat menerapkannya di dalam pekerjaan. Menurut Bapak Tanto selaku Kasubbid Diklat BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“...selama ini pemahaman pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam hal pekerjaannya masih kebingungan maka dari itu belum maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebingungan yang saya maksud bingung harus mengerjakan apa, harus bagaimana cara mengerjakannya. Contoh Staf bagian Umum, bagaimana cara mengelola surat masuk dan sebagainya. Maka dari itu perlu adanya diklat supaya wawasan pegawai bertambah...”. (Wawancara, 15 Januari 2019)



Gambar 11. Kegiatan Diklat Teknis Pengelolaan Potensi Daerah

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Adapun materi yang disampaikan dalam diklat, menurut Bapak Tanto selaku Kasubbid Diklat BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“...untuk materi diklat yang disampaikan oleh tutor yaa seperti sikap kepemimpinan, kedisiplinan, tentang administrasi perkantoran, pengelolaan aset daerah dan masih banyak lagi. Jika diklat yang diselenggarakan oleh BKD maka untuk materi hasil kerja sama dengan LAN (Lembaga Administrasi Negara) sebagai pembina...”. (Wawancara, 15 Januari 2019)

Sedangkan mengenai waktu pendidikan dan pelatihan menurut Bapak Tanto selaku Kassubbid Diklat BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“...waktu penyelenggaraan diklat, BKD Kabupaten Trenggalek tidak memiliki jadwal tertentu, diklat dilaksanakan secara kondisional setelah DPRD menyetujui anggaran dana yang diajukan untuk melaksanakan kegiatan diklat. Sedangkan diklat yang diselenggarakan oleh pihak lain contoh Bandiklat Provinsi maka BKD mengirim peserta saja dan memfasilitasi kebutuhan peserta sesuai dengan jenis dan jenjang diklat...”. (Wawancara 15 Januari 2019)



Gambar 12. Diklat Teknis Mandiri Fasilitator

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Selain itu peneliti juga mewawancarai pegawai yang pernah menjadi peserta Diklat. Menurut Bapak Halim salah satu peserta yang pernah mengikuti Diklat mengatakan bahwa;

“... untuk pelaksanaan diklat terkait cara mengajarnya terkesan membosankan mas. Suasananya juga monoton tidak ada kreativitas dari si pengajar supaya peserta menikmati proses diklat. Kalau menurut saya, pengajar perlu perbaikan agar metode – metode yang diajarkan tidak membosankan dan lebih cepat dipahami oleh peserta diklat...”. (Wawancara 17 Januari 2019)

Keseluruhan Diklat yang dijelaskan diatas diarahkan untuk meningkatkan kualitas pegawai supaya dalam mengerjakan pekerjaannya selesai tepat waktu dengan optimal. Selain itu diklat juga berguna untuk persyaratan jabatan yang ditentukan dan dibutuhkan oleh instansi – instansi pemerintahan. Diklat memiliki fungsi Pendidikan dan Pelatihan dimana kedua fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan dan harus berkaitan. Oleh sebab itu diklat merupakan salah satu program yang baik dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Aparatur sehingga Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk mewujudkan personal pegawai yang berkompeten.

3. Workshop

Workshop merupakan kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Selama tahun 2018 BKD Kabupaten Trenggalek mengadakan kegiatan workshop sebanyak 2 kali. Workshop yang pertama tentang penataan dan pengelolaan jabatan fungsional. Workshop kedua tentang Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur. Kegiatan workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional dilaksanakan pada akhir tahun yaitu tanggal 20 sampai 21 Desember 2018. Peserta yang mengikuti kegiatan workshop tersebut perwakilan semua organisasi perangkat daerah di pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Sedangkan kegiatan Workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur dilaksanakan pada Bulan Agustus 2018. Peserta yang mengikuti workshop tersebut para asesor non PNS yang ditugaskan oleh UPT dalam kegiatan panel jabatan dan para PNS yang berminat dan memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan aktivitas assessment.

1) Workshop Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional

Dalam rangka penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit, maka BKD Kabupaten Trenggalek menggelar workshop Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional tertentu dan penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional di lingkungan Pemerintah Kabupaten Trenggalek.



Gambar 13. Kegiatan Workshop Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Dalam hal ini menurut Bapak Subekti selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa:

“...Workshop yang diselenggarakan BKD mengenai penataan dan pengelolaan jabatan fungsional yang berfokus pada pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional. BKD menyelenggarakan workshop ini dalam rangka penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit...”. (Wawancara, 16 Januari 2019)

Hal ini juga di sampaikan oleh Ibu Eko Juniati selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa:

“...Workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit dilaksanakan BKD pada akhir tahun 2018 lalu. Kegiatan workshop ini bertujuan untuk menyamakan persepsi jabatan fungsional dan untuk penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional. Kegiatan ini diadakan agar ketrampilan teknis dari pemegang jabatan fungsional termasuk pemahaman tentang jabatan fungsional yang diembannya perlu ditingkatkan, dengan harapan adanya kegiatan workshop ini akan melahirkan aparatur yang benar – benar profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya. Workshop ini diikuti oleh perwakilan OPD Kabupaten Trenggalek yang memiliki jabatan fungsional...”. (Wawancara 20 Januari 2019)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan workshop mengenai penataan dan pengelolaan jabatan fungsional yang berfokus pada penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional. Kegiatan ini dilaksanakan BKD Kabupaten Trenggalek bertujuan supaya ketrampilan teknis dari pemegang jabatan fungsional termasuk pemahaman tentang jabatan fungsional yang diembannya perlu ditingkatkan, dengan harapan adanya kegiatan workshop ini akan melahirkan aparatur yang benar – benar profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya. Workshop ini diikuti oleh perwakilan OPD Kabupaten Trenggalek yang memiliki jabatan fungsional.

2) Workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur

BKD Kabupaten mengadakan workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur guna meningkatkan kompetensi para Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang sering dipercaya untuk melakukan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi. Peserta yang mengikuti kegiatan workshop ini merupakan para asesor non PNS yang sering dilibatkan oleh UPT dalam kegiatan panitia seleksi jabatan dan para PNS yang berminat dan memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan aktivitas assessment.



Gambar 14. Kegiatan Workshop Sosialisasi Assesment Center

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Subekti selaku Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan BKD Kabupaten Trenggalek bahwa;

“... Workshop Sosialisasi Assesment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur diselenggarakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek, dikhususkan yang mengikuti workshop ini yaitu para asesor non PNS yang sering dilibatkan oleh UPT dalam kegiatan panitia seleksi jabatan dan para PNS yang berminat dan memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan aktivitas assessment...”. (Wawancara, 16 Januari 2019)

Hal ini juga diperkuat oleh Ibu Eko Juniati selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek yang mengatakan bahwa;

“... BKD melaksanakan kegiatan workshop Sosialisasi Assesment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur. Kegiatan workshop ini dilaksanakan selama 2 hari. Untuk peserta workshop yaitu para asesor non PNS yang ditugaskan oleh UPT dalam kegiatan panel jabatan. Kita juga memberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan ini bagi para PNS yang berminat dan memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan aktivitas assessment. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan keberadaan unit pelaksana teknis bisa menjangkau PNS yang berkompeten dan para asesor supaya dapat pengetahuan assesment yang lebih bagus...”. (Wawancara, 20 Januari 2019)

Dari kedua wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek selama 2 hari. Tujuan dari diadakannya kegiatan workshop diharapkan keberadaan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dapat menjaring Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkompeten supaya dalam melaksanakan tupoksi sebagai pegawai dapat menjalankan dengan baik dan profesional. Selain tujuan diatas kegiatan workshop ini bermanfaat bagi asesor yaitu mendapat wawasan dan pengetahuan assessment yang lebih bagus. Peserta yang mengikuti kegiatan workshop ini merupakan para asesor non PNS yang sering dilibatkan oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam kegiatan panitia pelaksana jabatan dan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan assessment.

Kegiatan workshop merupakan salah satu strategi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek untuk mengembangkan Aparatur Sipil Negara. Kegiatan workshop dilaksanakan untuk mewujudkan kualitas dan profesionalisme pegawai dengan tujuan supaya tupoksi yang diemban oleh pegawai yang ditetapkan organisasinya dapat dilaksanakan dengan sebaik – baiknya. Upaya yang dilakukan BKD Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kompetensi pegawai ada beberapa strategi, salah satu strategi program pengembangan kompetensi yaitu dengan adanya kegiatan workshop.

4. Peningkatan Disiplin Pegawai

Disiplin Pegawai merupakan hal penting yang harus dipatuhi oleh pegawai negeri sipil (PNS). Disiplin pegawai menjadi sorotan bagi masyarakat sebab masih ada pegawai yang meninggalkan tempat kerja atau diluar kantor disaat jam kerja. Jenis dan sanksi disiplin pegawai yang diatur dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 Pasal 7 yaitu;

- 1) Tingkat Hukuman Disiplin;
 - a) Jenis Hukuman Disiplin Ringan
 - (1) Teguran Lisan
 - (2) Teguran Tertulis
 - (3) Pernyataan tidak puas secara tertulis
 - b) Jenis Hukuman Disiplin Sedang
 - (1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun
 - (2) Penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun
 - (3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun
 - c) Jenis Hukuman Disiplin Berat
 - (1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama tiga tahun
 - (2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
 - (3) Pembebasan dari jabatan
 - (4) Pemberhentian dengan tidak hormat atas permintaan sendiri sebagai PNS
 - (5) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Kedisiplinan pegawai merupakan bentuk dari perilaku pegawai, dimana banyak menjadi sorotan masyarakat bahwa pegawai negeri sipil (PNS) melakukan pelanggaran kedisiplinan seperti tidak ada pegawai di tempat kerja di waktu jam kerja.



Gambar 15. Kegiatan Apel Pagi di BKD Kabupaten Trenggalek

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Bagus selaku Kasubbid Pembinaan di BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... sebagian besar ada yang melanggar kedisiplinan pegawai, setahu saya masih dalam kategori pelanggaran ringan, seperti makan siang diluar kantor waktu jam istirahat tetapi kembali ke kantor pegawai tersebut melewati batas jam istirahat nahh itu mengakibatkan keterlambatan masuk kantor. Itu merupakan contoh sebagian pelanggaran kecil yang pernah saya temui d lingkungan pemkab Trenggalek...”. (wawancara, 16 Januari 2019)

Penerapan sanksi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Trenggalek sesuai dengan PP NO 53 Tahun 2010. Dalam aturan peraturan pemerintah tersebut

terdapat aturan tentang penjatuhan sanksi hukuman disiplin. Kategori sanksi hukuman disiplin terapat sanksi hukuman disiplin ringan, sanksi hukuman disiplin sedang dan sanksi hukuman disiplin berat. Jika pelanggaran yang dilakukan pegawai yaitu tidak masuk kerja selama 5 hari tanpa ada pemberitahuan dan atau tidak masuk selama 46 hari berturut – turut maka sudah dapat dijatuhkan sanksi satu.

Terkait dengan disiplin PNS yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek menurut Bapak Dibyso selaku Kasubbid Pemberhentian dan Pensiun BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... selama tahun 2018 pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tercatat ada 53 kasus disiplin PNS. Dimana ada beberapa kasus disiplin pegawai seperti hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman pemberhentian. Untuk pegawai di lingkup Pemkab Trenggalek yang paling banyak kasus disiplin PNS yaitu hukuman sedang. Dari total disiplin pegawai Tahun 2018 sebanyak 53 kasus, pelanggaran terbanyak yaitu hukuman sedang ada 30 kasus. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu keluar kantor disaat jam kerja tanpa ada izin dari atasan...”. (Wawancara, 19 Januari 2019)

Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, adalah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, yaitu setiap PNS dilarang:

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau PNS;
2. Menyalahgunakan wewenangnya;
3. Tanpa izin Pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk negara asing;
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara;

5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah;
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara;
7. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya;
8. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan PNS yang bersangkutan;
9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat PNS, kecuali untuk kepentingan jabatan;
10. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
11. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani;
12. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;

13. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;
14. Bertindak selaku perantara bagi suatu pengusaha atau golongan untuk mendapat pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi Pemerintah;
15. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;
16. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;
17. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memangku jabatan eselon I;
18. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.

Setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, adalah pelanggaran disiplin. Termasuk pelanggaran disiplin adalah setiap perbuatan memperbanyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan,

menawarkan, menyimpan, memiliki tulisan atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, kecuali hal itu dilakukan untuk kepentingan dinas. Selain itu Bapak Dibyو menambahkan bahwa;

“...Pelanggaran yang dilakukan pegawai tidak hanya di wilayah kota saja, tetapi juga pegawai yang ditugaskan di perangkat kelurahan. Masih banyak yang malas dan terlambat masuk kantor dengan berbagai alasan...”. (Wawancara, 19 Januari 2019)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pegawai perangkat kelurahan Bapak Harto, mengatakan bahwa;

“... Iya memang benar mas, biasanya bapak lurah tidak masuk, tidak tau apa alasannya, terutama waktu selesai libur panjang, karena bapak lurah kan bukan asli orang Trenggalek mungkin bapak masih di luar kota. Apalagi kalau sehabis jam istirahat kantor, pegawai sepi mas disini, yaa biasanya jam setelah istirahat kantor untuk pelayanannya sepi mas. Biasanya pegawai disini balik ke kantor mepet dengan jam pulang kerja...”. (Wawancara, 25 Januari 2019)

Bapak Bagus selaku Kasubbid BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“...bilamana pelanggaran tersebut dilakukan dengan unsur kesengajaan maka akan dipastikan pegawai tersebut mendapatkan sanksi disiplin. Oleh sebab itu sanksi harus ditegakkan supaya pegawai mematuhi dan tidak melanggar aturan – aturan yang sudah ditetapkan. Entah itu pak lurah maupun siapa saja jajaran perangkat di kelurahan yang dengan sengaja dan tanpa alasan tidak masuk kerja atau disaat jam istirahat sudah habis tidak kembali ke kantor akan tetap di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada disiplin pegawai...”. (Wawancara, 26 Januari 2019)

Kewajiban yang harus ditaati oleh setiap PNS adalah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, yaitu setiap PNS wajib:

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah;
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil;
4. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya;
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum;
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab;
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara;
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil;
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara, Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;

11. Mentaati ketentuan jam kerja;
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya;
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing;
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
17. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
20. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;
21. Berpakaian rapih dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan;
22. Hormat menghormati antara sesama warganegara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan;
23. Menjadi teladan sebagai warganegara yang baik dalam masyarakat;
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
25. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;

26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek Ibu Eko Julianti mengatakan bahwa;

“... Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin pegawai menyebar di berbagai jajaran OPD, baik yang berada di tingkat Kabupaten maupun di tingkat Kelurahan. Hanya saja yang paling banyak melakukan pelanggaran yaitu di OPD tingkat Kabupaten dari pada di tingkat Kelurahan...”. (Wawancara, 20 Januari 2019)

Pemberian sanksi sudah dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai. Sanksi tersebut diberikan sesuai dengan kelakuan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, untuk sanksi berat perlu di kaji terlebih dahulu sebelum di proses. Termasuk mengkaji terlebih dahulu pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai sebelum memutuskan sanksi. Dalam menegakkan disiplin pegawai harus berhati – hati atau jeli dalam memutuskan sanksi sebab sanksi tersebut sangat berpengaruh terhadap karier pegawai.

5. Penilaian Kinerja

Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh instansi. Sesuai dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana unsur penilaian prestasi kerja diukur dalam SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan perilaku pegawai. Menurut Bapak Subekti selaku

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 02 Januari s.d. 30 Nopember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP			
			Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya					
1	Menyiapkan dan mengedit dokumen pengajuan UPA	0	15	Dokumen	100	11	BLN	0	0	15	Dokumen	90	11	BLN	250,00	88,57
2	Menyiapkan kelengkapan dokumen untuk pengajuan SPP-LS	0	18	Dokumen	100	11	BLN	0	0	18	Dokumen	90	11	BLN	260,00	88,57
3	Mendokumentasikan SPI	0	16	Dokumen	100	11	BLN	0	0	16	Dokumen	90	11	BLN	260,00	88,57
4	Menyiapkan dan mengedit kelengkapan SPPD	0	80	Lembar	100	11	BLN	0	0	80	Lembar	90	11	BLN	260,00	88,57
5	Membuat laporan fungsional BPP	0	36	Dokumen	100	12	BLN	0	0	36	Dokumen	90	12	BLN	260,00	88,57
6	Merekap dan menghitung penghasilan karyawan untuk pelaporan pajak tahunan	0	36	SSP	100	3	BLN	0	0	36	SSP	90	3	BLN	260,00	88,57
7	Menyiapkan membayar dan mendokumentasikan Cap PHS Inspektoral	0	12	Dokumen	100	12	BLN	0	0	12	Dokumen	90	11	BLN	260,00	88,57
8	Mengajukan Anggaran belanja PHS Inspektoral Kabupaten Trenggalek	0	12	Kelemb	100	12	BLN	0	0	12	Kelemb	90	11	BLN	260,00	88,57
9	Mengedit dan melaporkan model C	0	36	Dokumen	100	1	BLN	0	0	36	Dokumen	90	1	BLN	260,00	88,57
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNJUR PENUNJANG																
1	Tugas tambahan)		Tim PKPT													
2	Tugas tambahan)		Monitoring													
3	Tugas tambahan)		Revisi RKA													
4	Kreatifitas)															
Nilai Capaian SKP													88,57			

**Gambar 17. Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai
Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek**

**PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

DI PERHATIKAN DALAM NEGORI
DAERAH KABUPATEN TRENGGALEK

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN 02 Januari s.d. 30 Nopember 2017

1. YANG DINILAI	
a. Nama	CAHYA FITRIA ARDIANI, A.Md
b. N.P.	19860624 201101 2 021
c. Pangkat, Golongan mang. FMT	Pengatur Tingkat I (III/d)
d. Jabatan Pekerjaan	Administrasi Keuangan
e. Unit Organisasi	Inspektoral Kabupaten Trenggalek
2. PEJABAT PENILAI	
a. Nama	ROBINGAH,S.Sos
b. N.P.	19640508 198603 2 018
c. Pangkat, Golongan mang. FMT	Penata Tingkat I (III/d)
d. Jabatan Pekerjaan	Kasub. bag Umum dan Kepegawaian
e. Unit Organisasi	Inspektoral Kabupaten Trenggalek
3. ATASAN PEJABAT PENILAI	
a. Nama	Dra. ENDAH SETYASIH
b. N.P.	19620830 198612 2 002
c. Pangkat, Golongan mang. FMT	Pembina Tingkat I (R/W)
d. Jabatan Pekerjaan	Sekretaris
e. Unit Organisasi	Inspektoral Kabupaten Trenggalek

**Gambar 18. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek**



4. UNSUR YANG DINILAI				Jumlah
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)		86,90	x 60%	52,14
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	90	(Baik)	
	2. Integritas	78	(Baik)	
	3. Komitmen	79	(Baik)	
	4. Disiplin	90	(Baik)	
	5. Kerjasama	79	(Baik)	
	6. Kepemimpinan	-		
	7. Jumlah	416		
	8. Nilai rata-rata	83,20	(Baik)	
	9. Nilai Perilaku Kerja	83,20	x 40%	33,28
NILAI PRESTASI KERJA				85,42 (Baik)
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)				
Tanggal:				
6. TANGGAPAN PEJABAT PENILAI ATAS KEBERATAN				
Tanggal:				
7. KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT PENHALATAS KEBERATAN				
Tanggal:				

Gambar 19. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Sumber : BKD Kabupaten Trenggalek

Penilaian Kinerja dilakukan oleh masing - masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Menurut Bapak Bagus selaku Kasubbid Pembinaan BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... untuk saat ini belum ada indikator penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu untuk menilai kriteria waktu. Sehingga hal ini belum memadai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai, termasuk dalam penilaian kriteria kemampuan memberikan pelayanan. Seharusnya harus ada penilai internal untuk memadukan pemahaman antara bidang satu dengan bidang lainnya tentang penilaian kinerja pegawai...”. (wawancara, 16 Januari 2019)

Menambahkan Ibu Eko Juniarti selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“...Upaya dalam kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang telah ditentukan Pemerintah Kabupaten Trenggalek masih mengalami beberapa hambatan, seperti kemampuan SDM yang terbatas mengakibatkan belum

optimalnya sistem perencanaan yang dibuat sehingga masih ditemui selisih nilai dengan pagu dana, rencana pelaksanaan dan ketepatan waktu pelaporan...” (wawancara, 20 Januari 2019)

Menurut Bapak Nonot Harmanto selaku Kabid Formasi dan Informasi BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... penilaian prestasi kerja merupakan alat kendali supaya setiap pegawai memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tupoksi selaras dengan renstra dan renja organisasi. Hasil dari penilaian tersebut digunakan sebagai bahan kajian untuk pengembangan pegawai, persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, tunjangan dan sanksi bagi pegawai. Penilaian prestasi pegawai untuk jabatan struktural dilakukan langsung oleh atasannya dan dua orang pejabat di bawahnya berdasarkan daftar urut induk (DUK)...”. (wawancara 19 Januari 2019)

Wawancara peneliti dengan Bapak Pariyo selaku Kepala BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... Pemerintah Kabupaten Trenggalek melakukan upaya dalam meminimalisir masalah tersebut, dengan cara peningkatan kualitas SDM, peningkatan sarpras yang memadai dalam pelaksanaan kegiatan, motivasi yang mendorong etos kerja, mengoptimalkan perencanaan kegiatan yang sistematis dan terkoordinir, dan mengembangkan sistem jaringan informasi yang berguna untuk mendukung terwujudnya akurasi data dan informasi yang diperlukan, serta mengatasi keterlambatan data dalam penyusunan laporan, maka dari itu perlu adanya surat kepada OPD lain supaya penyusunan selesai dengan tepat waktu...”. (wawancara, 22 Januari 2019)

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

a) Kebijakan Pemerintah

Dukungan dari Pemerintah sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai, sebab tanpa adanya dukungan dari pemerintah program pengembangan kompetensi pegawai tidak akan terlaksana.

Seperti Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional sesuai dengan kebutuhan instansi. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja, Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai. Adanya peraturan pemerintah, setiap instansi Pemerintah diwajibkan untuk mengembangkan kualitas pegawainya sesuai dengan jenjang dan kebutuhan guna mewujudkan pegawai yang berkualitas, beretika dan memiliki profesionalisme kerja terhadap tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara. Hal ini mendorong Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek sebagai instansi yang di tuntut untuk melaksanakan kegiatan diklat dalam rangka mengembangkan kualitas pegawai di Pemerintahan kabupaten Trenggalek.

b) Sarana Prasarana

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan kegiatan pengembangan mempunyai asrama dan aula yang terletak pada lingkup kantor BKD Trenggalek. Gedung Serbaguna tersebut memiliki banyak manfaat dalam kegiatan yang di laksanakan oleh BKD. Seperti pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, workshop dan kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan. BKD Kabupaten Trenggalek tidak perlu menyewa tempat untuk melaksanakan kegiatan pengembangan karena mempunyai asrama dan aula yang besar dan dapat menampung 100 peserta. Maka dari itu gedung serbaguna yang dimiliki BKD Kabupaten Trenggalek merupakan faktor pendukung dari kegiatan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai.

c) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain supaya dapat bekerja sama dengan baik di bawah komando kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya dukungan kepemimpinan maka proses pengembangan diklat pegawai tidak akan berjalan dengan baik. Sebagai faktor penting dalam proses pengembangan diklat maka harus didukung dengan kepemimpinan yang baik dan dapat dijadikan contoh kepada bawahannya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Eko Julianti selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa;

“...Kepala BKD Trenggalek sangat mendukung adanya program pengembangan kompetensi pegawai, beliau juga memberikan masukan bilamana bawahannya terjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan pegawai. Bapak Pariyo juga selalu memberikan informasi kepada bawahannya, memberikan motivasi, dan juga selalu mendiskusikan masalah apa saja yang terjadi dalam ruang lingkup kantor ini. Selain itu tidak hanya bapak kepala BKD saja, Kepala Bidang Formasi Informasi, Kepala Bidang Pembinaan dan Pengembangan, Kepala Bidang Mutasi juga membantu untuk memberikan penjelasan dan motivasi kepada bawahannya supaya dalam melaksanakan pekerjaannya dengan penuh semangat...”.
(Wawancara, 20 Januari 2019)

Peneliti menyimpulkan bahwa sikap kepemimpinan di BKD Kabupaten Trenggalek memang sudah tampak. Dengan adanya sikap kepemimpinan yang sangat mendukung dengan adanya program pengembangan pegawai, pimpinan BKD Kabupaten Trenggalek juga memberikan informasi kepada bawahannya yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu pimpinan BKD Kabupaten Trenggalek juga memberikan motivasi kepada pegawai bawahannya supaya dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat. Kepala Bidang Mutasi, Pembinaan dan

Pengembangan, Formasi Informasi juga terlihat adanya perhatian kepada bawahannya dimana saling bekerjasama dan saling membantu bilamana terjadi kesulitan yang dihadapi oleh pegawainnya.

d) Kerjasama dengan Pihak Luar

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan pengembangan pegawai salah satunya kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan BKD Kabupaten Trenggalek bekerjasama dengan BAN DIKLAT dan Universitas Negeri Surabaya. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Eko Julianti selaku Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa;

“...Untuk kerjasama, BKD bekerjasama dengan Univ. Negeri Surabaya, yaitu sebagai asesor psikolog dimana pemerintahan Kabupaten Trenggalek belum memiliki asesor psikolog. Guannya untuk menilai karakteristik, mental dan kepribadian pegawai, maka dari itu BKD bekerjasama dengan pihak Univ Negeri Surabaya. Selain itu, BKD juga bekerjasama dengan BAN DIKLAT. Seperti diklat pim 1, BKD kan tidak bisa melaksanakan diklat pim 1 karena diklat tersebut harus dilaksanakan oleh provinsi, maka dari itu BKD mengirim peserta diklat ke BAN DIKLAT Provinsi...”. (Wawancara, 20 Januari 2019)

Dari wawancara diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan pengembangan kualitas pegawai di Kabupaten Trenggalek, bekerjasama dengan pihak luar seperti BAN Diklat dan Universitas Negeri Surabaya. Untuk melaksanakan diklat pim 1 pihak BKD mengirim peserta ke BAN Diklat provinsi untuk melaksanakan kegiatan diklat. Sedangkan Universitas Negeri Surabaya merupakan asesor atau penilai dimana pemerinatahan Kabupaten Trenggalek belum mempunyai asesor psikolg. Asesor psikolog berguna untuk menilai karakteristik, mental dan kepribadian pegawai. Kerjasama dengan pihak luar merupakan faktor pendukung

BKD Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan tugas pengembangan pegawai di Kabupaten Trenggalek.

Faktor Penghambat

a) Keterbatasan Anggaran

Setiap Pemerintah memiliki anggaran yang berbeda – beda. Penganggaran dalam rangka pengembangan pegawai juga sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur serta mengingat tugas dan fungsi aparatur yang tiap tahun semakin mendapat tuntutan yang besar, baik tuntutan dari instansi maupun dari masyarakat. Salah satu faktor yang menjadi penentu dalam pengembangan kualitas pegawai yaitu alokasi anggaran di program kegiatan pendidikan dan pelatihan. Maka dari itu diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek belum terlaksana secara optimal karena faktor anggaran. Anggaran tersebut dirasa terbatas sehingga ada keterbatasan dalam pengiriman peserta diklat. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Tanto selaku Kasubbid Diklat BKD Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa;

“... Faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai yaitu anggaran. APBD Kabupaten Trenggalek yang tidak besar maka anggaran dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai terbatas. Misal peserta diklat yang harus dikirim ada 30 peserta namun dengan keterbatasan dana maka yang dikirim sekitar 16 peserta saja. Sisanya bila peserta memiliki cukup uang yaa di ikutkan diklat tetapi pakai uang sendiri. Untuk anggaran tahun 2018 yaa realisasinya masih 75% dari rencana awal untuk melaksanakan kegiatan pengembangan. Nah itu merupakan hambatan dari kegiatan pengembangan pegawai...”. (Wawancara, 15 Januari 2019)

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Sekretaris BKD Kabupaten Trenggalek, beliau mengatakan bahwa ;

“...anggaran yang dimiliki oleh Kabupaten Trenggalek dalam hal ini adalah anggaran yang berhubungan dengan pengembangan pegawai memang terbatas, terbatasnya anggaran tersebut mengakibatkan rencana yang sudah di susun tidak sepenuhnya terrealisasi, inilah yang menjadi penghambat pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai. Anggaran pengembangan pegawai tahun 2018 berbicara dengan capaian masih sekitar 75% yang sudah ter realisasi. BKD memprioritaskan pengemangan pegawai diurutkan berdasarkan nomor induk pegawai...”. (Wawancara, 20 Januari 2019)

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai yaitu permasalahan anggaran. APBD Kabupaten Trenggalek yang tidak terlalu besar mengakibatkan anggaran pengembangan pegawai di Pemerintah Kabupaten Trenggalek mengalami kendala dalam melaksanakan kegiatan program pendidikan dan pelatihan.

b) Penilai

Penilai atau *assessor* merupakan yang menilai kinerja pegawai. Penilai tersebut merupakan pejabat tinggi yang berada di suatu instansi. Assessor menilai tentang apa saja yang sudah dilaksanakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi assesor tersebut tidak transparan dalam menilai kinerja pegawai. Seperti yang dikatakan oleh pegawai di BKD Kabupaten Trenggalek

“...yang menilai kinerja saya atasan saya, jadi saya di bagian pengembangan nah yang menilai yaitu kepala sub bagian pengembangan mas. Untuk penilaiannya sendiri memang belum maksimal mas, masih menggunakan kekeluargaan jadi tidak sesuai dengan kenyataan kerjanya...”

Hal yang sama dikatakan oleh pegawai di bagian mutasi

“... penilaian kinerja masih belum transparan mas, atasan menilai dengan sesukanya, tidak didasari pada capaian kinerja mas. Maksudnya penilaian yang dilakukan cenderung memaksimalkan kerabat atau teman dekat...”

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan masih belum maksimal, tidak transparan, dan menilai pegawai dilihat dari kekeluargaan, kerabat atau teman dekat.

c) Pelatih

Pelatih / Pemateri merupakan otak dari kegiatan pengembangan pegawai. Materi yang disampaikan harus bisa diserap dan dipahami oleh peserta pengembangan. Supaya setelah mengikuti kegiatan pengembangan peserta mendapat hasil sesuai yang diharapkan dan diimplementasikan dalam pekerjaannya. Pemateri harus mempunyai metode – metode belajar yang mudah dipahami oleh peserta supaya. Akan tetapi pemateri masih menggunakan metode – metode belajar yang terdahulu menyebabkan peserta jenuh dan tidak berkonsentrasi pada kegiatan tersebut. Seperti yang dikatakan oleh mantan peserta diklat, mengatakan bahwa;

“... untuk materi yang disampaikan oleh pelatih metode – metode ajarnya seperti belum di upgrade, jadi peserta itu jenuh mendengarkan pemateri menyampaikan materinya. Pemateri kayaknya masih menggunakan kurikulum lama, dan yang aktif itu pematerinya bukan dari pesertanya. Makanya peserta banyak yang jenuh...”. (Wawancara, 17 Januari 2019)

Dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa pemateri dalam menyampaikan materinya tergolong masih menggunakan metode – metode yang lama atau kurikulum lama, sebab yang aktif dalam proses kegiatan pengembangan yaitu pematerinya. Mengakibatkan peserta pengembangan tidak konsen terhadap materi yang disampaikan oleh pemateri karena peserta merasa jenuh dan bosan dengan materi yang disampaikan.

d) Peserta

Peserta merupakan pegawai yang dikembangkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama. Seperti pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dasarnya, usianya dan daya tangkap untuk memahami materi yang di sampaikan pada saat diklat. Oleh karena itu peserta merupakan termasuk faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi yang disebabkan oleh beberapa faktor tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Tanto selaku Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, mengatakan bahwa;

“...hambatan dalam pengembangan pegawai dilihat dari peserta, yaitu ketidaksamaan jenjang pendidikan, pengalaman kerja. Nah maka dari itu yang peserta ada yang cepat paham dalam memahami materi yang di sampaikan oleh pemateri ada juga yang sebaliknya. Itulah hambatan dari program pengembangan pegawai...”. (Wawancara, 15 Januari 2019)

Dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa para peserta yang mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja yang berbeda akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dalam proses pelaksanaan pengembangan pegawai karena daya tangkap, persepsi dan nalar dari para peserta berbeda – beda. Selain itu, faktor penghambat dari pengembangan kualitas pegawai salah satunya komitmen pegawai tentang disiplin pegawai. Kurangnya komitmen para pegawai dalam melaksanakan tugas hal ini karena faktor keterbatasan pengetahuan pegawai dan kesadaran pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya. Seperti yang diutarakan Bapak Dibyo selaku Kasubbid Pemberhentian dan Pensiun BKD Kabupaten Trenggalek mengatakan bahwa;

“... selama tahun 2018 pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tercatat ada 53 kasus disiplin PNS. Dimana ada beberapa kasus disiplin pegawai seperti hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman pemberhentian. Untuk pegawai di lingkup Pemkab Trenggalek yang paling banyak kasus disiplin PNS yaitu hukuman sedang. Dari total disiplin pegawai Tahun 2017 sebanyak 53 kasus, pelanggaran terbanyak yaitu hukuman sedang ada 30 kasus. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu keluar kantor disaat jam kerja tanpa ada izin dari atasan...”. (Wawancara, 19 Januari 2019)

Selain dibutuhkan komitmen dalam pelaksanaan disiplin pegawai, juga dibutuhkan kesungguhan dan kesadaran diri pegawai terhadap tugas dan fungsinya sebagai pegawai. Tidak hanya melalui disiplin pegawai, pengembangan kompetensi pegawai juga melalui pendidikan dan pelatihan. Seperti kesungguhan peserta dalam mengikuti diklat. Seperti salah satu pegawai yang pernah mengikuti diklat mengatakan bahwa dirinya mengikuti diklat dikarenakan usulan dari atasan, sehingga bukan kemauan dari diri sendiri, mengakibatkan peserta tersebut dalam mengikuti kegiatan diklat tidak sungguh – sungguh.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki strategi – strategi untuk mengembangkan kualitas pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pasal 5 yaitu “Badan Kepegawaian Daerah menjalankan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan”, sejalan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek. Berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek No 36 Tahun 2017 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja badan daerah, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki tugas dan fungsi sebagai membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

Strategi yang dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek dengan melalui strategi program dan strategi kelembagaan. Strategi program yaitu implikasi dari suatu program tertentu, bagaimana dampak dari program tersebut dilaksanakan dan bagaimana dampak bagi organisasi. Strategi kelembagaan merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan inisiatif – inifitif strategi. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek pada tahun 2018 mempunyai strategi program berupa pemetaan kompetensi pegawai dan pendidikan pelatihan. Strategi kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek memiliki strategi kelembagaan berupa workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional, workshop

sosialisasi assessment center dan pengembangan asesor SDM Aparatur, disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Renja BKD Tahun 2018 ada beberapa sasaran program prioritas yang berkaitan dengan kualitas pegawai salah satunya dengan cara pengembangan kompetensi pegawai. Jadi BKD Kabupaten Trenggalek memiliki dua strategi dalam pengembangan kompetensi yaitu strategi program dan strategi kelembagaan. Strategi program mempunyai kegiatan pemetaan kompetensi pegawai, pendidikan dan pelatihan sedangkan strategi program kelembagaan berupa kegiatan workshop, disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Berikut ini peneliti menyajikan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek tentang pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.

1. Pemetaan Kompetensi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian di BKD Kabupaten Trenggalek permasalahan yang terjadi yaitu pemetaan kompetensi pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Permasalahan pemetaan kompetensi memang masih ada, hal ini terjadi karena masih banyaknya kesalahan pada saat penempatan. Contohnya pendidikan terakhir pegawai A sarjana teknik tetapi dalam penempatan kerjanya ditempatkan pada bagian administrasi kepegawaian. Untuk mengatasi permasalahan pemetaan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, BKD dan OPD terkait memiliki langkah – langkah untuk memperbaiki permasalahan tersebut.

Upaya yang dilakukan yaitu melakukan pendataan ulang dan penataan kembali melalui pemetaan jabatan fungsional umum. Langkah selanjutnya kami merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai melalui uji kompetensi.

Pemetaan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek belum dilakukan dengan baik pada tahun – tahun sebelumnya dan sedang dilaksanakan pada tahun ini mengakibatkan kompetensi pegawai tidak sesuai dengan bidang kerjanya. Penempatan pegawai tidak sesuai dengan pendidikan terakhir pegawai, menyebabkan tidak maksimalnya pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh instansi terkait. BKD Kabupaten Trenggalek berupaya mengatasi masalah pemetaan kompetensi pegawai dengan cara penataan ulang dan penataan kembali melalui pemetaan jabatan fungsional umum. Langkah selanjutnya dalam mengatasi permasalahan pemetaan kompetensi pegawai yaitu dengan merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai melalui uji kompetensi pegawai.

Mengacu pada pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pemetaan kondisi kompetensi pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek baru dilaksanakan pada tahun 2019. Pemetaan kompetensi pegawai tahun sebelumnya hanya sekedar dilaksanakan. Padahal pemetaan kompetensi pegawai merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena menyangkut tentang penempatan kerja, pengangkatan jabatan, promosi pegawai dan lain sebagainya.

Pemetaan kompetensi pegawai yang dilakukan BKD Kabupaten Trenggalek berbanding balik terhadap teori yang dikemukakan oleh Darvis. Menurut Darvis

pemetaan kompetensi harus benar – benar dilaksanakan dengan baik supaya organisasi mengetahui pegawai yang berkompeten guna memberikan prestasi yang baik bagi organisasi. Menurut Darvis, pemetaan kompetensi pegawai harus dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi pegawai yang potensial untuk dapat memberikan prestasi puncak bagi organisasi. Untuk melakukan identifikasi pegawai guna mendapatkan data profil pegawai terkait pengalaman kerja, profil kompetensi, jenjang pendidikan, dan keahlian perlu dilakukan pemetaan pegawai salah satunya dapat dilakukan melalui assesment kompetensi dan potensi pegawai. Dengan data pegawai yang diperoleh melalui assesment kompetensi dan potensial maka organisasi dapat mengetahui data pegawai yang kompeten dan potensial untuk memberikan prestasi puncak bagi organisasi.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dapat dilakukan dengan program pendidikan dan pelatihan (DIKLAT). Diklat sangat berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan peran diklat memberikan manfaat bagi peserta diklat. Pengembangan pegawai dapat dilakukan secara formal dan informal. Pengembangan formal pegawai ditugaskan oleh instansi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Pengembangan informal pegawai yaitu melatih dan mengembangkan dirinya atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh instansi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan, mengembangkan dan membentuk pegawai dimana pegawai mempelajari

pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan perilaku terhadap organisasi sehingga tercipta sumber daya aparatur yang berkompeten. Pendidikan dan pelatihan memberikan bantuan pada masa yang akan datang yang berguna bagi pegawai dan organisasi untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan baik. Maka peran pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengembangkan kompetensi pegawai supaya pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya dengan profesionalisme.

Pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek salah satunya dengan program pendidikan dan pelatihan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan ditekankan bahwa pelaksanaan diklat adalah berbasis kompetensi. Diklat yang dimaksud tersebut yaitu untuk mengembangkan kemampuan pegawai dari segi kemampuan, pengetahuan sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan. Menurut Mangkuprawira (2004) aparat yang bersifat profesional yaitu mampu mengembangkan diri dan mampu mewujudkan visi misi organisasi.

Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Trenggalek untuk mencapai kualitas pegawai yang profesionalisme sudah melaksanakan sesuai dengan keputusan Lembaga Administrasi Negara No. 193 Tahun 2001 Tentang Pedoman Diklat jabatan Pegawai Negeri Sipil dan jenjang Diklat adalah sebagai berikut:

- a) Diklat Pra Jabatan adalah diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan CPNS menjadi PNS. Jenjang diklat PNS terdiri atas diklat pra jabatan Gol I sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol I. Diklat Gol II sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol II dan diklat

pra jabatan Gol III sebagai syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS Gol III.

- b) Diklat Kepemimpinan adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Jenjang diklat ini terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) IV, Diklatpim III, Diklatpim II dan Diklatpim I.
- c) Diklat fungsional adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional.
- d) Diklat Teknis adalah diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis dalam jabatan PNS sesuai bidangnya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek melaksanakan kegiatan Pendidikan dan pelatihan yakni Diklat Prajabatan dan Diklat Jabatan, dimana diklat jabatan merupakan diklat pengangkatan dari CPNS menjadi PNS. Sedangkan Diklat Jabatan terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional.

Diklat Prajabatan adalah syarat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Diklat ini ditujukan kepada CPNS yang baru saja masuk untuk mendapatkan pengetahuan baru dalam melaksanakan tugasnya yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu aparatur yang melayani masyarakat sehingga diperlukan kesiapan yang matang untuk menjalankan tugasnya agar sesuai dengan kompetensi dan bidangnya masing – masing. Pada Tahun 2017 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek mengirim 309 peserta diklat prajabatan. Diklat tersebut terdiri dari diklat prajab golongan I, diklat prajab golongan II dan diklat prajab golongan III. Diklat prajab golongan I terdiri dari 15 peserta, diklat prajab golongan II terdiri dari 10i peserta dan diklat prajab golongan III terdiri dari 193 peserta. Diklat prajab dilaksanakan oleh BAN Diklat Provinsi sehingga Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek hanya mengirim peserta diklat saja. Diklat Prajab golongan I diikuti oleh peserta yang diangkat PNS

dengan kualifikasi pendidikan berijazah SLTP. Diklat Prajab golongan II diikuti oleh peserta yang diangkat menjadi PNS dengan kualifikasi pendidikan berijazah SLTA dan diklat Prajab golongan III diikuti oleh peserta yang diangkat menjadi PNS dengan ijazah D-IV sampai S-1.

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas – tugas pemerintahan dengan sebaik – baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Diklat Kepemimpinan atau Diklat PIM merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat PIM I ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I, diklat PIM II ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon II, diklat PIM III ditujukan untuk pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon III dan diklat PIM IV ditujukan kepada pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon IV.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan kegiatan diklat PIM hanya melakukan kegiatan diklat PIM II,III dan IV. Diklat PIM I dilaksanakan oleh pihak luar atau BAN Diklat Provinsi. Pegawai Pemerintah Kabupaten Trenggalek yang mengikuti Diklat PIM tahun 2017 terdapat 70 peserta. Diklat PIM II terdiri dari 2 peserta, Diklat PIM III terdiri dari 33 peserta dan Diklat PIM IV terdiri dari 35 peserta. Peserta Diklat PIM terbagi dari seluruh instansi yang

ada di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek. Peserta Diklat PIM merupakan pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan struktural.

Diklat Fungsional merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional. Jenjang Diklat fungsional masing – masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Jenis dan jenjang diklat fungsional terdiri dari diklat fungsional keahlian dan diklat fungsional ketrampilan. Diklat fungsional keahlian merupakan diklat yang bertujuan untuk memeberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas fungsional keahlian yang berangkutan. Diklat fungsional ketrampilan merupakan diklat yang betujuan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan fungsional tertentu sesuai dengan jabatan fungsional yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas fungsional ketrampilan yang bersangkutan. Jumlah Pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek dari tahun 2013-2017 yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 305 Pegawai. Jenis kegiatan yang dilaksanakan dalam program diklat fungsional yaitu Perawat Ahli, Penyuluh Kesehatan Masyarakat, Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah SD, Pelatihan Penerapan ICD-10 tingkat Puskesmas, Pelatihan Laboratorium Mikroskopistb dots, Diklat Konselur Asi, Pelatihan Peningkatan Kapasitas Petugas Laboratorium Puskesmas.

Diklat Teknis merupakan diklat bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Menurut Rencana Kerja (Renja) BKD Kabupaten Trenggalek tahun 2017 program pendidikan dan pelatihan untuk diklat teknis melakukan jenis kegiatan

meliputi; Akuntansi berbasis Akrua, Pengadaan barang dan jasa Pemerintah, Bendahara Daerah, Administrasi Kepegawaian, Administrasi Perkantoran Berbasis IT, Naskah Dinas, Sistem Manajemen Puskesmas dan lain sebagainya.. Diklat teknis sangat berguna bagi pegawai negeri sipil yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas – tugas teknis pegawai yang telah di tetapkan oleh organisasi perangkat daerah sehingga mampu melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya. Diklat Teknis pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek pada tahun 2017 berjumlah 901 peserta. Diklat teknis memang sering dilaksanakan terutama bagi tenaga kesehatan. Setiap tahunnya peserta diklat teknis meningkat dari tahun 2013 – 2017 dikarenakan kebutuhan setiap instansi pemerintahan Kabupaten Trenggalek yang semakin meningkat guna pelayanan masyarakat yang optimal.

Jadi peserta diklat teknis merupakan pegawai yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas – tugas pekerjaan teknis terkait dengan pekerjaan pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Dengan adanya kegiatan diklat teknis diharapkan pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara profesional.

Keseluruhan diklat yang dijelaskan diatas, terlihat bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek sudah berupaya melaksanakan kegiatan diklat. Pegawai diarahkan untuk mempersiapkan untuk memenuhi persyaratan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi perangkat daerah. Diklat mmempunyai dua fungsi yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan dimana satu kesatuan yang tidak bisa dipisah. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa diklat

merupakan program yang sangat baik bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, dan keahlian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu BKD Kabupaten Trenggalek melaksanakan program diklat guna mengembangkan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kualitas Pegawai yang profesional. Seberapa jauh peserta diklat menguasai konsep, pengetahuan, ketrampilan yang diberikan selama diklat dapat terlihat pada penerapan ketika peserta diklat menerapkannya di dalam pekerjaan. Sehingga dengan adanya pengembangan kompetensi maka diharapkan kualitas dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan pemerintahan akan mengalami peningkatan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek sebagai instansi Pemerintahan yang memiliki kewajiban menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan maka perlu tuntutan kualitas penyelenggaraan diklat. Supaya dalam pelaksanaan kegiatan diklat dapat berjalan sesuai dengan rencana dan setelah peserta melaksanakan diklat dapat menjalankan materi yang telah disampaikan dengan pekerjaannya. Itulah sebabnya BKD dituntut untuk lebih profesional dalam melaksanakan kegiatan diklat. Profesional dalam mengemban tugas, fungsi dan perannya. Kenyataannya penyelenggaraan diklat hanya sebagai syarat untuk kenaikan pangkat atau yang harus diikuti oleh pegawai karena tuntutan instansi dan lain sebagainya. Setelah peserta melaksanakan kegiatan diklat banyak hal yang peserta tinggalkan seperti tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan ilmu yang diperoleh dari diklat yang telah diajarkan. Padahal tidak sedikit peserta yang dinyatakan lulus dengan predikat nilai baik.

Permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan diklat yaitu pada pemateri. Materi atau metode – metode yang disampaikan dirasa masih perlu diperbaiki. Keluhan tersebut disampaikan oleh mantan peserta diklat yang mengatakan metode yang diberikan pemateri ke peserta diklat tergolong kurikulum lama. kurikulum lama yang dimaksud yaitu dalam pelaksanaan kegiatan diklat yang aktif pelatih atau pemateri. Hal ini menyebabkan peserta diklat cenderung membosankan dengan materi yang disampaikan oleh pelatih, hal semacam ini yang sampai sekarang masih menjadi keluhan bagi peserta diklat.

Menurut Mangkuprawira (2004:105) program pelatihan dan pengembangan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan yaitu:

a) *Reactions*

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti : untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program yang diadakannya beberapa revisi program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.

b) *Learning*

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh peserta menguasai konsep – konsep. Pengetahuan, ketrampilan – ketrampilan yang diberikan selama pelatihan.

c) *Behaviours*

Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan. Perbandingan ini berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan mereka / peserta. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau informasi para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.

d) *Organizational result*

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatih terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

e) *Cost effectivity*

Mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang muncul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Reaction : Reaksi yang ditunjukkan peserta diklat yang ada di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tentang program diklat. Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek, dilihat dari peserta diklat tiap tahunnya meningkat. BKD Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kompetensi pegawai untuk mencapai kualitas pegawai yang baik berusaha memberikan melalui program pendidikan dan pelatihan. Diklat yang ada di pemerintahan Kabupaten Trenggalek dari Tahun 2013 - 2017 terdiri dari diklat prajab berjumlah 309 peserta, diklat pim berjumlah 70 peserta, diklat fungsional berjumlah 305 peserta dan diklat teknis berjumlah 2.492 peserta.

Learning : Seberapa jauh peserta memahami konsep – konsep, pengetahuan, ketrampilan yang diberikan pelatih dapat terlihat ketika peserta menerapkannya dalam pekerjaannya. Selama ini peserta masih ada yang belum memahami materi yang diberikan oleh pelatih disebabkan oleh daya tangkap peserta yang berbeda beda. Setelah peserta mengikuti Diklat dampaknya masih belum terlihat, seperti belum maksimalnya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Behaviours : Perilaku peserta sebelum dan sesudah pelatihan dan dibandingkan seberapa jauh pengaruh pelatihan terhadap perubahan peserta. Perilaku setelah peserta melaksanakan diklat terlihat ketika peserta menerapkannya pada pekerjaannya masing – masing. Perilaku peserta setelah dilaksanakannya diklat masih ada yang belum sesuai dengan harapan yang sudah ditetapkan oleh instansi,

itu terlihat bahwa peserta masih belum maksimal dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Organizational Result : Menguji dampak pelatih terhadap kelompok kerja atau organisasi. Pelatih Diklat yang menyajikan materi sangatlah berperan penting bagi para peserta diklat. Peserta diklat berharap bahwa pelatih bisa membagi ilmunya untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sebagai pegawai dengan profesionalisme kerja. Dampak pelatih yang dihadapi oleh organisasi yaitu peserta yang telah mengikuti diklat tidak berbeda jauh dengan sebelum mengikuti diklat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatih tidak optimal dalam menyampaikan materi. Faktor pertama, yaitu metode yang disampaikan pelatih dan faktor kedua, yaitu para peserta diklat yang kurang berkomitmen dalam mengikuti diklat.

Cost Effectivity : Besarnya biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan diklat sangatlah tidak sedikit. Sehingga dibutuhkan keseriusan peserta diklat untuk benar – benar mencermati dan mengikuti dengan baik pelaksanaan diklat, supaya kegiatan diklat dapat bermanfaat dan tidak sia – sia. Dari observasi peneliti biaya pelatihan untuk pegawai lebih kecil dari pada biaya yang ditimbulkan dari permasalahan organisasi.

3. Workshop

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam mengembangkan kompetensi pegawai terdapat strategi pengembangan ketrampilan. Strategi pengembangan ketrampilan salah satunya mengadakan kegiatan Workshop mengenai Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional,

Workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur.

Kegiatan Workshop Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional yaitu dalam rangka penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit, maka BKD Kabupaten Trenggalek menggelar workshop Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional tertentu dan penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional di lingkungan Pemerintah Kabupaten Trenggalek. Kegiatan workshop mengenai penataan dan pengelolaan jabatan fungsional yang berfokus pada penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional. Kegiatan ini dilaksanakan BKD Kabupaten Trenggalek bertujuan supaya ketrampilan teknis dari pemegang jabatan fungsional termasuk pemahaman tentang jabatan fungsional yang diembannya perlu ditingkatkan, dengan harapan adanya kegiatan workshop ini akan melahirkan aparatur yang benar – benar profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya. Workshop ini diikuti oleh perwakilan OPD Kabupaten Trenggalek yang memiliki jabatan fungsional.

Melihat kegiatan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek, pihak BKD sudah melaksanakan workshop dimana dalam UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 tentang Hak dan Kewajiban PNS yaitu PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Sedangkan pada pasal 70 disebutkan bahwa Pengembangan Kompetensi meliputi kegiatan diklat, workshop, kursus dan penataran. BKD Kabupaten Trenggalek sudah melaksanakan kegiatan yang tertera pada UU ASN

Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 yang salah satunya dari kegiatan pengembangan kompetensi yaitu dengan kegiatan workshop.

4. Peningkatan Disiplin Pegawai

Disiplin Pegawai merupakan hal penting yang harus dipatuhi oleh pegawai negeri sipil (PNS). Disiplin pegawai menjadi sorotan bagi masyarakat sebab masih ada pegawai yang meninggalkan tempat kerja atau diluar kantor disaat jam kerja. Wawancara peneliti dengan informan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, masih dianggap kurang disiplin. Kedisiplinan pegawai didasarkan pada pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dengan jumlah yang banyak. Pelanggaran yang sering terjadi yaitu masih adanya pegawai yang terlihat dilaur kantor pada waktu jam kerja.

Salah satu cara melihat kedisiplinan pegawai yaitu melalui presensi elektronik. Presensi elektronik yang dimaksud adalah pegawai absens dengan cara menempelkan sidik jari pada presensi elektronik. Presensi tersebut dilakukan pada saat pagi waktu masuk kantor dan sore waktu pulang jam kantor. enis dan sanksi disiplin pegawai yang diatur dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 Pasal 7 yaitu;

Tingkat Hukuman Disiplin;

- a) Jenis Hukuman Disiplin Ringan
 - 1) Teguran Lisan
 - 2) Teguran Tertulis
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis

b) Jenis Hukuman Disiplin Sedang

- 1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun
- 2) Penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun
- 3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun

c) Jenis Hukuman Disiplin Berat

- 1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama tiga tahun
- 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
- 3) Pembebasan dari jabatan
- 4) Pemberhentian dengan tidak hormat atas permintaan sendiri sebagai PNS
- 5) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Kedisiplinan pegawai merupakan bentuk dari perilaku pegawai, dimana banyak menjadi sorotan masyarakat bahwa pegawai negeri sipil (PNS) melakukan pelanggaran kedisiplinan seperti tidak ada pegawai di tempat kerja di waktu jam kerja. Pemberian sanksi sudah dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai. Sanksi tersebut diberikan sesuai dengan kelakuan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, untuk sanksi berat perlu di kaji terlebih dahulu sebelum di proses. Termasuk mengkaji terlebih dahulu pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai sebelum memutuskan sanksi.

Selama Tahun 2018 Pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tercatat ada 53 kasus disiplin PNS. Dimana ada beberapa kasus disiplin pegawai seperti hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman pemberhentian. Untuk pegawai di

lingkup Pemkab Trenggalek yang paling banyak kasus disiplin PNS yaitu hukuman sedang. Dari total disiplin pegawai Tahun 2018 sebanyak 53 kasus, pelanggaran terbanyak yaitu hukuman sedang ada 30 kasus. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu keluar kantor disaat jam kerja tanpa ada izin dari atasan. Dalam menegakkan disiplin pegawai harus berhati – hati atau jeli dalam memutuskan sanksi sebab sanksi tersebut sangat berpengaruh terhadap karier pegawai. Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin pegawai menyebar di berbagai jajaran instansi, baik yang berada di tingkat Kabupaten maupun di tingkat Kelurahan. Hanya saja yang paling banyak melakukan pelanggaran yaitu di instansi tingkat Kabupaten dari pada di tingkat Kelurahan.

5. Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2004) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Tujuan dan fungsi dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pemerintah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui sistem penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh instansi. Sesuai dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana unsur penilaian prestasi kerja diukur dalam SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan perilaku pegawai. Penilaian SKP terdiri atas kualitas, kuantitas, waktu dan biaya sesuai dengan jenis kegiatan pada masing – masing unit kerjanya. Sedangkan penilaian perilaku kerja didasarkan pada orientasi pelayanan, komitmen, disiplin kerja,

kepemimpinan, kerja tim dll. Sehingga penilaian kinerja PNS merupakan gabungan dari SKP dan penilaian perilaku kerja.

Penilaian Kinerja Pegawai dilakukan oleh masing - masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Untuk saat ini belum ada indikator penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu untuk menilai kriteria waktu. Sehingga hal ini belum memadai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai, termasuk dalam penilaian kriteria kemampuan memberikan pelayanan. Seharusnya harus ada penilai internal untuk memadukan pemahaman antara bidang satu dengan bidang lainnya tentang penilaian kinerja pegawai. Upaya dalam kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang telah ditentukan Pemerintah Kabupaten Trenggalek masih mengalami beberapa hambatan, seperti kemampuan SDM yang terbatas mengakibatkan belum optimalnya sistem perencanaan yang dibuat sehingga masih ditemui selisih nilai dengan pagu dana, rencana pelaksanaan dan ketepatan waktu pelaporan.

Penilaian prestasi kerja merupakan alat kendali supaya setiap pegawai memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tupoksi selaras dengan renstra dan renja organisasi. Hasil dari penilaian tersebut digunakan sebagai bahan kajian untuk pengembangan pegawai, persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, tunjangan dan sanksi bagi pegawai. Penilaian prestasi pegawai untuk jabatan struktural dilakukan langsung oleh atasannya dan dua orang pejabat di bawahnya berdasarkan daftar urut kepegawaian (DUK). Pemerintah Kabupaten Trenggalek melakukan upaya dalam meminimalisir masalah tersebut, dengan cara peningkatan kualitas SDM, peningkatan sarpras yang memadai dalam pelaksanaan

kegiatan, motivasi yang mendorong etos kerja, mengoptimalkan perencanaan kegiatan yang sistematis dan terkoordinir, dan mengembangkan sistem jaringan informasi yang berguna untuk mendukung terwujudnya akurasi data dan informasi yang diperlukan, serta mengatasi keterlambatan data dalam penyusunan laporan, maka dari itu perlu adanya surat kepada OPD lain supaya penyusunan selesai dengan tepat waktu.

Setiap Instansi Pemerintah terdapat pejabat pelaksana penilaian kinerja. Walaupun selama ini di setiap instansi pemerintahan mempunyai koordinasi internal, namun setelah melaksanakannya dalam penilaian, pemahamannya bisa berbeda – beda. Sehingga hal ini belum memadai dengan penilaian kinerja pegawai karena yang sering muncul adalah faktor subyektifitas termasuk dalam kriteria penilaian kemampuan memberikan pelayanan. Menurut Simamora (2004) tujuan penilaian kinerja dapat bersifat *evaluation* dan *development* yaitu :

“...bersifat *evaluation* berarti harus menyelesaikan : hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian yang digunakan sebagai *staff decision*, dan hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* yaitu harus menyelesaikan prestasi *rill* yang dicapai individu, kelemahan – kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi – prestasi yang dikembangkan...”.

Jadi penilaian kinerja pegawai selain untuk mengevaluasi kinerja pegawai juga sebagai media untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian pegawai. Strategi pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Trenggalek mengalami hambatan. Hambatan tersebut terletak pada kemampuan sumber daya aparatur yang terbatas mengakibatkan belum optimalnya sistem perencanaan. Sistem perencanaan

tersebut seperti pelaksanaan serta ketepatan waktu. Segi pelaksanaannya yaitu penilaian kinerja pegawai dalam penilaiannya tidak objektif dan penilaian tidak sesuai dengan kerja yang dilakukan oleh pegawai. Segi ketepatan waktu yaitu penilaian kinerja yang sudah ditetapkan setiap instansi dalam mengirim data penilaian pegawainya mengalami keterlambatan data. Mengakibatkan rencana pelaksanaan dengan waktu yang sudah ditetapkan tidak sesuai dan menimbulkan keterlambatan data.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor Pendukung

1) Kebijakan Pemerintah

Dukungan dari Pemerintah sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai, sebab tanpa adanya dukungan dari pemerintah program pengembangan kompetensi pegawai tidak akan terlaksana. Seperti Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional sesuai dengan kebutuhan instansi. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai, Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja. Adanya peraturan pemerintah, setiap instansi Pemerintah diwajibkan untuk mengembangkan kualitas pegawainya sesuai dengan jenjang dan kebutuhan guna mewujudkan pegawai yang berkualitas, beretika dan memiliki profesionalisme kerja terhadap tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara. Hal ini mendorong Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek sebagai

instansi yang di tuntut untuk melaksanakan kegiatan diklat dalam rangka mengembangkan kualitas pegawai di Pemerintahan Kabupaten Trenggalek.

2) Sarana Prasarana

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan kegiatan pengembangan pegawai mempunyai gedung serbaguna yang terletak pada lingkup kantor BKD Trenggalek. Gedung Serbaguna yang dimaksud yaitu asrama dan aula memiliki banyak manfaat dalam kegiatan kegiatan yang di laksanakan oleh BKD. Seperti pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, workshop, seminar, loka karya dll. BKD Kabupaten Trenggalek tidak perlu menyewa tempat untuk melaksanakan kegiatan tersebut karena mempunyai gedung serbaguna. Asrama yang dimiliki BKD Trenggalek terdapat 20 kamar yang dapat digunakan peserta pengembangan tanpa harus menginap di hotel. Aula mempunyai kapasitas yang besar dan dapat menampung 100 peserta. Maka dari itu gedung serbaguna yang dimiliki BKD Kabupaten Trenggalek merupakan faktor pendukung dari kegiatan pelaksanaan pengembangan pegawai.

3) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain supaya dapat bekerja sama dengan baik di bawah komando kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Tanpa adanya dukungan kepemimpinan maka proses pengembangan pegawai tidak akan berjalan dengan baik. Sebagai faktor penting dalam proses pengembagn pegawai maka

harus didukung dengan kepemimpinan yang baik dan dapat dijadikan contoh kepada bawahannya.

Peneliti menyimpulkan bahwa sikap kepemimpinan di BKD Kabupaten Trenggalek memang sudah tampak. Dengan adanya sikap kepemimpinan yang sangat mendukung dengan adanya program pengembangan pegawai, pimpinan BKD Kabupaten Trenggalek juga memberikan informasi kepada bawahannya yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu pimpinan BKD Kabupaten Trenggalek juga memberikan motivasi kepada pegawai bawahannya supaya dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat. Kepala Bidang Mutasi, Pembinaan dan Pengembangan, Formasi Informasi juga terlihat adanya perhatian kepada bawahannya dimana saling bekerjasama dan saling membantu bilamana terjadi kesulitan yang dihadapi oleh pegawainya.

4) Kerjasama dengan Pihak Luar

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan pengembangan pegawai salah satunya kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan BKD Kabupaten Trenggalek bekerjasama dengan BAN DIKLAT dan Universitas Negeri Surabaya. Peneliti menyimpulkan bahwa Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan pengembangan kualitas pegawai di Kabupaten Trenggalek, bekerjasama dengan pihak luar seperti BAN Diklat dan Universitas Negeri Surabaya. Untuk melaksanakan diklat pim 1 pihak BKD mengirim peserta ke BAN Diklat provinsi untuk melaksanakan kegiatan diklat. Sedangkan Universitas Negeri Surabaya merupakan asesor atau

penilai dimana pemerinatahan Kabupaten Trenggalek belum mempunyai assesor psikolog. Assesor psikolog berguna untuk menilai karakteristik, mental dan kepribadian pegawai. Kerjasama dengan pihak luar merupakan faktor pendukung BKD Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan tugas pengembangan pegawai di Kabupaten Trenggalek.

Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Anggaran

Setiap Pemerintah memiliki anggaran yang berbeda – beda. Penganggaran dalam rangka pengembangan pegawai juga sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur serta mengingat tugas dan fungsi aparatur yang tiap tahun semakin mendapat tuntutan yang besar, baik tuntutan dari instansi maupun dari masyarakat. Salah satu faktor yang menjadi penentu dalam pengembangan kualitas pegawai yaitu alokasi anggaran di program kegiatan pendidikan dan pelatihan. Maka dari itu diklat yang dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Trenggalek belum terlaksana secara optimal karena faktor anggran. Anggaran tersebut dirasa terbatas sehingga ada keterbatasan dalam pengiriman peserta diklat.

Faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai yaitu anggran. APBD Kabupaten Trenggalek yang tidak besar maka anggaran dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai terbatas. Misal peserta diklat yang harus dikirim ada 30 peserta namun dengan keterbatasan dana maka yang dikirim sekitar 16 peserta saja. Sisanya bila peserta memiliki cukup uang yaa di ikutkan diklat tetapi pakai uang sendiri. Untuk anggaran tahun 2018 ter realisasinya masih

75% dari rencana awal untuk melaksanakan kegiatan pengembangan. Nah itu merupakan hambatan dari kegiatan pengembangan pegawai. Dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai yaitu permasalahan anggaran. APBD Kabupaten Trenggalek yang tidak terlalu besar mengakibatkan anggaran pengembangan pegawai di Pemerintah Kabupaten Trenggalek mengalami kendala dalam melaksanakan kegiatan program pendidikan dan pelatihan.

2) Penilai

Penilai yang dimaksud yaitu tentang penilaian kinerja. Penilai tersebut merupakan pejabat tinggi yang berada di suatu instansi. Assessor menilai tentang apa saja yang sudah dilaksanakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi assessor tersebut tidak transparan dalam menilai kinerja pegawai. Untuk penilaiannya sendiri memang belum maksimal masih menggunakan kekeluargaan jadi tidak sesuai dengan kenyataan kerjanya, atasan menilai dengan sesukanya, tidak didasari pada capaian kinerja. Penilaian yang dilakukan cenderung memaksimalkan kerabat atau teman dekat. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan masih belum maksimal, tidak transparan, dan menilai pegawai dilihat dari kekeluargaan, kerabat atau teman dekat.

3) Pelatih

Pelatih / Pemateri merupakan otak dari kegiatan pengembangan pegawai. Materi yang disampaikan harus bisa diserap dan dipahami oleh peserta pengembangan. Supaya setelah mengikuti kegiatan pengembangan peserta

mendapat hasil sesuai yang diharapkan dan diimplementasikan dalam pekerjaannya. Pemateri harus mempunyai metode – metode belajar yang mudah dipahami oleh peserta supaya. Akan tetapi pemateri masih menggunakan metode – metode belajar yang terdahulu menyebabkan peserta jenuh dan tidak berkonsentrasi pada kegiatan tersebut. Menunjukkan bahwa pemateri dalam menyampaikan materinya tergolong masih menggunakan metode – metode yang lama atau kurikulum lama, sebab yang aktif dalam proses kegiatan pengembangan yaitu pematerinya. Mengakibatkan peserta pengembangan tidak konsen terhadap materi yang disampaikan oleh pemateri karena peserta merasa jenuh dan bosan dengan materi yang disampaikan.

4) Peserta

Peserta merupakan pegawai yang dikembangkan dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama. Seperti pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dasarnya, usianya dan daya tangkap untuk memahami materi yang di sampaikan pada saat diklat. Oleh karena itu peserta merupakan termasuk faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi yang disebabkan oleh beberapa faktor tersebut. Para peserta yang mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pemahaman yang berbeda akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dalam proses pelaksanaan pengembangan pegawai karena daya tangkap, persepsi dan nalar dari para peserta berbeda – beda.

Selain itu faktor penghambat dari pengembangan kualitas pegawai salah satunya komitmen tentang disiplin pegawai. Kurangnya komitmen para pegawai

dalam melaksanakan tugas hal ini karena faktor keterbatasan pengetahuan pegawai dan kesadaran pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya. Selama tahun 2018 pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tercatat ada 53 kasus disiplin PNS. Dimana ada beberapa kasus disiplin pegawai seperti hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman pemberhentian. Untuk pegawai di lingkup Pemkab Trenggalek yang paling banyak kasus disiplin PNS yaitu hukuman sedang. Dari total disiplin pegawai Tahun 2018 sebanyak 53 kasus, pelanggaran terbanyak yaitu hukuman sedang ada 30 kasus. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu keluar kantor disaat jam kerja tanpa ada izin dari atasan.

Selain dibutuhkan komitmen dalam pelaksanaan disiplin pegawai, juga dibutuhkan kesungguhan dan kesadaran diri pegawai terhadap tugas dan fungsinya sebagai pegawai. Tidak hanya melalui disiplin pegawai, pengembangan kompetensi pegawai juga melalui pendidikan dan pelatihan. Seperti kesungguhan peserta dalam mengikuti diklat. Seperti salah satu pegawai yang pernah mengikuti diklat mengatakan bahwa dirinya mengikuti diklat dikarenakan usulan dari atasan, sehingga bukan kemauan dari diri sendiri, mengakibatkan peserta tersebut dalam mengikuti kegiatan diklat tidak sungguh – sungguh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai strategi pemerintah daerah dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Trenggalek yaitu;
 - a. Strategi Program melalui pemetaan kompetensi pegawai dan pendidikan pelatihan. Pelaksanaan pemetaan kompetensi pegawai belum maksimal dilakukan oleh BKD Kabupaten Trenggalek, masih ada pegawai dalam penempatannya tidak sesuai dengan pendidikan terakhirnya. Tahun 2019 BKD Kabupaten Trenggalek berupaya untuk memperbaiki pemetaan kompetensi pegawai dengan cara mengoptimalkan analisis jabatan dan analisis beban kerja dan menata ulang pegawai melalui uji kompetensi. Pendidikan dan Pelatihan secara keseluruhan sudah terlaksana dan sesuai dengan teori dan undang – undang. Namun masih terdapat keluhan dari peserta diklat dengan metode – metode ajar yang membingungkan para peserta dan anggaran yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Trenggalek tidaklah banyak sehingga menyebabkan kegiatan diklat tidak berjalan dengan maksimal.
 - b. Strategi Kelembagaan melalui workshop, disiplin pegawai dan penilaian kinerja. Kegiatan workshop yang dilaksanakan BKD Kabupaten Trenggalek pada

Tahun 2018 yaitu tentang Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional, Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur. Workshop tentang Penataan dan Pengelolaan Jabatan Fungsional dilaksanakan untuk penyamaan persepsi terhadap jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit, sedangkan workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor SDM Aparatur dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi para Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang sering dipercaya untuk melakukan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi. Pelaksanaan Disiplin Pegawai yang ada di pemerintah Daerah Kabupaten Trenggalek masih belum maksimal. Masih terlihat pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran baik di tingkat instansi maupun di jajaran perangkat kelurahan. Pelaksanaan Penilaian Kinerja dari segi pelaksanaannya yaitu penilaiannya tidak objektif dan penilaian tidak sesuai dengan kerja yang dilakukan oleh pegawai.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek yaitu;

a. Faktor Pendukung

1) Kebijakan Pemerintah

Dukungan dari Pemerintah sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai, sebab tanpa adanya dukungan dari pemerintah program pengembangan kompetensi pegawai tidak akan terlaksana. Seperti UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan, Peraturan

Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai, dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja. Hal ini mendorong BKD Kabupaten Trenggalek sebagai instansi yang di tuntut untuk melaksanakan kegiatan pengembangan dalam rangka mengembangkan kualitas pegawai di Pemerintahan kabupaten Trenggalek.

2) Sarana Prasarana

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan kegiatan pengembangan pegawai mempunyai gedung serbaguna yaitu asrama dan aula yang terletak pada lingkup kantor BKD Trenggalek. Gedung serbaguna tersebut memiliki banyak manfaat dalam kegiatan pengembangan yang di laksanakan oleh BKD Trenggalek.

3) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain supaya dapat bekerja sama dengan baik di bawah komando kepemimpinannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4) Kerjasama dengan Pihak Luar

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek dalam melaksanakan pengembangan pegawai salah satunya kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan BKD Kabupaten Trenggalek bekerjasama dengan BAN DIKLAT dan Universitas Negeri Surabaya.

b. Faktor Penghambat

1) Keterbatasan Anggaran

Anggaran yang dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Trenggalek tidaklah banyak. Keterbatasan anggaran tersebut menyebabkan pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai tidak berjalan lancar.

2) Penilai

Pelaksanaan penilaian yang dilakukan atasan terhadap pegawai tidak transparan, penilaian lebih pada kekeluargaan dan tidak didasari pada capaian kinerja.

3) Pelatih

Materi atau metode yang digunakan pelatih masih menggunakan metode – metode ajar yang lama dan menyebabkan peserta bosan dalam kegiatan pengembangan

4) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama. Seperti pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, usianya dan daya tangkap untuk memahami materi yang di sampaikan pada kegiatan pengembangan. Selain itu kurangnya komitmen para pegawai dalam melaksanakan tugas hal ini karena faktor keterbatasan pengetahuan pegawai dan kesadaran pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya

B. Saran

Berdasarkan pembahasan diatas, dilihat dari strategi yang diterapkan untuk pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek, peneliti merekomendasikan sebagai bahan masukan atau saran sebagai berikut;

1. Pemetaan Kompetensi Pegawai, harus benar – benar dilaksanakan dan diterapkan supaya penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya dan dapat bekerja dengan maksimal.
2. Pendidikan dan Pelatihan, program kegiatan ini pelatih harus memperbarui materi atau metode ajar supaya peserta pengembangan tidak merasakan bosan dan jenuh. Maka dari itu metode ajarnya dapat diganti dengan memaksimalkan peserta pengembangan untuk aktif dalam proses kegiatan pengembangan
3. Peningkatan Disiplin Pegawai, komitmen tentang disiplin pegawai dapat diperbaiki dengan cara absensi sidik jari. Absensi disik jari dalam sehari harus dilakukan sebanyak 3 kali. Yaitu pagi pada saat masuk jam kerja, siang pada waktu selesai jam istirahat kantor dan sore waktu pulang jam kerja.
4. Penilaian Kinerja, harus ada tim pengawas dari pemerintah yang memantau pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan oleh assesor dalam menilai pegawainya. Selain itu berkaitan dengan sasaran kinerja pegawai yang menjadi bentuk penilaian kinerja pegawai, maka pembenahan evaluasi kinerja pegawai harus terus menerus dilakukan oleh atasan. Jika selama ini

evaluasi kinerja pegawai hanya dilakukan pada akhir tahun, maka sebaiknya evaluasi kinerja pegawai dapat dilakukan dalam kurun waktu triwulan atau 3 bulan sekali sehingga kejelasan akan kinerja pegawai dapat dengan mudah diketahui.

5. Keterbatasan anggaran, dengan keterbatasan anggaran seharusnya perlu adanya prioritas program supaya dapat melaksanakan kegiatan - kegiatan yang dianggap lebih penting terlebih dahulu. Sehingga dengan pendanaan yang terbatas kegiatan pengembangan tetap berjalan dengan baik.
6. Peserta, pihak Badan Kepegawaian Daerah harus secara berkala mengevaluasi dan pemantauan. Evaluasi secara berkala agar dapat memantau perkembangan pegawai setelah mengikuti diklat. Jadi untuk mengetahui bagaimana perkembangan peserta sebelum di diklat dengan yang sudah di diklat, apakah ada perubahan atau tidak.

Daftar Pustaka

- Bintoro. 1984. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung
- Davis. 2002. *Human Resources Personal Management*. Boston : Graw-Hill
- Glueck. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga
- Handoko. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta : BPEE
- Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hutapea dan Thoha. 1991. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta : Rajawali
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintah Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Yayasan Pustaka Nusantara
- Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Manullang. 1967. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Marrus. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Miles, 2014. *Qualitative Data Analysis*. United States of Amerika : SAGE Publications, Inc
- Moekijat. 1984. *Prinsip – Prinsip Administrasi Management dan Kepemimpinan*. Bandung : Alumni 1984
- Moeloeng. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Muluk, Khairul. 2009. *Road Map Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Surabaya : ITS Press
- Ngusmanto. 2015. *Pemikiran & Praktik Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta : PPM
- Pearce, Robinson. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Riyadi, Bratakusumah. 2003. *Perencanaan Pembangunan Daerah Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah* . Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Saleh. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang : UB Press

- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Gramedia Media Pustaka
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian. 2005. *Administrasi Pembangunan : konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soesilo Zauhar. 2013. *Reformasi Birokrasi di Nusantara*. Malang: UB Press
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sulistiyani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu
- Suryono. 2010. *Dimensi – dimensi prima teori pembangunan*. Malang : UB Press
- Tjokroamidjojo. 1998. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta : LP3ES
- Wahyudi. 1996. *Manajemen Stratejik, Pengantar Proses Berfikir Stratejik*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Widjaja, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Rajawali : Jakarta

-
- Badan Kepegawaian Negara No 12 Tahun 2011 Pedoman Pelaksanaan Anjab
- Lembaga Administrasi Negara Nomor 193 Tahun 2001 Pedoman Diklat
- Rencana Strategi (Renstra) Tahun 2016 - 2021 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek
- Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 17 Tahun 2016 Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah
- Peraturan Bupati Trenggalek Nomor 36 Tahun 2017 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Penilaian Prestasi Kerja
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No 12 Tahun 2008 Pedoman Analisis Beban Kerja
- Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara

LAMPIRAN



Lampiran 1 : Surat Riset

 **KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
 Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
 Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
 http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 619 /UN10.F03.11.11/PN/2018
 Lampiran : -
 Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kab Trenggalek
 Jalan Brigjen Soetran No 17
 Trenggalek

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Nico Agum Saktiawan
 Alamat : Jalan I Gusti Ngurah Rai No16 B Trenggalek
 NIM : 135030601111003
 Jurusan : Administrasi Publik
 Konsentrasi/Minat : Perencanaan Pembangunan
 Tema : Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek)
 Lamanya : 3 Bulan
 Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 18 Januari 2018
 Mengetahui,
 Dekan
 Fakultas Ilmu Administrasi Publik


Dr. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D
 NIP. 1962171991031010

Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian dari Bakesbangpol


PEMERINTAH KABUPATEN TRENGGALEK
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jln. HOS. Cokroaminoto No. 1 Telp. (0355) 796547
 TRENGGALEK Kode Pos. 66316

Trenggalek, 31 Januari 2018

Nomor : 070/021/35.03.030/2018
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Penelitian/Survey/Research

Kepada :
 Yth. Sdr. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
 Kabupaten Trenggalek
 di
TRENGGALEK

Menunjuk surat : Dekan FIA Unibraw Malang
 Nomor : 619/UN10.F03.11.11/PN/2018
 Tanggal : 18 Januari 2018

Bersama ini memberikan Rekomendasi kepada :
 Nama : NICO AGUM SAKTIAWAN
 Alamat : RT. 003 RW. 002 Kel. Surodakan Kec. Trenggalek
 Kab. Trenggalek
 Pekerjaan : Mahasiswa
 Kebangsaan : WNI

Bermaksud mengadakan penelitian/survey/research :
 Judul : Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan
 Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Studi Pada
 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten
 Trenggalek)

Penanggung Jawab : Drs. ANDY FEFTA WIJAYA, MDA., Ph.D.
 Pengikut : -
 Waktu : 31 Januari s/d 30 April 2018
 Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kab. Trenggalek

Sehubungan dengan hal tersebut, diharapkan dukungan dan kerjasama pihak terkait untuk memberikan bantuan yang diperlukan. Adapun kepada peneliti agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Berkewajiban menghormati dan menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di lokasi penelitian/survey/research;
2. Pelaksanaan penelitian/survey/research agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan, keamanan dan ketertiban di lokasi penelitian/survey/research;
3. Melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Kantor Kesbangpol Kabupaten Trenggalek.

Demikian untuk menjadi maklum.

a.n. BUPATI TRENGGALEK
 KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 KABUPATEN TRENGGALEK
 u.b.
 Kasi Kesatuan Bangsa


BAGUS SUHARYOKO, S.STP.,M.AP
 Penata
 NIP. 19830702 200212 1 001

Tembusan:
 Yth. 1. Bapak Bupati Trenggalek
 (sebagai laporan);
 2. Dekan FIA Unibraw Malang;
 3. Yang bersangkutan.

Lampiran 3 : Lokasi Penelitian



Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek

Lampiran 4. Asrama Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek



Lampiran 5. Aula Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Trenggalek



Lampiran 6 : Draft Wawancara

Pertanyaan	Jawaban
<p>Bagaimana dengan pemetaan kompetensi pegawai di Pemkab Trenggalek, apa memang sudah dilaksanakan apa ada permasalahan?</p>	<p>Permasalahan pemetaan kompetensi memang masih ada, hal ini terjadi karena masih banyaknya kesalahan pada saat penempatan. Contohnya pendidikan terakhir pegawai A sarjana teknik tetapi dalam penempatan kerjanya ditempatkan pada bagian administrasi kepegawaian.</p> <p>Memang ada kesalahan dalam pemetaan kompetensi pegawai dalam penempatan kerjanya. Tetapi kami sudah berupaya untuk melakukan perbaikan pemetaan kompetensi, supaya kompetensi pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Upaya yang kami lakukan yaitu melakukan pendataan ulang dan mengoptimalkan ANJAB dan ABK. Langkah selanjutnya kami merancang sebuah dasar untuk menata ulang pegawai melalui uji kompetensi. Upaya tersebut sedang dalam proses</p>
<p>Apa tujuan utama diklat prajab?</p>	<p>Tujuan utama diklat prajab untuk menganalisis kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dan gunanya untuk dapat menjalankan tugas sebaik mungkin yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Diklat Prajab ini dilakukan oleh Bandiklat Provinsi begitu pula yang menentukan tempat pelaksanaannya. BKD hanya mengelola atau yang mendata siapa saja yang akan di diklat prajab.</p>
<p>Dengan adanya diklat prajab, bagaimana setelah dan sebelum di diklat, apakah ada perubahan?</p>	<p>Selama mengikuti diklat prajabatan banyak mendapat pengetahuan dan pengalaman baru, melalui diklat prajab tersebut saya dapat mengerti pekerjaan saya dan sangat berharga sekali bagi saya kedepannya untuk mengemban tugas yang sudah diberikan kepada atasan saya</p>

<p>Siapa saja yang wajib mengikuti diklat prajab?</p>	<p>Diklat Prajab wajib diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil yang baru saja diangkat. Diklat prajab ini dilaksanakan paling lambat dua tahun setelah pengangkatan menjadi PNS. Dan peserta wajib lulus dalam diklat ini... Diklat Prajab gunanya untuk memberi pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS selain itu sebagai pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan supaya dalam melaksanakan tugas dan perannya optimal</p>
<p>Apa yang dimaksud diklat pim? Dan berguna untuk apa diklat tersebut?</p>	<p>Diklat PIM merupakan diklat yang diselenggarakan untuk para pegawai negeri sipil guna memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Contoh seperti saya menduduki jabatan kasubbid, untuk naik jabatan ke kabag perlu diklat pim untuk memiliki kompetensi jabatan tersebut. Diklat pim terdiri atas diklat pim I, II dan diklat pim III.</p>
<p>Apa yang dimaksud diklat pim? Dan berguna untuk apa diklat tersebut?</p>	<p>Diklat fungsional merupakan diklat yang wajib diikuti oleh calon pegawai jabatan fungsional dan pegawai jabatan fungsional. Untuk diklat fungsional sendiri dilaksanakan setiap tahun akan tetapi untuk tahun 2018 belum melaksanakan karena terbentur dana akan tetapi akan dilaksanakan pada tahun 2019. Jumlahnya pegawai fungsional yang mengikuti diklat fungsional dari tahun 2013 sampai 2017 yaitu sekitat 305 pegawai.</p>
<p>Apa saja materi yang disampaikan oleh pelatih / tutor?</p>	<p>Untuk materi diklat yang disampaikan oleh tutor ya seperti sikap kepemimpinan, kedisiplinan, tentang administrasi perkantoran, pengelolaan aset daerah dan masih banyak lagi. Tergantung pada klasifikasi pengembangannya. Jika diklat yang diselenggarakan oleh BKD maka untuk materi hasil kerja sama dengan LAN</p>

	(Lembaga Administrasi Negara) sebagai pembina
Untuk waktu pengembangan, apakah BKD memiliki jadwal tertentu?	waktu penyelenggaraan diklat, BKD Kabupaten Trenggalek tidak memiliki jadwal tertentu, diklat dilaksanakan secara kondisional setelah DPRD menyetujui anggaran dana yang diajukan untuk melaksanakan kegiatan diklat. Sedangkan diklat yang diselenggarakan oleh pihak lain contoh Bandiklat Provinsi maka BKD mengirim peserta saja dan memfasilitasi kebutuhan peserta sesuai dengan jenis dan jenjang diklat
	untuk pelaksanaan diklat terkait cara mengajarnya terkesan membosankan mas. Suasannya juga monoton tidak ada kreativitas dari si pengajar supaya peserta menikmati proses diklat. Kalau menurut saya, pengajar perlu perbaikan agar metode – metode yang diajarkan tidak membosankan dan lebih cepat dipahami oleh peserta diklat
BKD tahun 2018 apakah menyelenggarakan workshop?	Workshop penataan dan pengelolaan jabatan fungsional dan penghitungan angka kredit dilaksanakan BKD pada akhir tahun 2018 lalu. Kegiatan workshop ini bertujuan untuk menyamakan persepsi jabatan fungsional dan untuk penghitungan angka kredit bagi pejabat fungsional. Kegiatan ini diadakan agar ketrampilan teknis dari pemegang jabatan fungsional termasuk pemahaman tentang jabatan fungsional yang diembannya perlu ditingkatkan, dengan harapan adanya kegiatan workshop ini akan melahirkan aparatur yang benar – benar profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya. Workshop ini diikuti oleh perwakilan OPD Kabupaten Trenggalek yang memiliki jabatan fungsional. BKD melaksanakan kegiatan workshop Sosialisasi Assessment Center dan Pengembangan Assesor

	<p>SDM Aparatur. Kegiatan workshop ini dilaksanakan selama 2 hari. Untuk peserta workshop yaitu para asesor non PNS yang ditugaskan oleh UPT dalam kegiatan panel jabatan. Kita juga memberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan ini bagi para PNS yang berminat dan memiliki kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan aktivitas assessment. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan keberadaan unit pelaksana teknis bisa menjangkau PNS yang berkompeten dan para asesor supaya dapat pengetahuan assesment yang lebih bagus</p>
	<p>selama tahun 2018 pegawai Pemerintahan Kabupaten Trenggalek tercatat ada 53 kasus disiplin PNS. Dimana ada beberapa kasus disiplin pegawai seperti hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman pemberhentian. Untuk pegawai di lingkup Pemkab Trenggalek yang paling banyak kasus disiplin PNS yaitu hukuman sedang. Dari total disiplin pegawai Tahun 2018 sebanyak 53 kasus, pelanggaran terbanyak yaitu hukuman sedang ada 30 kasus. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu keluar kantor disaat jam kerja tanpa ada izin dari atasan.</p>
<p>Apa saja faktor penghambat dari pengembangan pegawai?</p>	<p>Faktor penghambat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai yaitu anggaran. APBD Kabupaten Trenggalek yang tidak besar maka anggaran dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai terbatas. Misal peserta diklat yang harus dikirim ada 30 peserta namun dengan keterbatasan dana maka yang dikirim sekitar 16 peserta saja. Sisanya bila peserta memiliki cukup uang yaa di ikutkan diklat tetapi pakai uang sendiri. Untuk anggaran tahun 2018 yaa realisasinya masih 75% dari rencana awal untuk melaksanakan kegiatan pengembangan. Nah itu</p>

merupakan hambatan dari kegiatan pengembangan pegawai. materi yang disampaikan oleh pelatih metode – metode ajarnya seperti belum diupgrade, jadi peserta itu jenuh mendengarkan pemateri menyampaikan materinya. Pemateri kayaknya masih menggunakan kurikulum lama, dan yang aktif itu pematerinya bukan dari pesertanya. Makanya peserta banyak yang jenuh. Peserta, yaitu ketidaksamaan jenjang pendidikan, pengalaman kerja. Nah maka dari itu yang peserta ada yang cepat paham dalam memahami materi yang di sampaikan oleh pemateri ada juga yang sebaliknya. Itulah hambatan dari program pengembangan pegawai. Pegawai yang ada di BKD rata rata semua belum mengetahui bagaimana harus mengajukan jenjang kariernya, jadi masih bingung kapan saya bisa memproses atau mengajukan karier saya. Untuk persyaratan jenjang karier sudah mengerti mas saya, tapi yang tidak saya tahu adalah kapan saya harus memproses atau mengajukan karier saya

Lampiran 7**BIODATA****Data Diri**

Nama : Nico Agum Saktiawan

Nomor Induk Mahasiswa : 135030601111003

Tempat, Tanggal Lahir : Trenggalek, 13 Oktober 1994

Alamat : JL. I Gusti Ngurah Rai 16B,
RT 03 RW 02 Surodakan, Trenggalek

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Kewarganegaraan : Indonesia

E-mail : snicoagumb@gmail.com

Nomor HP : 082331518159

**RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. SDN 2 SURODAKAN, Tahun 2001 – 2007
2. SMPN 5 TRENGGALEK, Tahun 2007 – 2010
3. SMAN 2 TRENGGALEK, Tahun 2010 – 2013
4. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi, Jurusan Administrasi Publik, Tahun 2013 – 2019