

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KABUPATEN SUMBAWA
PROPINSI NUSA TENGGARA BARAT**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains dalam
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

Syarifah

NIM. 015772475

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT**The Strategy of Apparatus Human Resources Development at
Personnel Education and Training Department**

Syarifah
Universitas Terbuka
Syarifah71@gmail.com

Keywords : Strategy, Development, Apparatus Human Resources, Quality.

The Apparatus human resources quality of the government of Sumbawa Regency is still less. This led to poor performance of the local government of Sumbawa Regency. To build the qualified human resources need systematic, comprehensive and sustainable efforts that match with the visions and missions of regional development. This study aims to determine the influence factors of the development of human resources and to know the taken strategies in the development of apparatus human resources.

Analysis of data uses qualitative descriptive methods with SWOT approach. The collection of data and information is taken through interviews and documentation studies. Determination of key informants is taken through purposive sampling. Literature study conducted to obtain static data and information in accordance with the objectives of the study.

This study conclude that the commitment of the leadership and motivation of personnel as internal factor, while the national policy is external factor that greatly influence the improvement of human resources quality. The strategy to effectively improve the quality of personnel is done through arranging the technical training, providing performance benefits, implementing of the fit and proper test, application reward and punishment as well as community satisfaction survey. Suggestions for improving the quality of resource acceleration apparatus in Sumbawa Regency are a need to improve the quality and intensity of technical training especially in the field of information technology, development of functional training, realizing the performance benefits, and optimal the use of personnel information systems.

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa

Syarifah
Universitas Terbuka
Syarifah71@gmail.com

**Kata Kunci : Strategi, Pengembangan, Sumber Daya Manusia Aparatur,
Kualitas.**

Pemerintah Kabupaten Sumbawa mengalami kekurangan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas. Hal ini yang menyebabkan kinerja pemerintah daerah dipandang buruk oleh masyarakat. Pembangunan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas memerlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif, sejalan dengan visi dan misi pembangunan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumberdaya manusia aparatur dan mengetahui strategi yang telah ditempuh dalam pengembangan sumber daya aparatur.

Analisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan SWOT. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara untuk mendapatkan informasi aktual dari informan kunci. Penentuan informan kunci dengan cara *purposive sampling*. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data dan informasi statis sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen pimpinan dan motivasi aparatur yang bersangkutan sebagai faktor internal, sedangkan kebijakan nasional pengembangan aparatur sebagai faktor eksternal yang sangat mempengaruhi peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur. Strategi peningkatan kualitas sumber daya aparatur paling efektif dilakukan melalui penyelenggaraan diklat teknis, pemberian tunjangan kinerja, pelaksanaan *fit and proper test*, penerapan *reward* dan *punishment*, serta survey kepuasan masyarakat. Saran untuk percepatan peningkatan kualitas sumber daya aparatur di Kabupaten Sumbawa adalah perlu ditingkatkan kualitas dan intensitas diklat teknis khususnya dalam bidang teknologi informasi, pengembangan diklat fungsional, merealisasikan tunjangan kinerja, dan optimalisasi pemanfaatan sistem informasi kepegawaian.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

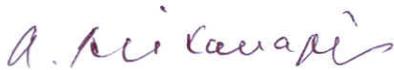
Judul TAPM : STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN SUMBAWA

Penyusun TAPM : Syarifah
NIM : 015772475
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu, 21 April 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Prof. Dr. H. A. Aziz Sanapiah, SE, MPA

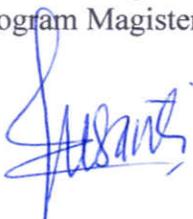


Dr. Drs. Herman, MA
NIP. 19560525 198603 1 004

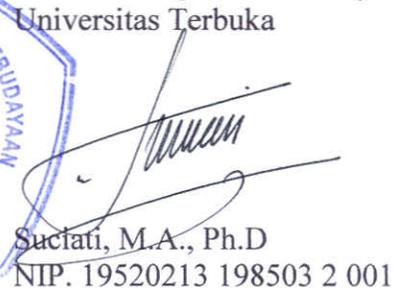
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002



Suciati, M.A., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Syarifah
 NIM : 015772475
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul Tesis : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
 pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan
 Kabupaten Sumbawa

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 21 April 2012

Waktu : 12.30 - 14.30 Wita

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc.Ph.D

Penguji Ahli : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing I : Prof. Dr. H.A.Aziz Sanapiah, SE., MPA

Pembimbing II : Dr. Drs. Herman, MA

(Handwritten signatures and stamps of the thesis committee members)

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta,

Yang menyatakan



(Syarifah)

NIM. 015772475



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : Syarifah
 N I M : 015772475
 Tempat dan Tanggal Lahir : Ngeru - Sumbawa, 29 Maret 1971
 Register Pertama : 2009.2
 Riwayat Pendidikan : SDN 2 Ngeru Kec. Moyo Hilir Kab. Sumbawa, 1984
 : SMPN 1 Moyo Hilir, 1987
 : SMEA Mercury Sumbawa Besar (Keuangan), 1990
 : Fisipol Universitas Samawa (UNSA) Sumbawa Besar (Administrasi Negara), 2002
 Riwayat Pekerjaan : CPNSD, 1-3-1991 Pemda Kab. Dati II Sumbawa
 : PNS, 1-3-1993 Dinas P dan K Kab. Dati II Sumbawa
 : Staf pada Kantor Sospol Kab. Dati II Sumbawa, 17-11-2000
 : Kepala Seksi Pembangunan Ktr. Kelurahan Brang Bara Kec. Sumbawa Kab. Sumbawa, 9 Januari 2005
 : Kepala Sub Bidang Pembinaan Administrasi Kepegawaian pada BKD Kab. Sumbawa 9 Mei 2007
 : Kepala Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian BKPP Kab. Sumbawa 13 Maret 2008
 : Kepala Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur BKPP Kab. Sumbawa, 25 Februari 2012
 Alamat Tetap : BTN Olat Rarang Blok U No. 22 Sumbawa Besar Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat
 Akamat Email : Syarifah71@gmail.com
 Telp/HP : HP. 0813-39776929, 0878-63982226 Fax. 0371-626571

Sumbawa Besar, 9 Maret 2012

(S Y A R I F A H)
NIM. 015772475

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

Kepada

Yth. Direktur PPs-UT

**Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : Syarifah/015772475

Judul TAPM : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan
Pelatihan Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa
Tenggara Barat

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru* selesai sekitar.....% sehingga **sudah layak uji/belum layak uji*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Jakarta, Maret 2012

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. A. Aziz Sanapiah, SE.,MPA

Dr. Drs. Herman, MA

NIP. 19560525 198603 1 004

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

PENDAFTARAN UJIAN SIDANG

Nama : Syarifah
N I M : 015772475
Tempat dan Tanggal Lahir : Ngeru - Sumbawa, 29 Maret 1971
Alamat/no.telp/Fax/no.HP : BTN Olat Rarang Blok U No. 22 Sumbawa Besar
Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat
: Fax. 0371-626571 HP. 0813-39776929, 0878-
63982226
Judul TAPM : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan
Pelatihan Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa
Tenggara Barat
Persyaratan (terlampir) a. LKAM
b. Keterangan TAPM layak-uji dari Pembimbing
c. Bukti Setor Pembayaran Biaya Ujian Sidang
d. TAPM rangkap 5 (lima)
Permintaan waktu pelaksanaan Ujian Sidang :
Hari : Sabtu
Tanggal : 21 April 2012
Waktu : 12.30-14.30 Wita

Jakarta, Maret 2012

Menyetujui,
Pembimbing I

Yang mendaftar,

Prof. Dr. H. A. Aziz Sanapiah, SE.,MPA
Pembimbing II

(S Y A R I F A H)

NIM. 015772475

Mengetahui,

Kepala UPBJJ UT Mataram,

Dr. Drs. Herman, MA
NIP. 19560525 198603 1 004

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada : Prof. Dr. H.Aziz Sanapiah, SE., MPA dan Dr. Drs. Herman, MA yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing sekaligus memberikan arahan dan petunjuk kepada penulis dalam penyusunan TAPM ini.

Selain itu ucapan yang sama disampaikan kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku Penguji Ahli;
4. Seluruh dosen dan pengajar baik TTM maupun Online di MAP UT yang sudi memberikan transfer ilmu, sehingga membuka cakrawala dan wawasan dalam konsep berpikir, semoga ilmu tersebut kelak dapat dipergunakan sebaik-baiknya dalam pelaksanaan tugas kami.
5. Kabid ISIP selaku penanggung jawab program Manajemen Administrasi Publik;
6. Bupati Sumbawa yang telah memberikan kepercayaan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di MAP UT;
7. Sekretaris Daerah, Asisten Pemerintahan dan Kepala BKPP Kabupaten Sumbawa yang telah mendukung agar dapat mengikuti pendidikan di MAP UT ini;
8. Seluruh rekan-rekan mahasiswa MAP UT atas kebersamaannya selama ini, semoga persahabatan kita tetap terjaga selalu;
9. Seluruh pejabat di Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan segenap *stakeholders* yang telah membantu dalam masa penelitian di Sumbawa;

10. Adik dan anak tercinta **Sahariah dan Fanny Aulia Rasuna Rayes**, yang dengan segenap kekuatannya telah memberikan doa, cinta, kasih dan sayang, dorongan dan semangat kepada penulis;
11. Seluruh keluarga dan sahabat yang telah memotivasi dan mendukung selama penulis mengikuti pendidikan di MAP UT ini.

Tidak lupa pula penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang membantu baik materi maupun non materi selama melaksanakan studi di Universitas Terbuka.

Semoga Allah SWT. membalas semua do'a, kesabaran, dorongan serta amal dan kebaikan yang telah diberikan menjadi ibadah dan kemudian mendapat ridha-Nya. Amiin...

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa substansi tesis ini masih jauh dari yang diharapkan, karenanya kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Semoga setitik karya ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Sumbawa Besar, April 2012.-

Penulis,

Syarifah

DAFTAR ISI

Abstrac	i
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan	v
Biodata.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
1. Penelitian Terdahulu.....	12
2. Sumber Daya Manusia	14
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.....	16
4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	22
5. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur.....	29
B. Kerangka Berfikir	30
C. Defenisi Konseptual	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian	39
B. Sumber Data.....	40
C. Instrumen Penelitian	43
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	44
E. Metode Analisa Data	45
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Gambaran Umum Kabupaten Sumbawa.....	49
1. Keadaan Geografis	49
2. Administrasi Pemerintahan Kabupaten Sumbawa.....	53

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.....	77
1. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.....	77
2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	100
BAB V PENUTUP.....	111
A. Simpulan.....	111
B. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	116

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR BAGAN

Gambar	4.1	Struktur Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa	57
--------	-----	---	----

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Langkah-Langkah Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan.....	22
Gambar	2.2	Strategi Aktual Sebagian Bersifat Direncanakan dan Sebagian Bersifat reaktif terhadap situasi dan kondisi Yang Berubah.....	24
Gambar	2.3	Kerangka Berpikir.....	37
Gambar	3.1	Analisis SWOT.....	46
Gambar	4.1	Peta Kabupaten Sumbawa.....	51

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	Jumlah Pegawai di Kabupaten Sumbawa berdasarkan Pendidikan	5
Tabel	1.2	Diklat Teknis Yang Diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil.....	6
Tabel	2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	13
Tabel	2.2	Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan berdasarkan dimensi belajar.....	20
Tabel	2.3	Paradigma Baru Manajemen Pemerintahan Berfokus Masyarakat.....	35
Tabel	3.1	Daftar Inporman Kunci yang diklasifikasi berdasarkan Jabatan, Eselon dan Golongan	42
Tabel	4.1	Luas Kabupaten Sumbawa berdasarkan Kecamatan.....	50
Tabel	4.2	Kepadatan penduduk menurut Kecamatan di Kabupaten Sumbawa.....	52
Tabel	4.3	Jumlah Aparatur Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel	4.4	Jumlah Aparatur berdasarkan Pendidikan.....	64
Tabel	4.5	Jumlah Aparatur Berdasarkan Golongan	65
Tabel	4.6	Jumlah Aparatur berdasarkan Masa Kerja.....	66
Tabel	4.7	Jumlah Aparatur Berdasarkan Usia.....	66
Tabel	4.8	Jumlah Aparatur Berdasarkan Bidang Tugas.....	67
Tabel	4.9	Komposisi Aparatur Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan struktural.....	68
Tabel	4.10	Komposisi Aparatur Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Teknis.....	71
Tabel	4.11	Data Kondisi Peralatan Kerja.....	72
Tabel	4.12	Identifikasi Faktor-Faktor Internal Dan Eksternal.....	78
Tabel	4.13	Diklat Teknis Yang Diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa.....	81
Tabel	4.14	Program Bantuan Tugas Belajar Dan Ikatan Dinas Bidang Kesehatan.....	82
Tabel	4.15	Program Bantuan Tugas Belajar Dan Ikatan Dinas Bidang Pendidikan.....	83
Tabel	4.16	Program Bantuan Tugas Belajar, Ikatan Dinas dan Izin Belajar Bidang Lainnya.....	84
Tabel	4.17	Jumlah PNS di Kabupaten Sumbawa Menurut Golongan.....	88
Tabel	4.18	Jumlah Pensiunan Pegawai di Kabupaten Sumbawa Berdasarkan Tingkat Golongan.....	89
Tabel	4.21	Jumlah PNS Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	90
Tabel	4.22	Pengisian Jabatan Struktural di Kabupaten Sumbawa.....	91
Tabel	4.23	Jumlah Kasus Pegawai di Kabupaten Sumbawa berdasarkan Tingkat Hukuman Disiplin Tahun 2010.....	95
Tabel	4.24	Matriks SWOT Dan Variasi Isu Strategis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.....	102
Tabel	4.25	Rekapitulasi hasil uji <i>litmus test</i> dan tingkat kestrategisan Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja.....	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Jumlah Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2007	121
Lampiran	2	Jumlah Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2010	123
Lampiran	3	Pedoman Wawancara	125
Lampiran	4	Litmus Test Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa	127

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dalam penjelasan umum diantaranya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Terkait dengan hal itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional diperlukan Pegawai Negeri untuk bertugas sebagai abdi Negara dan masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan daerah, Sejak pelaksanaan otonomi daerah UU Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 jo. UU Nomor 12 tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat mendelegasikan beberapa wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penyelenggaraan otonomi daerah menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa serta harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Oleh karena itu perlu dilakukan pembinaan PNS sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dengan remunerasi yang baik. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi pegawai negeri yang berprestasi tinggi untuk mengembangkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat.

Kemampuan dan kompetensi harus ditingkatkan untuk mewujudkan birokrasi yang berkualitas, mengingat saat ini arus globalisasi sebagai tantangan baru bagi pemerintah daerah dalam membangun baik pemerintahan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi harus mampu diterapkan karena sangat membantu dan mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat, karena tanggung jawab utama dari birokrasi adalah untuk melayani masyarakat.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa upaya pembinaan dan pengembangan pegawai harus dilakukan secara terus menerus sehingga kecenderungan penyimpangan nilai-nilai yang berlaku tidak terjadi lagi. Kondisi penyimpangan tersebut antara lain disebabkan oleh sistem perencanaan sumber daya manusia yang kurang baik dan kurangnya upaya pengembangan atau perbaikan kualitas PNS. Perencanaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada terwujudnya kinerja birokrasi yang baik. Pengembangan pegawai yang diarahkan untuk pencapaian visi dan misi organisasi akan lebih efektif apabila dalam proses pembinaan pegawai senantiasa selalu melakukan berbagai penyesuaian strategi pengembangan aparatur. Hal ini dimaksudkan agar birokrasi pelayanan publik dapat terus eksis sesuai tuntutan perubahan lingkungan ekstern

dan intern organisasi.

Pelaksanaan kewenangan dalam bidang kepegawaian harus dapat menunjukkan semangat reformasi sebagaimana yang diharapkan masyarakat banyak. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) melalui kewenangan dan fungsi yang dimilikinya, dapat menjadi sebuah organisasi yang sangat strategis dalam pelaksanaan sistem pemerintahan daerah. Sejalan dengan itu BKPP bukan saja melakukan pembinaan dan pengembangan PNS akan tetapi dapat melaksanakan manajemen PNS Daerah. Untuk dapat melakukan manajemen PNS dengan baik BKPP harus memperhatikan perubahan di era reformasi ini yang seringkali sulit dipahami dan diprediksi, penuh ketidakpastian, dan semakin berkaitan dengan banyak faktor.

Mempertimbangkan kondisi tersebut, BKPP dan perangkat daerah lainnya harus mampu memberikan pemikiran-pemikiran strategis dan berorientasi pada kondisi lingkungan strategis untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan berpedoman pada konsep-konsep manajemen atau perencanaan strategis dan pada hakekatnya adalah menuntut adanya integrasi seluruh komponen organisasi.

Upaya pengembangan pegawai dipandang penting dan perlu dilakukan karena organisasi akan dapat bertahan dalam perubahan lingkungan strategis apabila sumberdaya manusianya juga ikut dikembangkan, sehingga SDM tersebut dapat terus berkeaktivitas, melakukan inovasi dan memiliki produktivitas yang tinggi. Disamping itu juga, SDM yang dikembangkan dengan baik, tidak akan mengulangi kesalahan yang terjadi pada masa lampau namun akan senantiasa berorientasi pada masa depan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, BKPP Kabupaten Sumbawa yang

dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008, tentang Pembentukan Susunan Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah, memiliki tugas yaitu membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan, dan juga memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan perencanaan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
2. Perumusan kebijakan teknis bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
3. Pengkoordinasian pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
4. Pembinaan, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang administrasi umum kepegawaian, pengembangan dan pendayagunaan aparatur, pendidikan dan pelatihan aparatur serta pembinaan disiplin dan kesejahteraan aparatur;
5. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan;
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Melihat tugas dan fungsi dari BKPP Kabupaten Sumbawa tersebut, maka pengembangan pegawai yang merupakan bagian dari urusan kepegawaian, harus dapat menunjukkan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan kualitas pegawainya. Apabila tidak dapat menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik, dapat dikatakan upaya pengembangan pegawai yang telah direncanakan dan diimplementasikan tidak berhasil atau tidak menunjukkan peningkatan kinerja. Dapat dilihat pada kondisi SDM Aparatur BKPP berikut ini:

Table 1.1

Jumlah Pegawai di Kabupaten Sumbawa Berdasarkan Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH	PORSENTASE
1	SD	132	1.05
2	SMP	284	2.21
3	SMA/SMK	2941	33.03
4	Diploma 1	194	3.05
5	Diploma 2	1444	24.21
6	Diploma 3	810	8.65
7	Sarjana (S1)	2552	27.24
8	Magister (S2)	82	0.55
9	Doctor (S3)	1	0.02
Total		8440	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel di atas sangat jelas bahwa pencapaian pendidikan aparatur di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa adalah Sekolah Menengah Atas (33,03%), Diploma (35,91%), dan gelar sarjana (28%). Ini berarti bahwa kualitas aparatur di Kabupaten Sumbawa masih perlu ditingkatkan, karena didominasi oleh aparatur yang memiliki pendidikan SMA, SMP dan SD (36,29%).

Pelaksanaan diklat teknis yang telah diikuti oleh pegawai negeri sipil di lingkungan BKPP dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.2

**Diklat Teknis Yang Diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil
Lingkungan BKPP Tahun 2010**

No	Jenis Diklat	Jumlah Peserta	Ket.
1	Diklat Kehumasan	1	
2	Diklat Analisis Kebutuhan Diklat	1	
3	Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah	2	
4	Diklat Pengendalian Dampak Lingkungan	1	
5	Diklat Open Source	1	
6	Diklat Inspektur Tambang	1	
7	Diklat Ketenagalistrikan	1	
8	Diklat Penanggulangan Bencana	2	
9	Diklat Manajemen Rumah Sakit	1	
10	Diklat Tanggap Darurat	2	
11	Diklat Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaiaan (SAPK)	1	
12	Diklat Simda	2	
13	Diklat Pengelolaan Database Kepegawaiaan	1	
14	Diklat Analisis Jabatan	1	
15	Diklat Pengelolaan Jabatan Fungsional		
Jumlah		19	

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, Tahun 2010

Tabel di atas dapat diketahui bahwa diklat teknis yang telah diikuti selama tahun 2010 berjumlah 15 diklat dengan jumlah peserta berjumlah 19 orang. BKPP Kabupaten Sumbawa sebagai unit pengelola sumber daya manusia seharusnya melakukan suatu perencanaan sumber daya manusia yang berorientasi pada upaya pencapaian misi dan visi organisasi, berorientasi kepada warga pengguna pelayanan publik, berani mengambil resiko, mengutamakan efisiensi dan efektifitas, serta memiliki pandangan jauh ke depan.

Tujuan yang hendak dicapai dalam pengembangan SDM Aparatur sesungguhnya adalah untuk memadukan kebutuhan organisasi di satu sisi dengan kebutuhan individu pegawai pada sisi yang lain sehingga dapat mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks ini Pemerintah Daerah mempunyai peranan yang

strategis untuk menjamin bahwa pengembangan SDM Aparatur yang sesuai dengan visi dan misinya berpedoman kepada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kondisi permasalahan pegawai BKPP pada akhir September 2010, antara lain dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Penjatuhan hukuman disiplin berat kepada PNS sebanyak 9 orang, hukuman disiplin sedang sebanyak 2 orang dan hukuman disiplin ringan sebanyak 1 orang. Hal ini berarti pembinaan dan pengembangan pegawai negeri sipil masih diperlukan.
2. Formasi jabatan struktural secara keseluruhan berjumlah 1100 Jabatan. Formasi jabatan yang telah terisi sebanyak 865 jabatan, dan yang belum terisi sebanyak 235 jabatan struktural. Formasi jabatan struktural yang belum terisi dapat disebabkan oleh kompetensi pegawainya belum memenuhi syarat yang dibutuhkan, diklat struktural yang belum diikuti, dan persyaratan kepangkatan yang belum mencukupi, serta kualitas pegawainya masih rendah. Maka upaya pengembangan pegawai harus dilakukan dengan mengarah pada pemenuhan pengisian formasi tersebut.
3. Pegawai yang telah mengikuti Diklat struktural berjumlah 631 orang yakni diklat pimpinan tingkat II sebanyak 19 orang, diklat pimpinan tingkat III sebanyak 148 orang, dan diklat pimpinan tingkat IV sebanyak 464 orang. Apabila dibandingkan dengan kekosongan jabatan yang belum terisi sebagaimana terdapat dalam huruf b diatas, maka masih terdapat sebanyak 320 pegawai yang belum mengikuti diklat struktural dan sudah menduduki jabatan struktural (BKPP, Laporan Evaluasi Kinerja Badan Kepegawaian

Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa tahun 2009: data diolah).

Berbagai permasalahan di atas membutuhkan penanganan yang serius dari organisasi BKPP. Apabila hal tersebut tidak mendapatkan respon yang baik, sangat terbuka kemungkinan untuk timbulnya patologi birokrasi lainnya, seperti pola perilaku birokrasi yang cenderung memaksimalkan anggaran, inefisiensi, korupsi, kolusi, nepotisme, dan sebagainya.

Kondisi patologi birokrasi seperti pelanggaran disiplin yang menunjukkan adanya suatu pelanggaran atas peraturan disiplin pegawai negeri terus mengalami peningkatan sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur bahwa:

"Walaupun telah ada kebijakan Bupati untuk menaikkan kesejahteraan pegawai dengan tunjangan-tunjangan tertentu namun kenyataannya tidak ada perubahan-perubahan yang terjadi. Hal itu dilihat dari kehadiran pegawai pada saat apel pagi, dimana ada beberapa orang yang tidak hadir untuk apel pagi. Kondisi yang demikian terjadi akibat penerapan hukuman disiplin yang tidak tuntas dan mengambang, sehingga kejadian pelanggaran disiplin terus terjadi secara berulang kali dan bahkan terus meningkat" (wawancara, Oktober 2010).

Kondisi di atas, mengindikasikan adanya sistem nilai yang salah, sehingga perlu dilakukan pengkajian mendalam untuk membenahi sistem kerja dalam organisasi BKPP. Upaya menciptakan birokrasi yang profesional memang tidak mudah, karena membutuhkan pengerahan pikiran, tenaga, waktu dan biaya yang cukup besar.

Pembinaan dan pengembangan birokrasi perlu dilakukan melalui suatu program yang terencana secara logis, sistematis dan partisipatif, yang diarahkan

untuk pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan dapat tercapai apabila didukung oleh kualitas sumber daya aparatur yang baik dan diikuti dengan suatu komitmen tindak lanjut dari segenap komponen yang terkait dalam sistem perencanaan sumber daya manusia. Salah satu bentuk perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi. Pengkajian terhadap kondisi lingkungan strategis tersebut, dapat dirumuskan melalui perencanaan strategis sumber daya manusia.

Untuk melakukan perumusan perencanaan strategis organisasi dibutuhkan komitmen dari pimpinan organisasi dan segenap komponen lainnya yang terkait untuk secara bersama-sama terlibat dalam proses perumusannya. Hal ini dimaksudkan agar program-program strategis pengembangan SDM yang telah dirumuskan secara bersama tersebut akan dapat diimplementasikan dengan penuh rasa tanggung jawab. Selain itu, cara berpikir manusia yang ada dalam organisasi diarahkan untuk ikut juga berpikir secara logis dan strategis. Berpikir strategis merupakan cara yang terbaik untuk dapat merespons setiap dinamika organisasi. Kajian mengenai pengembangan pegawai, terutama yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai pengembangan pegawai tentu amat penting diketahui agar kebijakan yang holistik untuk memperbaiki kinerja birokrasi bisa dirumuskan untuk mendukung dan memperkuat suatu isu yang strategis dengan penjabarannya melalui program, kegiatan dan tindakan. Dengan demikian perlu dilakukan pengkajian lebih mendalam melalui studi penelitian yang sistematis, sehingga upaya pengembangan sumber daya aparatur dapat dirumuskan, dan diimplementasikan dengan baik.

B. Perumusan Masalah

Berangkat dari dinamika organisasi dan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang diuraikan di atas, permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur BKPP ?
2. Bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur BKPP ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa;
2. Untuk menganalisis strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/kegunaan sebagai berikut :

1. Kegunaan teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi akademik dan tuntunan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian terkait masalah dan topik yang sama. Selain itu dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen kepegawaian

2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran bagi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa sebagai unit pengelola kepegawaian dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Penelitian sebelumnya pada pengembangan sumber daya manusia disediakan dalam bab ini. Beberapa teori tentang manajemen sumber daya manusia khususnya pengembangan aparatur juga disajikan. Mereka digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini.

1. Penelitian terdahulu

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Ringkasan
1.	A. Aziz Sanapiah/2005/ Ketua LAN Makasar/ Lembaga Administrasi Negara	Strategi Peningkatan Kompetensi sumber Daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan	1. Strategi Pembinaan Diklat <ol style="list-style-type: none"> Diklat berbasis kompetensi Desentrakisasi penyelenggaraan diklat Control bersama (collective control) terhadap kompetensi Penerapan total quality management
2.	Dedy S. Priatna/2002/ Kepala pusat pembinaan, diklat perencanaan/ Bappenas	Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur yang lebih murah dan menarik	Tips untuk pengelola diklat dan atau kepegawaian : <ol style="list-style-type: none"> Menyusun program peningkatan kompetensi SDM Pro aktif mencari dan menyebarkan informasi bea siswa
3.	H. Jejen Hendra Permana/2002/ Purwakarta	Kinerja Organisasi Publik	Hasil analisis ditemukan tiga penyebab yang mempengaruhi kinerja Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yaitu: a) struktur organisasi belum menampung seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan, b) kurangnya sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas, dan tidak adanya pegawai yang mempunyai kemampuan teknis seperti ahli pertambangan dan energi, c) belum memadainya anggaran untuk mendukung kegiatan operasional dinas.
4.	Khotmah/ 2002/ Palembang	Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Di Pemerintah Kota Palembang.	Penelitian menunjukkan beberapa indikator utama pada pengembangan kompetensi aparatur dengan menggunakan pada metode pelatihan kerja untuk menunjukkan bahwa mereka telah dilakukan secara efektif. Kompetensi aparatur daerah Kota Palembang seperti membandingkan kualitas kerja sebelum dan sesudah pelatihan kerja menunjukkan perbaikan yang signifikan.
5.	Candra Yulian/ 2002/ Pemerintah Daerah pada Propinsi Jawa Barat	Strategi perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur pmda di Jawa Barat	Strategi perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat melalui Diklat masih belum efektif karena tidak melalui proses analisis kebutuhan diklatr sehingga diklat yang dilaksanakan tidak sesuai sasaran sehingga aparatur tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan sesuai tugas pokok dan fungsi.
6.	Rahmawati/2004 /Pemerintah Kabupaten Lombok Barat	Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka otonomi daerah di Kab. Lombok Barat tahun 2004	Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa faktor yang dominan adalah kebijakan dan komitmen pimpinan. Sedangkan aktor yang dominan adalah pimpinan organisasi. Tujuan yang dominan adalah peningkatan kinerja pegawai. Dari faktor, aktor, dan tujuan yang dominan maka diperoleh alternatif strategi yang dominan adalah pengembangan program pendidikan dan latihan pegawai.
7.	Laeli Febrianti/ 2009/Pemerintah Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat	Implementasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian di BKPP Kab. Sumbawa Propinsi NTB	Implementasi dari Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) belum maksimal hal ini disebabkan karena aparatur yang menangani SIMPEG belum pernah diikutsertakan dalam Diklat sehingga pelayanan yang diberikan belum berkualitas.

2. Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2000) dalam Suliatyani dan Rosidah (2003:9) yang dimaksudkan sebagai Sumber Daya Manusia adalah meliputi tiga pengertian, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Mangkuprawira (2004:236), mengatakan bahwa sumber daya manusia memiliki keunikan yang dicirikan oleh beberapa hal sebagai berikut:

- a. Intuisi dan emosi artinya sebagai potensi makhluk hidup, dimana manusia dengan potensinya (SDM) memiliki ciri perasaan yang mendalam jika diperlakukan tidak wajar. Dia bisa protes, berkeluh kesah, puas, dan sebagainya.
- b. Kepribadian aktif, artinya tiap manusia cenderung ingin meraih kinerja semaksimal mungkin. Ini pertanda bahwa manusia memiliki kebutuhan fisik dan bukan yang tidak statis dan bahkan tidak terbatas. Akan tetapi, di sisi lain sumber daya yang dimilikinya terbatas. Oleh karena itu, diperlukan beberapa pilihan yang harus dicari dan dipenuhi oleh manusia.
- c. Kinerja manusia merupakan fungsi dari tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya. Berdasarkan formula tersebut, maka SDM tidak dapat dianggap seragam potensinya. Ada empat golongan manusia, yaitu (1) orang yang mampu, tetapi tidak mau, (2) orang yang mau, tetapi tidak mampu, (3) orang yang mau sekaligus mampu, dan (4) orang yang tidak mampu dan tidak mau.
- d. Manusia memiliki tiga tahap pengembangan individu. (1) tahap ketergantungan (dependensi) terhadap orang lain. Pada tahap ini manusia memiliki paradigma "engkau". (2) tahap kebebasan (independensi) di mana individu mempunyai kebebasan untuk mengatur dirinya sendiri. Pada tahap ini manusia memiliki paradigma "aku". (3) pada tahap berikutnya individu berada dalam kondisi saling ketergantungan (interdependensi). Paradigmanya adalah paradigma "kita".

Mengacu pada beberapa pendapat diatas, sumber daya manusia merupakan kemampuan atau potensi yang dimiliki manusia berupa akal pikiran, emosi, motivasi, keterampilan, sikap dan perilaku yang digunakan untuk kepentingan individunya, organisasinya, dan lingkungan hidupnya.

Mendukung keberhasilan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan pada masyarakat sangat ditentukan pada kualitas sumber daya aparturnya, khususnya pegawai negeri yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Era perdagangan bebas dan keterbukaan, kinerja dan profesionalisme yang didukung oleh sikap mental dan moral yang bersih dan netral merupakan syarat utama.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa :

”yang dimaksud dengan Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai negeri sipil terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil;
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia;
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai negeri sipil terdiri dari pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah.

Selanjutnya disebutkan bahwa Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam menjalankan tugasnya, pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Manajemen PNS menurut UU Nomor 43 Tahun 1999 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, dan kewajiban kepegawaian, yang

meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai pendekatan, karena mempunyai peran strategis terhadap tercapainya tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Di sisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai dan dapat meningkatkan kualitas profesionalnya.

Menurut Dessler (2000), pelatihan (training) merupakan proses pengajaran kepada karyawan baru tentang keahlian dasar yang mereka perlukan untuk melaksanakan kegiatan.

Ivancevich (1992) mendefinisikan pelatihan lebih mendalam, tekanannya pada kerangka konseptual yang dinamis dan strategis, yaitu merupakan suatu proses mengubah perilaku karyawan yang sistematis dalam suatu kerangka tujuan untuk meningkatkan sasaran organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007 : 163) bahwa :

Pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja

yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang diinginkan organisasi, menyebabkan perlunya organisasi mengatasi kesenjangan tersebut. Salah satu cara yaitu pengembangan pegawai. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai dapat ditingkatkan, sehingga kesenjangan menjadi berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Pengertian pengembangan menurut Andrew E. Sikula dalam Sedarmayanti (2007; 164) bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Luoma, seperti dikutip oleh Derek Torrington et.al (dalam Cahayani :2005;101) bahwa:

”ada tiga pendekatan dalam membicarakan strategi pengembangan sumber daya manusia. Ketiga pendekatan itu meliputi pendekatan berdasarkan kebutuhan, pendekatan oportunistik dan pendekatan yang didasarkan pada konsep yang menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pendekatan berdasarkan kebutuhan menganggap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan keterampilan dalam kaitannya dengan strategi organisasi. Pendekatan ini bersifat reaktif. Pendekatan oportunistik menganggap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal daripada faktor internal. Pendekatan ketiga menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan bersifat proaktif”.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai didorong untuk belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional,

tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan model intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu (Sedarmayanti; 167)

Pengembangan sumber daya manusia meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana;
2. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan;
3. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran;
4. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja;
5. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

Garry Dessler (dalam Cahayani: 2005;106) ada lima langkah proses pengembangan pegawai, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan;
2. Desain Instruksional;
3. Validasi
4. Implementasi;
5. Evaluasi.

Menurut Miner dan Crane (1995) menggambar proses pelatihan dan pengembangan dimulai dari ,

- 1) analisis kebutuhan pelatihan;
- 2) menentukan sasaran pelatihan dan pengembangan;
- 3) memilih dan atau merancang program;
- 4) menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan; dan
- 5) melakukan evaluasi.

Pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan pelatihan. Banyak para ahli menyatukan kedua istilah tersebut menjadi pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Keduanya

memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap.

Sirait (2006:99) mengemukakan ada beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan diperlukan dalam kelangsungan suatu organisasi, yaitu:

1. Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap;
2. Adanya perubahan-perubahan dalam metode penyelesaian tugas;
3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan;
4. Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas;
5. Penyegaran kembali;
6. Latihan dan pengembangan dapat memperbaiki skill dan kebiasaan kerja yang buruk.

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan dan pengembangan. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dan pengembangan.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simamora (dalam Sulistyani dan Rosidah : 2003;176), meliputi

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai;
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional;
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi;
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Berbagai manfaat yang dapat dirasakan dari pelatihan dan pengembangan antara lain adalah : meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap,

loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, dan lain-lain.

Walaupun kelihatannya sama, sesungguhnya pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa perbedaan. Wexley dan Yulk (dalam Mangkunegara : 2006;50) menyatakan bahwa “pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana)”. Henry Simamora (dalam Sulistyani dan Rosidah : 2003;175) menjelaskan bahwa “pelatihan diarahkan untuk menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai”. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama karier.

Tabel 2.2

Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan berdasarkan dimensi belajar

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan teknis	Kemampuan teori dan konsepsi
Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan umum
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Sumber : Sedarmayanti (2007;165)

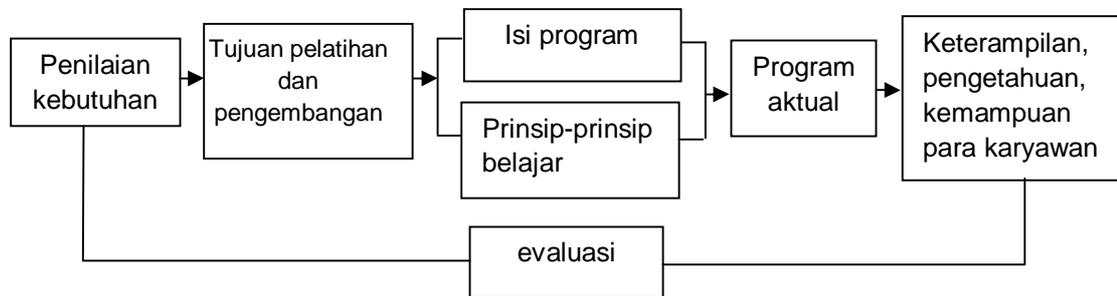
Manfaat program pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh organisasi, individu dan bagian kepegawaian. Manfaat pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Tessin (dalam Sirait : 2006;102) adalah sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi:
 - a. Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan keterampilan;
 - b. Memperbaiki moral kerja;
 - c. Mengenali tujuan organisasi;
 - d. Membuat citra terhadap organisasi lebih baik;
 - e. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan;
 - f. Membantu pegawai untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan;
 - g. Membantu menangani konflik sehingga mencegah stress dan tensi tinggi;
 - h. Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
2. Bagi Individu:
 - a. Membantu individu untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi;
 - b. Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tumbuh, tanggung jawab, dan kemajuan;
 - c. Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri;
 - d. Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Bagi Bagian Kepegawaian:
 - a. Memperbaiki komunitas antara kelompok dengan individu;
 - b. Dimengertinya kebijakan organisasi, aturan-aturan, dan sebagainya;
 - c. Membangun rasa keterdekatan dalam kelompok;
 - d. Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup di dalamnya.

Untuk dapat memperoleh manfaat dari pelatihan dan pengembangan maka perlu diperhatikan langkah-langkah dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan seperti yang dikemukakan oleh Werther, Davis dan Gary Dessler (1996 dalam Sirait : 2006;103):

1. Penilaian kebutuhan (*need assessment*);
2. Penetapan tujuan latihan dan pengembangan;
3. Penentuan isi program dan prinsip belajar;
4. Pelaksanaan program aktual;
5. Ketahui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan para pegawai;
6. Evaluasi (terhadap *need assessment*).

Penjelasan di atas dapat disederhanakan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1

Langkah-langkah Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan

Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan pegawai untuk kemajuan organisasi. Perlu diselenggarakannya program pelatihan dan pengembangan, diantaranya karena :

- Karyawan baru;
- Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama;
- Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru;
- Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu;
- Penemuan atau alat dan cara baru;
- Pengawas, administrator;
- Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat;
- Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap.

4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap manajer. Sejak beberapa tahun yang lampau, pengertian strategi makin banyak mendapat perhatian dan dibahas dalam literatur. Adapun perhatian terhadap istilah strategi muncul, oleh karena orang menyadari bahwa setiap organisasi memerlukan sebuah ruang lingkup yang terfokus dengan baik, ke

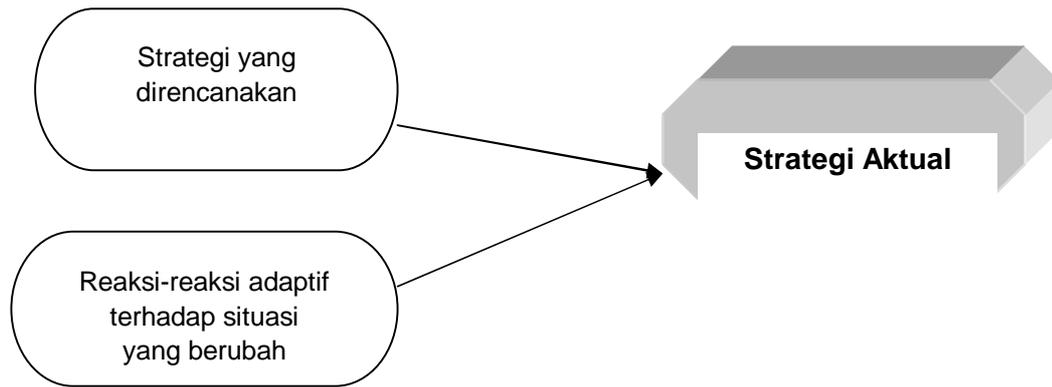
arah pertumbuhan dan sasaran-sasaran dapat memenuhi kebutuhan. Sehingga diperlukan peraturan-peraturan keputusan tambahan/pendukung, agar organisasi yang bersangkutan dapat mencapai pertumbuhan teratur.

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategos* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pada abad ke-5 SM sudah dikenal adanya *board of ten strategy* di Athena, mewakili sepuluh suku di Yunani. Hingga abad ke-5, kekuasaan politik terutama politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin luas Momigliano, 1967 (dalam Salusu: 2006;85). Dalam arti sempit, menurut Matloff (1967) (dalam Salusu: 2006;85) *strategy* berarti *the art of the general* (seni jenderal). Memang, dalam zaman Yunani kuno jenderal dianggap bertanggung jawab dalam suatu peperangan, kalah atau menang. Lama kelamaan strategi memperoleh pengertian baru.

Strickland (1996;6 dalam Winardi: 2003;106) menyatakan bahwa strategi adalah tindakan-tindakan yang diterapkan oleh pihak manajemen guna mencapai kinerja organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Jones et al (2000;231 dalam Winardi: 2003;108) mengemukakan bahwa:

Strategi merupakan suatu kelompok keputusan, tentang tujuan-tujuan apa yang akan diupayakan pencapaiannya, tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana cara memanfaatkan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi bersifat dinamik, dan ia muncul sedikit demi sedikit, sewaktu organisasi yang bersangkutan berkembang dan senantiasa perlu direvisi terhadap kondisi-kondisi yang berubah.

Strategi memiliki sifat proaktif (diintensifikasi) dan reaktif (adaptif), terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2.2

strategi aktual sebagian bersifat direncanakan dan sebagian bersifat reaktif terhadap situasi dan kondisi yang berubah. (Winardi 2003:107)

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan mengenai konsep strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, dapat dilihat beberapa pengertian para ahli tentang strategi sebagai berikut (Rangkuti, 2008:3):

Strategi berbeda dengan taktik. Taktik adalah tindakan dan reaksi jangka pendek dan adaptif yang digunakan untuk menyempurnakan sasaran terbatas. Strategi menyediakan "landasan berkelanjutan untuk mengurutkan adaptasi ini menuju tujuan yang dipahami secara lebih luas" (Quinn,1980:9. dalam Bryson, 2008:190)

Chandler (1962) berpendapat bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lainnya yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Menurut Sedarmayanti (2008: 21) konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kapabilitas khusus adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, yaitu melalui keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. Keunggulan kompetitif adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, meliputi : *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi. di masa lalu, strategi lebih dipacu untuk menghadapi pesaing, sehingga perhatian manajemen tidak difokuskan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*. Di masa sekarang manajemen organisasi perlu memfokuskan strateginya ke penyediaan *value* terbaik bagi pemuasan kebutuhan *customer*. Karena *customer* akan memilih mana yang memiliki nilai (*value*) yang lebih baik.

Amstrong (dalam Cahayani, 2005:18) mengatakan bahwa ada tiga konsep utama strategi, yaitu:

1. Keunggulan Kompetitif, perusahaan harus mengembangkan tiga strategi generic, yaitu inovasi (produsen unik), kualitas (produsen yang mengutamakan mutu), serta kepemimpinan biaya (produsen dengan biaya minimal);
2. Kapabilitas Khusus, adalah hal penting agar perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif. Kapabilitas khusus atau kompetensi bisa memberikan superioritas bagi organisasi, karena sesuatu yang disebut kapabilitas khusus memiliki sifat sulit ditiru atau bahkan tidak dapat ditiru oleh pesaingnya.
3. Kesesuaian Stratejik, adalah perusahaan menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia, sehingga keunggulan kompetitif perusahaan dapat maksimal.

Strategi perlu bersistem karena tanggung jawab untuk menjalankan organisasi berada di tangan manajemen puncak, meskipun strategi dapat dilaksanakan secara informal dan tidak terstruktur. Visi ditetapkan oleh

manajemen puncak dan dikomunikasikan secara terbatas kepada manajer kalangan dekat dengan manajemen puncak. Strategi juga dirumuskan secara tidak terpola oleh manajemen puncak dan dilaksanakan sendiri dengan bantuan manajemen menengah dan bawah serta pegawai. Dengan semakin kompleksnya operasi organisasi serta turbulennya lingkungan yang dihadapi oleh organisasi, manajemen puncak tidak mampu lagi memikul sendiri tanggung jawab atas jalannya organisasi. Diperlukan suatu sistem terstruktur untuk melaksanakan manajemen strategi dengan alasan menjadi dasar mengapa organisasi sekarang memerlukan sistem untuk melaksanakan suatu strategi. Ada tiga alasan, yaitu: 1) untuk menghadapi lingkungan yang kompleks, dinamis dan turbulen; 2) perencanaan dan implementasi rencana memerlukan konsensus; 3) keluaran suatu organisasi bersifat maya (tidak kentara) atau tidak terstruktur.

Hax dan Majluf (1991 dalam Salusu: 2006;100-101) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut:

- b. ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
- c. menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- d. menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti oleh organisasi;
- e. mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
- f. melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Selanjutnya dikemukakan bahwa, dalam proses perumusan strategi memerlukan pendekatan sistematis (Sedarmayanti, 2008:22) terdiri dari:

- a. Menetapkan misi;
- b. Menyusun sasaran;
- c. Melakukan pengamatan lingkungan internal dan eksternal untuk memperkirakan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal (analisis SWOT);
- d. Melakukan analisis strategi yang ada untuk menetapkan hubungannya dengan penilaian internal dan eksternal;

- e. Tetapkan kapabilitas khusus organisasi;
- f. Menetapkan masalah stratejik utama yang timbul dari analisis sebelumnya;
- g. Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif, mempertimbangkan masalah stratejik utama;
- h. Mempersiapkan rencana stratejik terintegrasi untuk menerapkan strategi;
- i. Menerapkan strategi;
- j. Memantau penerapan dan menyempurnakan strategi yang telah ada atau mengembangkan strategi baru bila diperlukan.

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi sekaligus mudah dipahami oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap pegawai organisasi.

Menurut (Donnelly;1984 dalam Salusu: 2006;109) ada enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi yaitu:

- 1) Apa; apa yang harus dilakukan;
- 2) Mengapa demikian; uraian tentang alasan yang dipakai dalam menentukan apa diatas;
- 3) Siapa yang akan bertanggung jawab untuk mengoperasionalisasikan strategi;
- 4) Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk menyukseskan strategi;
- 5) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasionalisasi strategi tersebut;
- 6) Hasil apa yang diperoleh dari strategi tersebut.

Dengan informasi ini setiap orang akan tergugah untuk melaksanakannya, sepanjang informasi itu memberikan harapan bagi para karyawan.

Suatu strategi organisasi hendaknya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat. Setiap organisasi hidup dan bergerak di dalam masyarakat. Oleh sebab itu, ia sepatutnya menyesuaikan diri dengan norma-norma yang diakui oleh masyarakat dan pemerintah. Ketika melaksanakan tindakan yang bertentangan dengan norma-norma itu, maka organisasi akan mengalami kesulitan, Suatu strategi selayaknya merupakan respon terhadap harapan-harapan masyarakat dan apa yang menjadi prioritas dalam kelompok masyarakat yang

dilayani. Jadi, diperlukan keserasian antara kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat.

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Bukan saja dipercaya oleh orang lain tetapi dapat dilaksanakan. Menurut Hatten dan Hatten (1988 dalam Salusu: 2006; 108) memberikan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga dapat sukses, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus;
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi. Semua strategi hendaknya diserasikan satu dengan yang lain;
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain;
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya;
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis, sehingga harus membuat sesuatu yang layak dan dapat dilaksanakan;
6. Strategi hendaknya mempergunakan resiko yang tidak terlalu besar;
7. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai;
8. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dalam organisasi.

Dalam pembuatan strategi sumber daya manusia dibutuhkan pedoman untuk mengetahui apa saja yang harus dilakukan. Dalam hal ini, ada dua panduan utama (Cahayani, 2005:14), yaitu sebagai berikut:

Panduan pertama yaitu mengetahui jenis karakter orang yang akan dipekerjakan. Artinya, setiap organisasi memiliki tujuan bisnis strategik. segala tindakan dalam organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan bisnis strategik itu, dan segala tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis strategik hanya dapat dilakukan oleh sejumlah orang dengan kriteria-kriteria tertentu. Tidak semua orang dapat melakukannya.

Panduan kedua adalah memikirkan jenis program dan inisiatif tentang sumber daya manusia yang harus didesain dan diterapkan untuk memikat, mengembangkan, dan mempertahankan staf agar berkompetisi secara efektif. Merupakan suatu tindakan yang sia-sia apabila suatu organisasi mampu menentukan jenis orang yang sesuai dengan tujuan bisnis strategik,

tetapi tidak dapat memikat orang tersebut, termasuk dalam mengembangkan keahlian dan kemampuannya serta membuat orang tersebut betah bekerja.

Uraian-uraian mengenai strategi di atas terlihat bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur dapat dilaksanakan melalui perencanaan sumber daya manusia aparatur yang baik, dan harus dilaksanakan sesuai dengan fungsinya sehingga akan memberikan manfaat bagi organisasi, karyawan, dan masyarakat konsumen. Integrasi antara semua komponen dan kerja sama sesuai dengan arah yang jelas secara sinergis. Namun oleh karena tidak seorang pun dapat memprediksi masa depan dengan pasti, proses diharapkan luwes.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Fandy Tjiptono (1995) adalah :

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan/cacat;

5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
6. Melakukan segala sesuatu secara benar;
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada prinsipnya pengertian-pengertian tersebut diatas dapat diterima. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut-atribut tersebut yaitu antara lain :

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kualitas dapat diberi pengertian sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan/atau jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan. Kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan.

B. Kerangka Berpikir

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*) maupun sumber

daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Berbicara masalah sumber daya manusia, dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan fisik maupun non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lainnya. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan non fisik diperlukan upaya pendidikan dan pelatihan. Upaya-upaya inilah yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia.

Dari uraian singkat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa (Notoatmojo 2003; 3).

Apabila bicara pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja, maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang (Notoatmojo 2003; 3). Baik secara makro maupun mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi (*human investment*).

Untuk dapat melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan dan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selanjutnya Thoha (1988:316) mengatakan bahwa: "kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman". Darmakusuma (2002:12), mengatakan bahwa: "Dibutuhkan adanya kebijakan untuk mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi, sehingga setiap personil dalam mengejar prestasi lebih lebih mengarah kepada bagaimana memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasinya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa untuk menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu profesional, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat persatuan dan kesatuan dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil mengacu pada kompetensi jabatan.

Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, yang dalam pandangan umumnya antara lain menyatakan bahwa pengadaan pegawai negeri sipil harus didasarkan atas

kebutuhan dan dilakukan secara obyektif sesuai dengan syarat yang ditentukan. Untuk menjamin kualitas dan obyektifitas serta untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang profesional.

Selain itu dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, dinyatakan bahwa:

- (1) Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- (2) Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikasi sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

Kenyataan menunjukkan bahwa pelaksanaan otonomi daerah yang dititikberatkan pada daerah kabupaten/kota, menghadapi beberapa kendala. Salah satu diantaranya adalah sumber daya aparatur yang terbatas dan rendahnya kemampuan profesional serta etos kerja sumber daya aparatur sehingga kinerja organisasi belum terwujud dengan baik. Senada dengan Wasistiono (2002:46) yang menyatakan bahwa: "Pemerintah daerah selama ini hanya menjalankan sebagian kecil fungsi manajemen sumber daya manusia, yakni dalam penempatan maupun pengembangan sumber daya manusia secara terbatas, dan pemerintah daerah umumnya juga menghadapi masalah ketimpangan dalam distribusi lokasi dan distribusi keahlian".

Sehingga diperlukan paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan yang berfokus pada masyarakat, disertai sikap mental dan niat baik serta kebanggaan bahwa aparatur pemerintah bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, bukan hanya untuk kesejahteraan pribadi atau keluarganya. Berkaitan dengan ini, diperlukan semangat kerjasama semua aparatur pemerintahan dengan hanya satu tujuan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Perubahan paradigma manajemen pemerintahan yang berfokuskan pada masyarakat, dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2.3

Paradigma Baru Manajemen Pemerintahan Berfokus Masyarakat

No	PARADIGMA LAMA	PARADIGMA BARU
1.	Pemerintah membuat semua kebijakan dan melaksanakan sendiri sesuai keinginannya	Pemerintah harus bekerja sama dengan elemen-elemen utama dalam masyarakat untuk menentukan visi, misi dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang kemudian dilaksanakan oleh masyarakat dengan pengarahan dan bimbingan pemerintah
2.	Pemerintah terus menerus melayani masyarakat dengan segala hal dan urusan	Pemerintah harus memberdayakan masyarakat untuk mengambil alih tanggung jawab, misalnya: keamanan dan kebersihan lingkungan
3.	Pemerintah tidak menumbuhkembangkan semangat kompetisi yang sehat	Pemerintah harus menumbuhkembangkan semangat kompetisi yang sehat di segala bidang kehidupan
4.	Pemerintah menerbitkan segala bentuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak dan juknis) secara ketat dan kaku kepada aparat bawahannya	Pemerintah harus menumbuhkembangkan kreativitas aparat bawahannya dengan tetap melakukan pengarahan dan bimbingan untuk menuju tujuan bersama meningkatkan kesejahteraan masyarakat
5.	Pemerintah hanya berorientasi pada pelaksanaan proyek-proyek pembangunan tanpa memikirkan manfaatnya bagi masyarakat (<i>cost or budget oriented</i>)	Pemerintah harus berorientasi pada manfaat proyek-proyek pembangunan untuk mencapai tujuan bersama meningkatkan kesejahteraan masyarakat (<i>benefit oriented</i>)
6.	Pemerintah hanya berorientasi kepuasan diri sendiri atau kepuasan birokrat	Pemerintah harus berorientasi kepuasan masyarakat
7.	Pemerintah tidak kreatif mencari dana pembangunan, hanya mengharap dana dari anggaran yang diperoleh, kemudian membelanjakan anggaran itu secara boros	Pemerintah harus kreatif untuk mencari dana pembangunan melalui kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang potensial dalam masyarakat
8.	Pemerintah bersikap reaktif, hanya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang telah muncul	Pemerintah harus memiliki daya antisipasi dan proaktif untuk mencegah masalah-masalah potensial yang diperkirakan akan muncul dengan membangun komunikasi dan interaksi aktif dengan berbagai elemen penting dalam masyarakat
9.	Pemerintah hanya berorientasi pada pola kerja berhierarki ketat, hubungan atasan-bawahan yang kaku serta birokrasi yang tidak efisien	Pemerintah harus berorientasi pada pola kerjasama dan partisipasi aktif dengan membentuk dan mengembangkan kelompok-kelompok pengendali kualitas pelayanan publik
10.	Pemerintah tidak memiliki indikator pengukuran dan target kinerja kepuasan masyarakat yang jelas, sehingga sulit untuk menentukan efektivitas dan efisiensi pemerintahan	Pemerintah harus menetapkan indikator-indikator pengukuran dan target kinerja yang berfokus pada kepuasan masyarakat, yang secara transparan dapat dievaluasi oleh semua pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>)

Sumber: Vincent Gaspersz (2006;205)

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintah yang berorientasi pada pelanggan membutuhkan transparansi dan bentuk pengukuran kinerja yang jelas untuk menentukan prestasi kerja aparatur pemerintahan. Berdasarkan penilaian kerja tersebut maka dapat dibuat suatu perencanaan untuk mengembangkan sumber daya aparatur sehingga tercipta efektifitas dan efisiensi organisasi yang mendapat dukungan penuh masyarakat.

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal organisasi (Notoatmodjo, 2003:10) yaitu sebagai berikut :

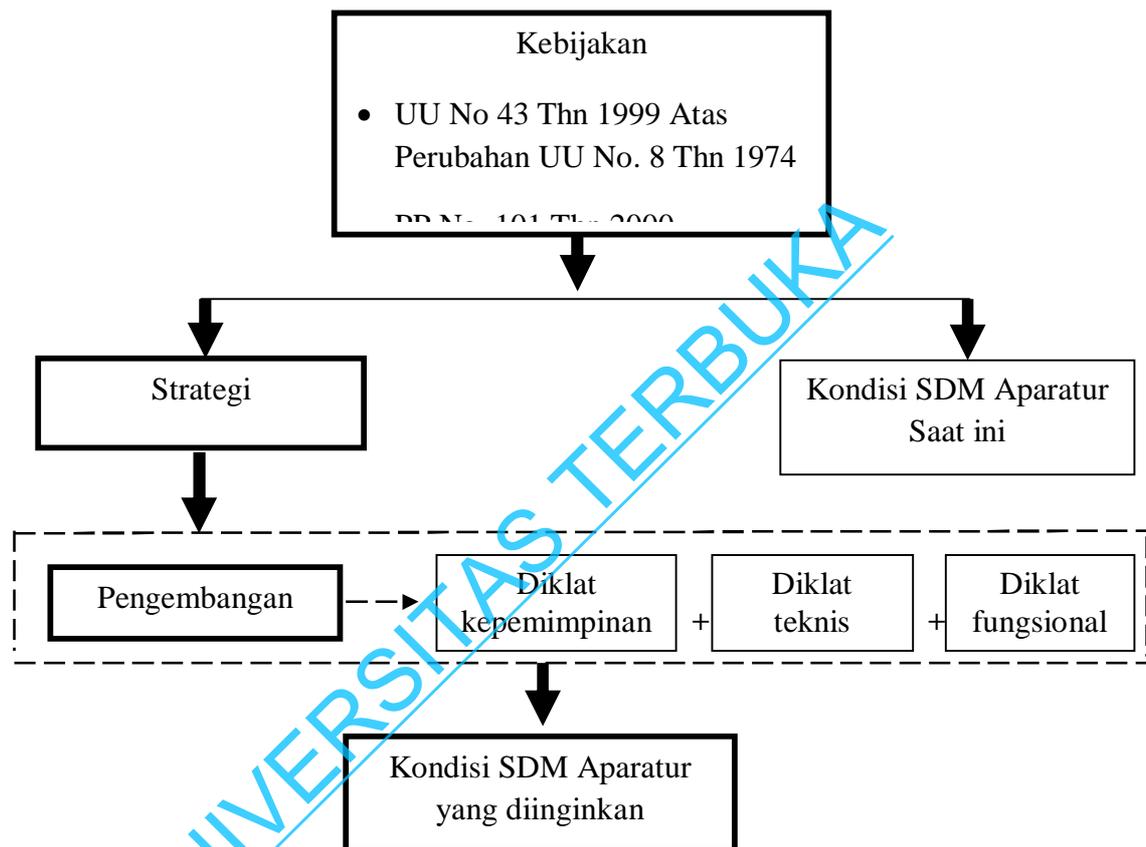
- a. Faktor Internal, mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan oleh pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.
 - (1) Misi dan tujuan organisasi;
 - (2) Strategi pencapaian tujuan;
 - (3) Sifat dan jenis kegiatan;
 - (4) Jenis teknologi yang digunakan;
- b. Faktor Eksternal, antara lain
 - (1) Kebijakan pemerintah
 - (2) Sosio budaya masyarakat;
 - (3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sesuai dengan batasan-batasan yang telah dijelaskan di atas maka ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi mencakup tiga kegiatan pokok yang saling berkaitan, yaitu:

- a. Manajemen sumber daya manusia;
- b. Perencanaan sumber daya manusia;
- c. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia.

Sasaran akhir yang diharapkan dapat dicapai oleh adanya kegiatan-kegiatan atau program-program pendidikan dan pengembangan adalah

terwujudnya aparatur yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian dan kualitas. Uraian di atas dapat dijelaskan secara sederhana dalam gambar kerangka berpikir sebagai berikut:



Ket : ----- Area Pembahasan

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir
Sumber : Kolaborasi Mangkuprawira, (2004) dan Peneliti

C. Defenisi Konseptual

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam hal ini dilakukan melalui pendidikan dan Pelatihan

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

3. Strategi

Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi melalui rencana organisasi untuk menumbuhkan kekuatan dan mengurangi kelemahan internalnya dan berusaha mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman serta meraih kesempatan eksternal dalam mempertahankan keuntungan kompetitif.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut Rusidi (2008 : 24) "desain penelitian kualitatif dilakukan pada empirik yang mendalam, tetapi tidak meluas, untuk memperoleh pengetahuan ilmiah yang bersifat konkrit, spesifik dan lokus." Metode penelitian yang digunakan pada desain penelitian kualitatif dapat ditentukan antara : studi kasus, studi sejarah, studi ethnologi, studi fenomenologi, atau studi "grounded".

Bogdan dan Taylor (dalam Basrowi dan Suwandi, 2008 : 1) menyatakan bahwa "penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati." Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi dan implementasi model secara kualitatif. (Basrowi dan Suwandi, 2008 : 20)

Menurut Silverman (dalam Mulyana, 2001:631) salah satu ciri penelitian kualitatif adalah bahwa tidak ada hipotesis yang spesifik pada saat penelitian dimulai; hipotesis justru dibangun selama tahap-tahap penelitian, setelah dikonfrontasikan dengan data yang diperoleh peneliti selama penelitian tersebut.

Seperti yang diungkapkan oleh Ndraha (2003 : 631) bahwa :

Melalui metodologi kualitatif, peneliti mendengar dan melihat narasumber berbicara sebenarnya (maka jangan dipengaruhi) tentang dirinya (mereka) sendiri sesuai dengan perspektif (*perspective truth*) masing-masing, dan mengamati mereka berperilaku seadanya terhadap lingkungannya sesuai dengan posisi dan

peran didalam sistem sosial masing-masing pula, kendatipun peneliti menganggapnya aneh “*Not only do people interpret things differently, the focus their attention of different things.*” Selanjutnya,” *Just as different people may interpret the same things differently, so too may the same person interpret things differently at different times*”

Pemilihan desain dan metode ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin dipelajari yaitu :

1. Untuk menganalisis implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
2. Untuk menganalisis strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

B. Sumber Data

Menurut Lonflad dalam Moleong (2002:112) bahwa ”sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya”.

Menurut Arikunto (2002 : 114) yang dimaksud dengan sumber data adalah “subyek dari mana data diperoleh”. Lebih lanjut Arikunto (2002 : 114) membagi sumber data sebagai berikut :

- a. *Person*, adalah sumber data berupa orang yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau tertulis melalui angket.
- b. *Place*, adalah sumber data berupa tempat yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam atau bergerak, yakni dilokasi tempat penelitian.
- c. *Paper*, adalah sumber data berupa simbol yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain.

Data dan informasi diperoleh dari orang-orang yang menjadi informan kunci (*key person*). Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan ada sembilan belas orang yang menjadi informan kunci untuk diwawancarai dari masing-masing perwakilan dari SKPD yang ditentukan dapat diklasifikasi berdasarkan jabatan, eselon, golongan kepegawaian sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Table 3.1

Daftar Inporman Kunci yang diklasifikasi berdasarkan Jabatan, Eselon dan Golongan

No	Jabatan	Nama	Eselon	Gol.	Pendidikan
1	Sekretaris Daerah	Drs.H.Mahmud Abdullah	II.a	IV/c	S1 Ilmu Pemerintahan
2	Ketua Komisi I DPRD	Syamsul Fiqri, S.Ag.,M.Si			S2 Sosiologi Politik
3	Kepala BKPP	Dra. Hj. Masdalifah	II.b	IV/c	S1 Adm. Negara
4	Inspektur	Drs.L.Selamet Riyadi	II.b	IV/b	S1 Adm. Negara
5	Kepala Bappeda	Drs. Muhammadiyah	II.b	IV/b	S1 Ekonomi Manajemen
6	Kabag Organisasi	Trikaryati, S.sos	III.a	IV/a	S1 Adm. Negara
7	Sekretaris BKPP	A.Rahim, S.Sos	III.a	IV/a	S1 Adm. Negara
8	Kabid Adm Umum Kepegawaian	Dra. Harijati	III.b	IV/b	S1 Adm. Negara
9	Kabid Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur	Budi Santoso, S.Sos.,M.Si	III.b	IV/a	S2 Ekonomika Pembangunan
10	Kabid Diklat Aparatur	Drs. BurhanuddinMT, MTP	III.b	IV/b	S2 Pembangunan Daerah
11	Kabid Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur	Zakariah, SH	III.b	IV/a	S1 Hukum
12	Kasubbid Pembinaan Disiplin	Andi Rusdi, SH	IV.a	III/d	S1 Hukum
13	Kasubbid Pengelolaan Diklat Struktural	Nurfarahidah, S.Kom	IV.a	III/d	S1 Teknik Komputer
14	Kasubbid Pengelolaan Diklat Fungsional	Erwin Sukmadipoera	IV.a	III/d	SMA
15	Kasubbid Pengadaan Pegawai	Ibrahim, S.Sos.,MAP	IV.a	III/c	S2 Manaj Adm. Publik
16	Kasubbid Kepangkatan dan Pensiun	Abdul Rauf, S.Sos	IV.a	III/c	S1 Adm Negara
17	Sekretaris Dinas Diknas Kab.Sumbawa	Drs. H. Hasan basri	III.a	IV/b	S1 Ekonomi Manajemen
18	Sekretaris Dinas Kesehatan Kab. Sumbawa	Zulkifli, S.Sos	III.a	IV/a	S1 Adm Negara
19	Pimpinan Umum Redaksi Gaung NTB	M. Ridha Rahzen, SH			S1 Hukum

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa 2010 (data diolah)

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian. Fungsi instrumen penelitian adalah untuk mendapatkan data yang *valid* (tepat) dan *Reliable* (konsisten), yang dapat dipenuhi antara lain dengan melakukan kajian terhadap dokumen-dokumen yang ada dan wawancara dengan informan.

Menurut Rusidi (2008) “informan adalah sumber data primer yang mampu memberikan informasi mengenai diri/keadaan orang lain, atau memberikan informasi tentang situasi dan kondisi lingkungannya (hal. 22)”.

Informan dalam penelitian ini diperoleh melalui *key person*. Seperti yang diungkapkan Burhan Bungin (2007) bahwa : “memperoleh informan penelitian melalui *key person* digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga ia membutuhkan *key person* untuk memulai melakukan wawancara atau observasi *key person* ini adalah tokoh formal atau tokoh informal (hal. 77)”.

Penentuan informan dalam penelitian dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu,

Sugiyono (2005) berpendapat bahwa pertimbangan tertentu maksudnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang Strategi Pengembangan dan sebagai penguasa maupun pelaksana karena bukan saja melakukan pembinaan dan pengembangan PNS akan tetapi dapat melaksanakan pengawasan dan manajemen PNS sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek penelitian (hal. 52).

Sugiyono (2005) menjelaskan bahwa:

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau menjadi alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi

(pengamatan) dan wawancara. Jadi dalam penelitian ini peneliti langsung sebagai instrumen penelitian (hal.59).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk menjaga kualitas hasil penelitian, data yang dikumpulkan disesuaikan dengan kebutuhan dalam rangka mendeskripsikan variabel penelitian.

Untuk mengumpulkan berbagai data dan informasi, maka digunakan prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Cholid dan Achmadi (1997:83) berpendapat bahwa metode wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2007:138) bahwa "wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan dilakukan". Pedoman wawancara ini dipandang merupakan alat yang paling cocok atau instrumen yang paling relevan karena metode analisisnya adalah analisis deskriptif.

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002:206), "dokumentasi adalah cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, agenda rapat dan sebagainya". Sedangkan menurut Moleong, (2007:103) "dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau *record* maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu".

E. Metode Analisa Data

Analisis data merupakan proses interpretasi data agar dapat ditafsirkan dan berguna dalam memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Nasution (2000:35), "analisis dilakukan sepanjang penelitian dan dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir".

Analisis data menurut Patton (Maleong, 2002) "adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar". Moleong (2002) kemudian menyimpulkan bahwa "analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan suatu uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang dirumuskan oleh data". Pekerjaan analisis dalam hal ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikannya.

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

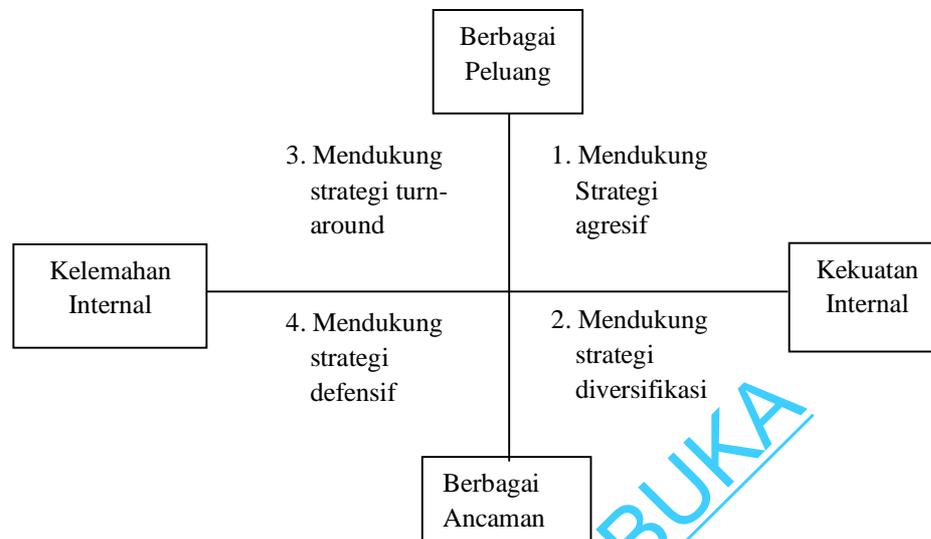
1. Penilaian Data;

Data yang telah dikumpulkan melalui metode dokumentasi, wawancara, dilakukan penilaian dengan memperhatikan prinsip validitas, obyektivitas, reliabilitas melalui cara mengkategorikan data dengan sistem pencatatan yang relevan dan melakukan kritik atas data yang telah dikumpulkan;

2. Analisis data;

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data-data yang telah ada dengan menggunakan analisis SWOT. Selanjutnya akan ditemukan strategi efektif yang dapat dikembangkan oleh organisasi dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang dan meminimalkan atau

mengatasi kelemahan dan ancaman. Lebih jelas dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3.1
Analisis SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti, 2008:19

3. Penyimpulan terhadap hasil interpretasi data.

Menurut Prasetya Irawan (2006:53) Analisis data dalam penelitian kualitatif bersifat induktif (*grounded*). Peneliti membangun kesimpulan penelitiannya dengan cara mengabstraksikan data-data empiris yang dikumpulkannya dari lapangan, dan mencari pola-pola yang terdapat di dalam data-data tersebut. Karena itu, analisis data dalam penelitian kualitatif tidak perlu menunggu sampai seluruh proses pengumpulan data selesai dilaksanakan. Analisis dilaksanakan secara paralel pada saat proses pengumpulan data, dan dianggap selesai manakala peneliti merasa telah mencapai suatu titik jenuh profil data, dan telah menemukan pola aturan yang ia cari. Oleh karena itu suatu penelitian kualitatif dapat berlangsung sampai berbulan-bulan dan bahkan bertahun-tahun.

Metode analisis adalah suatu cara-cara penerapan berbagai metode ilmiah dalam melakukan suatu kegiatan analisis. Dengan menggunakan beberapa metode atau alat analisis diharapkan akan dapat menyajikan informasi yang akurat, aktual dan beberapa alternatif yang tepat dipilih untuk dilaksanakan. Analisis dilakukan berdasarkan fakta dan data.

Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan SWOT. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena tertentu secara lebih terperinci.

Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan strategis pemerintahan yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang, sehingga arah dan tujuan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan. Analisis SWOT adalah suatu alat yang berfungsi untuk mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi guna menentukan faktor unggulan dan strategi interaksi efektif yang tepat dilakukan dalam mencapai sukses yang lebih besar.

Konsep analisis SWOT bahwa siapa mengetahui keadaan medan kekuatan dan kelemahan lawan dan diri sendiri akan memenangkan perjuangan. Siapa yang dapat memadukan atau menciptakan interaksi efektif antara kekuatan dengan peluang dan meminimalkan kelemahan dengan ancaman akan memiliki keunggulan meraih sukses yang lebih besar. Dengan membangun interaksi yang efektif antara faktor kunci sukses akan tercipta sinergi dalam meraih peluang atau tujuan organisasi.

Analisis SWOT yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis SWOT dengan pemberian skor, diawali dengan identifikasi faktor-faktor peluang,

ancaman, kekuatan dan kelemahan hanya dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan sasaran-sasaran dan perumusan strategi.

Berdasarkan hasil analisis, selanjutnya dilakukan perumusan isu-isu strategis dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Selanjutnya, langkah yang diambil yaitu dengan mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal sehingga akan menghasilkan strategi SO, ST, WO dan WT.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Sumbawa

1. Keadaan Geografis

Kabupaten Sumbawa sebagai salah satu daerah dari sepuluh kabupaten/kota yang berada di wilayah Propinsi Nusa Tenggara Barat terletak di ujung barat Pulau Sumbawa, pada posisi 116° 42' sampai dengan 118° 22' Bujur Timur dan 8° 8' sampai dengan 9° 7' Lintang Selatan serta memiliki luas wilayah 6.643,98 Km².

Bila dilihat dari segi topografinya, permukaan tanah di wilayah Kabupaten Sumbawa tidak rata atau cenderung berbukit-bukit dengan ketinggian berkisar antara 0 hingga 1.730 meter diatas permukaan air laut, dimana sebagian besar diantaranya yaitu seluas 355.103 ha atau 41,81 persen berada pada ketinggian 100 hingga 500 meter. Sementara itu ketinggian untuk kota-kota kecamatan di Kabupaten Sumbawa berkisar antara 10 sampai 650 meter diatas permukaan air laut. Ibu kota Kecamatan Batulanteh yaitu Semongkat merupakan ibu kota kecamatan yang tertinggi sedangkan Sumbawa Besar merupakan ibu kota kecamatan yang terendah. Kabupaten yang lebih dikenal dengan moto *Sabalong Samalewa* ini berbatasan dengan Kabupaten Sumbawa Barat di sebelah barat, Kabupaten Dompu di sebelah timur, Laut Flores di sebelah utara dan Samudra Indonesia di sebelah selatan. Luas Kabupaten Sumbawa berdasarkan Kecamatan dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Luas Kabupaten Sumbawa berdasarkan Kecamatan

No.	Kecamatan	Luas (Km ²)	Jarak antara Ibu Kota (km)
1	2	3	4
1.	Lunyuk	513,74	92,00
2.	Orong Telu	465,97	65,00
3.	Alas	123,04	69,00
4.	Alas Barat	168,88	81,00
5.	Buer	137,01	59,00
6.	Utan	155,42	47,00
7.	Rhee	230,82	34,00
8.	Batulanteh	391,40	17,00
9.	Sumbawa	44,83	0,00
10.	Labuhan Badas	435,89	8,00
11.	Unter Iwes	82,38	3,00
12.	Moyo Hilir	186,79	11,50
13.	Moyo Utara	90,80	9,00
14.	Moyo Hulu	311,96	21,00
15.	Ropang	444,48	61,00
16.	Lenangguar	504,32	42,00
17.	Lantung	167,45	41,00
18.	Lape	204,43	30,00
19.	Lopok	155,59	22,00
20.	Plampang	418,69	62,00
21.	Labangka	243,08	70,00
22.	Maronge	274,75	43,00
23.	Empang	558,55	93,00
24.	Tarano	333,71	98,00

Sumber: Kabupaten Sumbawa Dalam Angka, 2010

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1, kecamatan berbeda dalam ukuran. Kecamatan yang besar dan terjauh dari Ibukota adalah Tarano sedangkan terdekat adalah Kecamatan Sumbawa. Lokasi Kecamatan Sumbawa berdasarkan kecamatan ditampilkan dalam gambar 4.1.

PETA WILAYAH KABUPATEN SUMBAWA 1:500.000



Gambar 4.1
Peta Kabupaten Sumbawa
Sumber: Kabupaten Sumbawa Dalam Angka 2010

2. Penduduk

Penduduk Kabupaten Sumbawa pada tahun 2009 telah mencapai 406.500 orang terdiri dari 211.298 pria dan 195.590 wanita yang berarti penduduk laki-laki lebih dari perempuan. Jika populasi dibandingkan dengan luas 6.643,98 kilometer persegi, kepadatan penduduk Sumbawa adalah 61 orang per kilometer persegi.

Kecamatan Sumbawa adalah yang paling padat penduduknya dengan 1.164 orang per kilometer persegi diikuti oleh Alas dan Unter Iwes masing-masing 231 dan 215 orang per kilometer persegi. Yang 6 lainnya, Alas Barat, Buer, Utan, Moyo Hilir, Moyo Utara dan kecamatan Lopok menunjukkan 100 hingga 200 orang per kilometer persegi. Kecamatan dengan kepadatan terendah adalah Orong Telu dan Lenangguar masing-masing dengan 12 orang per kilometer persegi.

Tabel berikut menunjukkan kepadatan penduduk menurut kecamatan di Kabupaten Sumbawa.

Tabel 4.2
Kepadatan penduduk menurut Kecamatan di Kabupaten Sumbawa

No	Kecamatan	Populasi (orang)	Kepadatan (Orang/Km ²)
1.	Lunyuk	16,620	32
2.	Orong Telu	5,808	12
3.	Alas	28,460	231
4.	Alas Barat	19,681	117
5.	Buer	15,495	113
6.	Utan	28,185	181
7.	Rhee	7,069	31
8.	Batulanteh	10,437	27
9.	Sumbawa	52,198	1,164
10.	Labuhan Badas	26,305	60
11.	Unter Iwes	17,728	215
12.	Moyo Hilir	21,308	114
13.	Moyo Utara	9,110	100
14.	Moyo Hulu	20,151	65
15.	Ropang	5,621	13
16.	Lenangguar	6,270	12
17.	Lantung	2,628	16
18.	Lape	15,548	76
19.	Lopok	17,078	110
20.	Plampang	25,542	61
21.	Labangka	9,229	38
22.	Maronge	9,872	36
23.	Empang	21,856	39
24.	Tarano	14,689	44
	Total	406,500	61

Sumber: Kabupaten Sumbawa Dalam Angka, 2010

3. Masyarakat

Masyarakat Sumbawa adalah campuran keturunan pendatang dari pulau-pulau lainnya di Indonesia. Mereka telah menetap lama dan mampu beradaptasi dengan para migran lainnya yang masih kental dengan budaya leluhur mereka. Pendatang baru ini terdiri dari etnis Jawa, Madura (Jawa), Bali (Bali), Sasak (Lombok), Mbojo (Bima), Bugis, Makassar, Mandar (Sulawesi), Padang (Sumatera), Cina (Tolkin dan Tartar), dan Arab. Mereka menghuni dataran rendah

dan daerah pantai, sementara beberapa warga yang mengklaim sebagai pribumi atau penduduk asli Sumbawa (Samawa) mendiami dataran tinggi seperti Tepal, Dodo, dan Labangkar.

Masyarakat Sumbawa saat ini mayoritas Muslim, sehingga semua bentuk kegiatan acara budaya di Sumbawa seperti di bidang pendidikan, pernikahan, dan lain-lain disesuaikan dengan ajaran Islam. Sumber utama penghidupan bagi masyarakat Sumbawa adalah bidang pertanian dengan peralatan tradisional dan menggunakan hewan seperti sapi dan kerbau. Mekanisasi pertanian telah mulai muncul di Sumbawa. Di beberapa tempat, pemanfaatan tangan-traktor dan alat-alat modern telah menggantikan peran hewan di lahan pertanian.

Menjadi nelayan atau peternak kerbau, sapi, kuda dan lain-lain adalah pilihan lain untuk masyarakat Sumbawa. Perdagangan pada awalnya dilakukan oleh keturunan Arab etnis, Cina, Selayar dan beberapa pendatang dari Jawa. Paling bangga masyarakat Sumbawa bekerja sebagai pegawai negeri atau sebagai karyawan di tambang (Sumbawanews.com diakses, 3 Juli 2010).

B. Administrasi Pemerintahan Kabupaten Sumbawa

1. Pemerintahan

Kepala pemerintahan daerah Kabupaten Sumbawa adalah Bupati dan dibantu oleh Wakil Bupati. Kedua Bupati dan Wakil Bupati dipilih langsung oleh rakyat dalam pemilihan kepala daerah untuk jangka waktu lima tahun (UU Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004).

Dalam melakukan pemerintahan dan pembangunan, Bupati dan Wakil Bupati dibantu oleh Sekretaris Daerah sebagai kepala kantor administrasi dan

beberapa dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Salah satu lembaga teknis daerah adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.

Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terdiri dari kecamatan, kelurahan dan desa. Ada 24 kecamatan (dijelaskan di atas), 8 Kelurahan dan 158 desa. Setiap kecamatan dipimpin oleh seorang Camat, setiap kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah dan setiap desa dipimpin oleh seorang Kepala Desa. Baik Camat, Lurah dan Kepala Desa menjalankan tugas yang diberikan oleh Bupati dan mereka bertanggung jawab kepada Bupati.

2. Visi dan Misi Kabupaten Sumbawa

Dalam mengantisipasi tantangan ke depan menuju kondisi yang diinginkan sesuai dengan penyelenggaraan otonomi daerah, Kabupaten Sumbawa sebagai kabupaten yang baru terbentuk sesuai dengan UU Nomor 40 Tahun 2003, perlu secara terus menerus mengembangkan peluang yang berorientasi kepada aspirasi rakyat dengan prinsip demokratisasi, peran masyarakat serta pemerataan keadilan agar tetap eksis dan unggul dengan senantiasa mengupayakan perubahan kearah yang lebih baik.

Perubahan dimaksud harus berorientasi kepada prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas yang membawa perubahan budaya kerja, etos kerja, pencapaian hasil serta pertanggungjawaban berdasarkan akuntabilitas.

Mendukung kondisi yang diinginkan di atas, Kabupaten Sumbawa merumuskan satu Visi sebagai cara pandang yang jauh ke depan kemana organisasi ini akan diarahkan dan apa yang akan dicapai. Berdasarkan keadaan

tersebut, serta permasalahan dan tantangan yang dihadapi kabupaten Sumbawa saat ini maupun dimasa yang akan datang. Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa dituntut untuk lebih kreatif dalam mencari terobosan-terobosan untuk mencapai visi kabupaten Sumbawa, yaitu :

“ Terwujudnya Samawa Mampis Rungan “

Secara harfiah visi tersebut, Kabupaten Sumbawa yang menebarkan kabar baik. “Samawa Mampis Rungan“ merupakan bagian dari syiar masyarakat Sumbawa yang makmur secara material–ekonomi (nyaman nyawe), rukun damai secara sosial (riam remo), dan tenteram secara spiritual religius (senap semu).

Mendukung visi Kabupaten Sumbawa perlu ditetapkan misi sebagai pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Melalui perumusan misi Kabupaten Sumbawa akan memberikan arahan jangka panjang dan terciptanya stabilitas dalam kepemimpinan dan manajemen di Kabupaten Sumbawa serta meletakkan acuan dan pedoman dasar dalam merumuskan tujuan dan sasaran serta kebijaksanaan-kebijaksanaan dalam pelaksanaan pemerintahan Kabupaten Sumbawa. Untuk maksud tersebut dirumuskan misi Kabupaten Sumbawa sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemakmuran masyarakat sebagai hasil usaha produktif dalam mengelola sumberdaya yang tersedia;
- 2) Menciptakan rasa aman dan mandiri. Tersedianya rasa aman akan menjadi jaminan bagi berlangsungnya aktivitas pemerintahan dan pembangunan dengan baik. Sementara itu, kemandirian masyarakat diupayakan dengan melakukan reposisi fungsi birokrasi pemerintahan yang selama ini menjadi

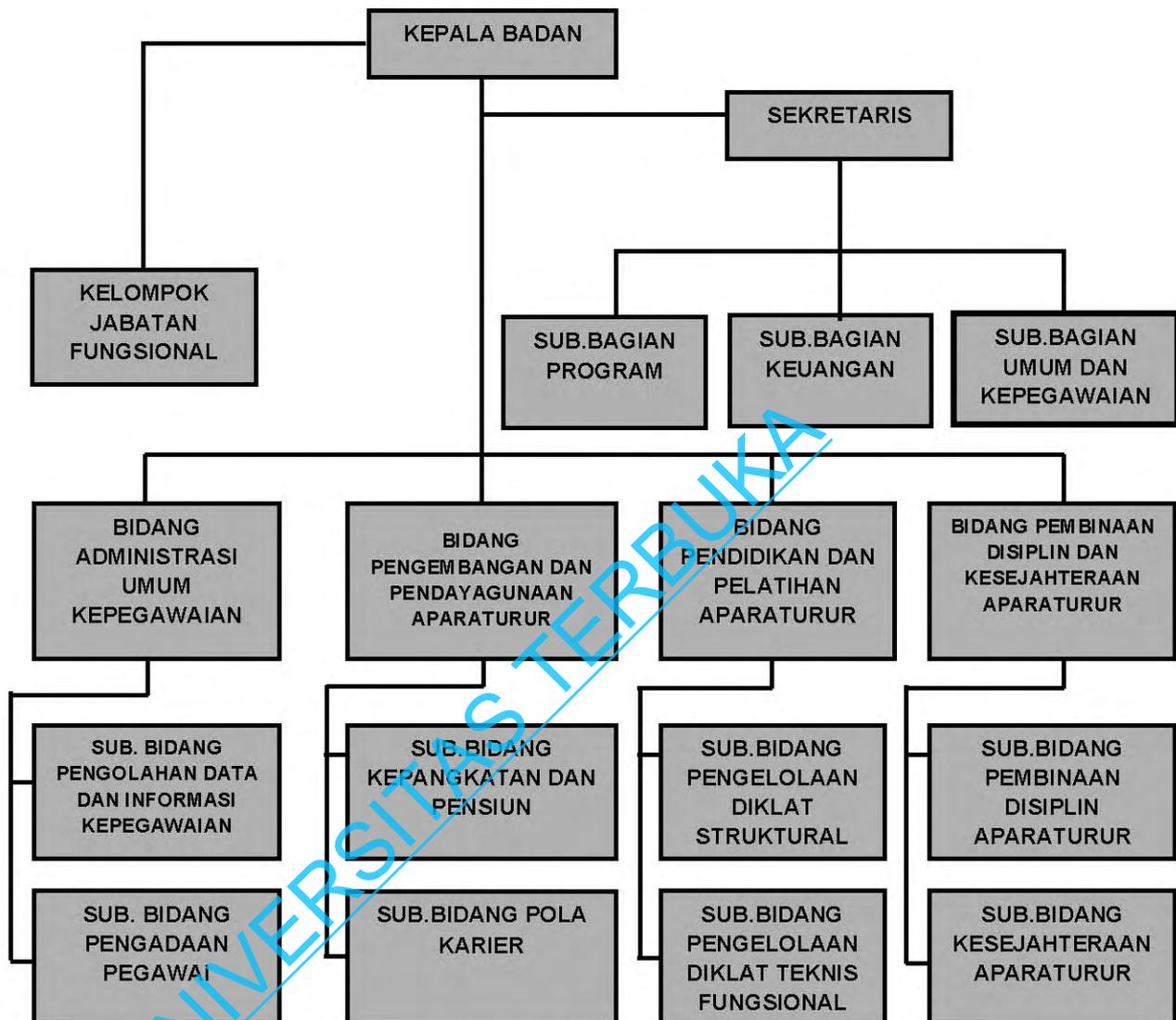
subyek yang sangat dominan, menjadi sebatas fasilitator sehingga dapat menggerakkan dan memberdayakan masyarakat;

- 3) Meningkatkan partisipasi melalui kebersamaan sinergis “mara tali ontar telu” antara pemerintah - dunia usaha - masyarakat dalam mengisi pembangunan. Partisipasi merupakan salah satu kata kunci dalam mewujudkan *good governance* di Kabupaten Sumbawa;
- 4) Mengembangkan Budaya Inovatif yang diupayakan melalui pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas;
- 5) Menghadirkan masyarakat yang sehat secara jasmani dan rohani. Karena Pemerintah Daerah harus menyediakan pelayanan yang memadai melalui penyelenggaraan pemerintahan yang sehat dan didukung oleh semangat yang religius serta terciptanya suasana yang mendukung untuk kekhusu’an ibadah.

3. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi BKPP Kabupaten Sumbawa sesuai Perda Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 adalah sebagai berikut :



Bagan 4.1
Struktur Organisasi BKPP Kabupaten Sumbawa

Sumber : Perda Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008

2) Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi

Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 26 Tahun 2008

tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja BKPP Kabupaten Sumbawa adalah sebagai berikut :

- a) Kepala BKPP mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan
- b) Sekretariat BKPP Kabupaten Sumbawa Mempunyai tugas melaksanakan Penyusunan Perencanaan Program, pelayanan Umum dan Kepegawaian, serta Keuangan kepada semua unsur di lingkungan BKPP yang terdiri dari sub bidang sebagai berikut :
 - (1)Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian
 - (2)Sub Bagian Program
 - (3)Sub Bagian Keuangan
- c) Bidang Administrasi Umum Kepegawaian Mempunyai tugas, pengolahan data dan informasi kepegawaian serta penyiapan dan pelaksanaan pengadaan pegawai di lingkup BKPP Kabupaten Sumbawa yang terdiri dari sub bidang sebagai berikut :
 - (1)Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi Kepegawaian.
 - (2)Sub Bidang Pengadaan Pegawai.
- d) Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur Mempunyai tugas menyusun rencana program kerja tahunan dan pelaksanaan administrasi pengembangan dan pendayagunaan aparatur. yang terdiri dari sub bidang sebagai berikut :
 - (1)Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun.
 - (2)Sub Bidang Pola Karier.
- e) Bidang Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Mempunyai tugas menyusun rencana program kerja tahunan dan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur yang terdiri dari sub bidang sebagai berikut :
 - (1)Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural
 - (2)Sub Bidang Pengelolaan Diklat Teknis Fungsional
- f) Bidang Pembinaan Disiplin Dan Kesejahteraan Aparatur Mempunyai tugas menyusun rencana program kerja tahunan dan pelaksanaan administrasi pembinaan disiplin dan kesejahteraan aparatur yang terdiri dari sub bidang sebagai berikut :
 - (1)Sub Bidang Pembinaan Disiplin Aparatur.
 - (2)Sub Bidang Kesejahteraan Aparatur.
- g) Kelompok Jabatan Fungsional

3) Tugas Pokok, Fungsi dan rincian Tugas

Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas BKPP Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

a) BKPP mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

BKPP dalam melaksanakan tugas sebagaimana di maksud pada ayat (2), menyelenggarakan fungsi:

- (1) penyusunan perencanaan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- (2) perumusan kebijakan teknis bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- (3) pengkoordinasian pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- (4) pembinaan, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang administrasi umum kepegawaian, pengembangan dan pendayagunaan aparatur, pendidikan dan pelatihan aparatur, pembinaan disiplin dan kesejahteraan aparatur;
- (5) pelaksanaan kegiatan penatausahaan BKPP;
- (6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b) Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pelayanan administrasi kepegawaian dan pensiun, dan pola karier pegawai.

c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur.

Dalam menyelenggarakan tugas Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai fungsi:

- (1) penyusunan perencanaan bidang pendidikan dan pelatihan aparatur;
- (2) perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- (3) pelaksanaan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- (4) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- (5) pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- (6) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan pendidikan dan pelatihan struktural bagi aparatur. Dalam melaksanakan tugas Sub Bidang Pengelolaan Diklat Struktural mempunyai fungsi:

- (1) penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan struktural bagi aparatur;
- (2) penyiapan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur;
- (3) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur;
- (4) pelaksanaan pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur.

Sub Bidang Pengelolaan Diklat Teknis Fungsional mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi aparatur.

Dalam melaksanakan tugas Sub Bidang Pengelolaan Diklat Teknis Fungsional mempunyai fungsi:

- (1) penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi aparatur;
 - (2) penyiapan bahan pembinaan, koordinasi dan fasilitasi pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi aparatur;
 - (3) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi aparatur;
 - (4) pelaksanaan pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional bagi aparatur.
- d) Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis pembinaan disiplin dan kesejahteraan aparatur .

A. Kualitas Aparatur

Kualitas aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat terhadap pelayanan publik diukur melalui spontanitas dalam menangani permasalahan, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan/ pekerjaan dan tata krama dalam memberikan pelayanan. Kualitas layanan terdiri dari berbagai dimensi yang cukup kompleks, sehingga pemecahan masalah terhadap kualitas pelayanan publik tersebut membutuhkan sebuah proses dan cara-cara yang tidak mudah dan simpel, hal ini mengharuskan kita untuk melihat permasalahan yang muncul dengan berbagai dimensi, dan bukan hanya dilihat dari satu dimensi semata. Dalam konteks ini BKPP yang merupakan media pelayanan dibidang kepegawaian. Dengan demikian BKPP harus tetap melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aspek kegiatannya, dalam rangka meningkatkan kualitas aparaturnya, mengingat akan semakin dimungkinkan munculnya komplain dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur.

Konsekwensi logis bagi BKPP Kabupaten Sumbawa selaku organisasi pelayanan kepegawaian adalah menempatkan pengguna jasa sebagai faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas. Masyarakat pengguna jasa dapat digunakan sebagai cara untuk penilaian terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh BKPP. Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa, persepsi pengguna jasa tersebut diambil dari hasil wawancara penulis terhadap beberapa pengguna jasa, yang berada di Kabupaten Sumbawa.

“Kadang-kadang dalam pemberian pelayanan, aparatur terkesan acuh tak acuh dengan permasalahan yang kami dihadapi, hal itu disebabkan karena pada saat bersamaan, mereka disibukkan oleh urusan pribadi/keluarga sehingga pelayanan yang terima terasa tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang kami harapkan”. (Pimpinan Gaung NTB, 20-09-2010).

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam organisasi publik. Banyak pandangan negatif menyangkut kinerja organisasi publik muncul karena ketidakpuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan pengguna jasa terhadap layanan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan pengguna jasa sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan pengguna jasa seringkali tersedia secara mudah dan murah. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kualitas layanan adalah seberapa besar kepuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima dari aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa. Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa besar kemampuan aparatur dalam

menampung aspirasi dan problem dari pengguna jasa, yang selanjutnya dicarikan solusi pemecahannya. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh aparatur secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Dalam konteks ini, idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparatur hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumberdaya dari aparatur ini sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai. Kinerja aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa akan dapat maksimal apabila konsentrasi anggota organisasi benar-benar tercurah untuk melayani pengguna jasa. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan Ketua Komisi I DPRD Kabupaten Sumbawa menyangkut kualitas pelayanan, yaitu :

“Pelayanan yang diberikan kepada para pengguna jasa pada prinsipnya baik, meskipun demikian pernah terjadi komplain dari pengguna jasa karena keinginan yang tidak dapat dipenuhi karena tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Cara menangani keluhan dari pengguna jasa tersebut adalah secara spontanitas menanggapi, memberikan penjelasan atas keluhan-keluhan yang diberikan termasuk memberikan solusi pemecahannya. Lamanya penyelesaian suatu masalah tergantung pada berat ringannya permasalahan yang dihadapi, serta sikap kesopanan dan keramahan selalu diterapkan kepada masyarakat pengguna jasa”. (Hasil wawancara Tgl 09-10-2010)

Kemudian dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan, kondisi pelayanan yang ideal masih sulit untuk diwujudkan, karena pada kenyataannya masih terdapat aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa yang melakukan tugas-tugas/pekerjaan lain, sampingan diluar tugasnya untuk menambah penghasilan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup.

Uraian-uraian tersebut di atas yaitu menyangkut kualitas layanan aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan dan kesopanan dalam pemberian pelayanan serta kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa, atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan yang ada di BKPP Kabupaten Sumbawa.

Bagian ini akan menggambarkan aparatur di BKPP Sumbawa berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, golongan, masa kerja, usia, bidang tugas, diklat struktural dan diklat teknis.

a. Jenis Kelamin

Tabel berikut menunjukkan komposisi aparatur berdasarkan jenis kelamin pada BKPP Kabupaten Sumbawa.

Tabel 4.3

Jumlah Aparatur Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Porsentase
1	Laki-laki	38	68.42
2	Perempuan	23	31.58
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur pada BKPP Sumbawa adalah laki-laki. Mereka adalah 38 laki-laki (62,48%) dan 23 perempuan (31,58%).

b. Pendidikan

Tabel berikut menunjukkan komposisi aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan pencapaian pendidikan.

Tabel 4.4
Jumlah Aparatur berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Porsentase
1	Magister (S2)	6	9,84
2	Sarjana (S1)	26	42,62
3	Diploma	8	13,11
4	SMA/SMK	18	29,51
5	SMP	2	3,28
6	SD	1	1,64
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel 4.4 menjelaskan pencapaian pendidikan dari aparatur pada BKPP. Ada 6 orang (9,84 %) dengan gelar Magister, 26 orang (42,62 %) dengan Sarjana, 8 orang (13,11 %) dengan Diploma, 18 orang (29,51 %) dengan SMA, 2 orang (3,28 %) dengan SMP dan 1 orang (1,64 %) dengan pencapaian SD. Jumlah gelar sarjana lebih besar dari yang lain. Oleh karena itu, secara umum, aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa memiliki kualifikasi pendidikan tinggi.

c. Golongan

Golongan menunjukkan stratifikasi aparatur berdasarkan pekerjaan mereka dan digunakan sebagai dasar upah diferensial. Tabel berikut menunjukkan komposisi pangkat, golongan/ruang aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa.

Tabel 4.5
Jumlah Aparatur Berdasarkan Golongan

No.	Pangkat, Golongan/Ruang	Jumlah	Porsentase
1	Pembina Utama Muda, IV/c	1	1,64
2	Pembina Tingkat I, IV/b	3	4,92
3	Pembina, IV/a	2	3,28
4	Penata Tk. I, III/d	5	8,20
5	Penata, III/c	7	11,48
6	Penata Muda Tk I, III/b	7	11,48
7	Penata Muda, III/a	12	19,67
8	Pengatur Tk. I, II/d	3	4,92
9	Pengatur, II/c	6	9,84
10	Pengatur Muda Tk. I, II/b	1	1,64
11	Pengatur Muda, II/a	12	19,67
12	Juru Tk. I, I/d	0	0
13	Juru, I/c	2	3,28
14	Juru Muda Tk. I, I/b	0	0
15	Juru Muda, I/a	0	0
	Total	61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel 4.5 menunjukkan komposisi aparatur di BKPP Sumbawa berdasarkan golongan. Hal ini didominasi oleh golongan III (III/a sampai dengan III/d). Hal ini biasanya apabila Aparatur BKPP Sumbawa memiliki pangkat tinggi yang menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan dalam melakukan tugas dan kewajiban mereka sebagai pejabat pemerintah.

d. Masa kerja

Tabel berikut menunjukkan komposisi aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan masa kerja sebagai pegawai negeri.

Tabel 4.6
Jumlah Aparatur berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Porsentase
1	>30	1	1,64
2	26 – 30	2	3,28
3	21 – 25	4	6,56
4	16 – 20	7	11,84
5	11 – 15	7	11,84
6	6 – 10	22	36,08
7	0 – 5	18	29,52
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas aparatur telah bekerja selama 6 sampai 10 tahun. Terdapat 22 orang (36,08%). Ini diikuti dengan 0 sampai 5 untuk masa kerja dengan 18 orang (29,52%), 11 hingga 15 tahun dan 16 sampai 20 masa kerja dengan 7 orang (11,84% masing-masing), 21 sampai 25 tahun kerja 4 orang (6,56%), 26 untuk 30 tahun kerja 2 orang (3,28%), dan lebih dari 30 masa kerja hanya 1 orang (1,64%).

Secara umum aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa tidak memiliki lebih banyak pengalaman di tempat kerja. Sekitar 65,60 persen dari mereka hanya bergabung dalam sepuluh tahun terakhir.

e. Usia

Tabel berikut menunjukkan komposisi usia aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa.

Tabel 4.7

Jumlah Aparatur Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah	Porsentase
1	≥50	10	16,39
2	40 – 49	16	26,23
3	30 – 39	27	44,27
4	20 – 29	8	13,11
5	≤19	0	0
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa didominasi oleh pejabat lebih dari 30 tahun. Sementara aparatur berusia kurang dari 30 tahun usia hanya 8 orang (13,11%).

f. Bidang Tugas

Tabel 4.8 menunjukkan komposisi aparatur di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa berdasarkan bidang tugas.

Tabel 4.8

Jumlah Aparatur Berdasarkan Bidang Tugas

No.	Bidang Tugas	Jumlah	Porsentase
1.	Kepala	1	1,64
2.	Sekretariat	13	21,31
3.	Bidang Administrasi Umum Kepegawaian	15	24,59
4.	Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur	13	21,31
5.	Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur	10	16,39
6.	Bidang Pembinaan Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur	8	13,11
7.	Jabatan Fungsional	1	1,64
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa Sekretariat dan bidang pengembangan dan pendayagunaan aparatur memiliki 13 orang (21,31%), bidang administrasi umum kepegawaian memiliki 15 orang (24,59%), bidang pendidikan dan pelatihan aparatur adalah 10 orang (16,39%), bidang pembinaan disiplin dan kesejahteraan aparatur memiliki 8 orang (13,11) dan hanya 1 orang memiliki pekerjaan fungsional atau sekitar (1,64%).

g. Pendidikan dan Pelatihan Struktural

Tabel 4. 9 menunjukkan komposisi aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan struktural.

Tabel 4.9
Komposisi Aparatur Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan struktural

No.	Pendidikan dan pelatihan Struktural	Jumlah	Porsentase
1.	Diklatpim Tingkat I	0	0,00
2.	Diklatpim Tingkat II	1	1,64
3.	Diklatpim Tingkat III	4	6,56
4.	Diklatpim Tingkat IV	5	8,20
5.	Yang belum Mengikuti Diklat	51	83,60
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Aparatur di BKPP Sumbawa yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural dapat di lihat pada table di atas hanya 10 orang, diantaranya 1 orang pendidikan dan pelatihan struktural II, Pendidikan dan Pelatihan struktural III sebanyak 4 orang, dan Pendidikan dan Pelatihan struktural IV adalah 5 orang. Data di atas berarti bahwa jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural dibandingkan dengan jumlah aparatur dalam jabatan struktural adalah 10 dari 17. Jadi, ada 7 pejabat yang memiliki jabatan struktural belum mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural.

PP Nomor 101 tahun 2000 pasal 2 disebutkan bahwa diklat bertujuan untuk: 1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. 4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Adapun sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

h. Pendidikan dan Pelatihan Teknis

Kemampuan aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa akan dilihat dari tingkat pemahaman aparatur pelaksana terhadap uraian pekerjaan, permasalahan yang berhasil diselesaikan dan tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan. Berkaitan dengan hal ini, berikut ini ditampilkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf di Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur menyangkut pemahaman terhadap tugas kantor :

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan

sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. “ (7 Oktober 2010).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh Kasubid Diklat Fungsional dalam wawancara dengan penulis :

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas cukup baik. Karena dalam pelaksanaannya kami telah diberi arahan atau penjelasan dari pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti”

(11 Oktober 2010)

Meskipun demikian, bukan berarti pemahaman aparatur terhadap apa yang menjadi beban tugasnya telah dipahami sepenuhnya dengan baik. Salah satu penilaian yang dikemukakan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa :

“Pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan. Cara mengatasinya antara lain dengan mempersiapkan pegawai untuk mengikuti kursus-kursus atau pelatihan teknis serta melakukan mekanisme kontrol yang tepat”. (11 Oktober 2010).

Berkaitan dengan kondisi diatas, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan organisasi BKPP Kabupaten Sumbawa bagi aparatur yang ada didalamnya cukup baik. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi BKPP sebagai unsur pelaksana yang membantu Bupati melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Tabel berikut menunjukkan komposisi aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan pendidikan dan pelatihan teknis.

Tabel 4.10
Komposisi Aparatur Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Teknis

No.	Diklat Teknis	Jumlah	Porsentase
1.	Kompetensi Jabatan; Perekrutmen dan Seleksi Aparatur	3	4,92
2.	Analisis Kepegawaian	4	6,56
3.	Analisis Jabatan	3	4,92
4.	Komputer	7	11,84
5.	Kearsipan	4	6,56
6.	Penilai Angka Kredit	3	4,92
7.	Manajemen Kepegawaian	3	4,92
8.	Perencanaan	2	3,28
9.	Pengembangan	2	3,28
10.	Belum Diklat	30	49,18
Total		61	100

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis adalah 31 orang (50,82 %) dan mereka yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis adalah 30 orang (49,18 %). Ini berarti bahwa 31 orang memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang dicapai dari pendidikan dan pelatihan teknis dalam rangka mendukung pekerjaan mereka.

j. Kondisi Peralatan Kerja

Kondisi peralatan kerja organisasi akan mendukung pemenuhan bekerja dan kinerja aparatur dalam organisasi tersebut. Jadi, peralatan kerja akan sangat penting dalam sebuah organisasi. Kondisi lebih jauh lagi peralatan bekerja di BKPP dari Kabupaten Sumbawa dapat dilihat di tabel berikut :

Tabel 4.11
Data Kondisi Peralatan Kerja

No.	Jenis Barang	Volume	Kondisi
1.	Mobil	1	Baik
2.	Sepeda Motor	5	Baik
3.	Mesin Photo Copy	1	Baik
4.	Mesin Ketik	7	3 Baik, 4 Rusak
5.	Komputer	13	7 Baik, 6 Rusak
6.	Printer	7	5 Baik, 2 Rusak
7.	Mesin Stensil	1	Baik
8.	Wireless	1	Baik
9.	AC	5	4 Baik, 1 Rusak
10.	Kipas Angin	5	Baik
11.	Meja Kerja	57	Baik
12.	Meja Sidang	6	5 Baik, 1 Rusak
13.	Meja Komputer	13	Baik
14.	Kursi Tamu	5	Baik
15.	Kursi Pimpinan	18	Baik
16.	Kursi Staf	39	Baik
17.	Kursi Lipat	69	56 Baik, 13 Rusak
18.	Lemari	7	6 Baik, 1 Rusak
19.	Rak Besi	21	18 Baik, 3 Rusak
20.	Rak Kayu	10	9 Baik, 1 Rusak
21.	Filing Kabinet	13	6 Baik, 7 Rusak
22.	Telepon	2	Baik
23.	Televisi	1	Baik
24./	Kalkulator	15	10 Baik, 5 Rusak

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa 2010

Peralatan kerja seperti ditampilkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa fasilitas kerja untuk mendukung melakukan pekerjaan sehari-hari dari aparatur di

BKPP Kabupaten Sumbawa yang cukup, sebagian besar dalam kondisi baik dan sebagian telah mengalami kerusakan.

(3) **Visi, Misi, Tujuan, Strategi dan Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumbawa**

Dewasa ini setiap organisasi mulai mengembangkan organisasi berdasarkan visi dan misi. Kondisi ini berangkat dari suatu kenyataan bahwa untuk menghadapi masa /depan yang lebih baik harus dimulai dengan visi. Tanpa adanya visi, organisasi akan berjalan tanpa arah dan oleh karena itu, visi menjadi penting untuk menentukan kemana organisasi akan di bawa. Visi merupakan artikulasi dari tujuan dimana organisasi seharusnya mengarahkan masa depan dengan cara yang lebih baik.

a. **Visi dan Misi**

1) **Visi**

Mendukung visi Kabupaten Sumbawa yaitu "*Terwujudnya Samawa Mampis Rungan*" maka Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa sebagai perangkat daerah yang melaksanakan fungsi manajemen sumber daya aparatur merumuskan visi yaitu "*Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Inovatif, Religius, Sejahtera, Akuntabel dan Profesional*".

Makna yang terkandung dalam visi tersebut dapat dipandang dari 3 (tiga) dimensi, yaitu *dimensi birokrasi* yang dikenal dengan aparatur yang inovatif dan profesional dalam mengemban tugas pelayanan masyarakat, *dimensi sosial-ekonomi* yang dikenal dengan aparatur yang sejahtera lahir bathin serta

bertanggung jawab baik dalam waktu kedinasan maupun diluar kedinasan, serta *dimensi mental spriritual* yang dikenal dengan aparatur yang religius dalam melaksanakan tugas kedinasan. Dimensi-dimensi tersebut memiliki implikasi yang luas bagi terselenggaranya pemerintahan yang baik dalam segala sektor pembangunan di Kabupaten Sumbawa yang mutlak harus didukung oleh kesiapan sumber daya aparatur yang handal.

2) Misi

Guna mewujudkan visi BKPP Kabupaten Sumbawa tersebut, dijabarkan dalam misi sebagai berikut :

- a) Mewujudkan **Pelayanan** di bidang kepegawaian secara tepat waktu dan tepat guna yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.
- b) Mewujudkan pengembangan **Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian** (Simpeg) yang terintegrasi, cepat, tepat dan akurat.
- c) Mewujudkan **Perencanaan SDM** aparatur berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi yang mampu melahirkan karya – kinerja yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat.
- d) Mewujudkan pembinaan **Disiplin** sebagai dasar dalam mewujudkan kinerja yang tinggi.
- e) Mewujudkan aparatur yang **Sejahtera** lahir dan bathin, dengan dorongan **Mental Spriritual** yang mantap sebagai dasar melaksanakan tugas, sehingga melaksanakan tugas dinas bukan hanya menjadi kewajiban terhadap negara dan masyarakat juga memikul kewajiban terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- f) Mewujudkan aparatur yang **Bertanggung jawab** baik dalam tugas dan pekerjaan maupun dalam kehidupan bermasyarakat.

3) Tujuan

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut diatas yang merupakan acuan untuk menetapkan berbagai tujuan antara lain :

- (a) Tercapainya kualitas pelayanan aparatur pemerintah yang memuaskan Masyarakat.
- (b) Tercapainya pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Daerah yang terintegrasi, cepat, tepat dan akurat.

- (c) Terciptanya perencanaan SDM aparatur yang disiplin, jujur dan bertanggung jawab.
- (d) Tercapainya peningkatan kualitas SDM aparatur berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi.
- (e) Terlaksananya keselarasan antara kinerja aparatur dengan penghargaan yang sesuai.

4) Strategi

Strategi adalah langkah yang berisikan program – program indikatif untuk mewujudkan tujuan visi dan misi secara konseptual, analitis, realistis, rasional dan komprehensif. Berbagai upaya dalam mewujudkan visi dan misi BKPP mempunyai strategi adalah sebagai berikut :

- a) Menyiapkan peraturan Kepegawaian sesuai dengan peraturan UU Kepegawaian yang berlaku.
- b) Meningkatkan kualitas SDM aparatur sesuai prestasi dan kompetensi melalui Diklat dan Tugas Belajar.
- c) Meningkatkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawai Daerah yang terintegrasi, cepat, tepat, dan akurat.
- d) Meningkatkan pelayanan aparatur pemerintah yang memuaskan publik dengan mendayagunakan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BKPP Kabupaten Sumbawa.

5) Kebijakan

Cara pertama untuk tercapainya tujuan dan sasaran adalah merumuskan dan menetapkan kebijakan. Perumusan dan penetapan kebijakan yang merupakan ketentuan dari pejabat yang berwenang dengan memperhatikan berbagai aspek di antaranya perundang-undangan yang berlaku, rencana stratejik Kabupaten Sumbawa tahun 2011-2015, Arah Kebijakan Umum (AKU) dan potensi aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa, kondisi wilayah, motivasi kerja dan sebagainya.

Kebijakan yang merupakan rencana jangka panjang dari BKPP dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Kebijakan Bidang Sekretariat secara garis besar sebagai berikut :

- a) Penyiapan anggaran di lingkungan Badan Kepegawain Pendidikan dan Pelatihan.
 - b) Penyiapan sarana dan prasarana untuk mendukung tugas pokok dan fungsi BKPP.
 - c) Peningkatan perencanaan program BKPP.
 - d) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kegiatan SKPD.
 - e) Penataan arsip kepegawaian BKPP.
- 2) Kebijakan Bidang Administrasi Umum Kepegawaian secara garis besar sbb :
- a) Penyempurnaan sistem rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan BKPP Kabupaten Sumbawa.
 - b) Pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG) dengan penekanan pada kecepatan pelayanan dan akurasi data.
 - c) Pembinaan administrasi dan penataan arsip kepegawaian di lingkup BKPP Kabupaten Sumbawa.
- 3) Kebijakan Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur secara garis besar sebagai berikut :
- a) Pendayagunaan SDM BKPP Kabupaten Sumbawa berdasarkan kompetensinya dan peningkatan sistem analisis pola karier aparatur.
 - b) Pengembangan sistem pelayanan kepangkatan, mutasi dan pensiun.
- 4) Kebijakan Bidang Diklat Aparatur secara garis besar sebagai berikut :
- a) Peningkatan sistem pemberian bantuan tugas belajar dan ikatan dinas aparatur dilingkup BKPP Kabupaten Sumbawa.
 - b) Peningkatan sistem diklat yang disertai dengan monitoring dan evaluasi yang tepat sasaran.

- 5) Kebijakan Bidang Hukum dan Kesejahteraan Aparatur secara garis besar sebagai berikut :
- a) Peningkatan pembinaan hukum aparatur dilingkup BKPP Kabupaten Sumbawa sesuai dengan peraturan perUUan yang berlaku dibidang Kepegawaian.
 - b) Peningkatan kesejahteraan/penghargaan aparatur sesuai performa/kinerja.

B. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Implementasi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada BKPP Kabupaten Sumbawa terhadap data yang dikumpulkan, dijelaskan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis ini digunakan untuk : pertama, menilai lingkungan internal dan eksternal. Kedua, melakukan analisis yang cermat dengan menggabungkan faktor-faktor di atas untuk mengidentifikasi isu strategis yang perlu dikembangkan oleh organisasi, membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang serta meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman. Faktor internal merupakan faktor yang dapat dikontrol oleh organisasi, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat di kontrol oleh organisasi. Faktor internal meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), dan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Mengacu pada pendapat di atas, dan berdasarkan data yang dapat dihimpun selama penelitian di lapangan terkait dengan BKPP Kabupaten

Sumbawa, maka perlu untuk melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dapat diketahui isu strategis yang dihadapi oleh BKPP Kabupaten Sumbawa dalam rangka menyusun strategi yang tepat untuk mengimplementasikan pengembangan sumber daya aparatur, dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman. Mengenai hal ini, lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12

Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Kekuatan (s)	Kelemahan (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan yang kuat dari pimpinan (manajemen puncak) dalam pengembangan pegawai 2. Keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan pendidikan 3. Ketersediaan dana 4. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia yang terbatas 2. Banyaknya jabatan struktural yang kosong 3. Mutasi pegawai yang terlalu cepat 4. Sikap mental, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah 5. Kurangnya penegakkan disiplin
Peluang (O)	Ancaman (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pelaksanaan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional 2. Kebijakan dana perimbangan antara pemerintah pusat dan pemerintahan daerah 3. Kemajuan ilmu dan teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isu putra daerah 2. Keterisolasian Daerah 3. Biaya hidup yang tinggi 4. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah daerah 5. Situasi keamanan yang belum kondusif

1) Analisis Lingkungan Strategis.

Pencapaian Visi melalui pelaksanaan Misi yang telah ditetapkan, akan lebih memberikan makna apabila ditunjang oleh sebuah Norma Kerja atau Nilai-nilai yang memiliki kebenaran tersendiri yang diyakini dan diaplikasikan oleh setiap pegawai BKPP Kabupaten Sumbawa dalam pencapaian tujuan. Norma kerja ini nantinya dapat dijadikan pedoman perilaku bagi pegawai BKPP dalam melaksanakan tugas.

Adapun norma kerja yang perlu dipahami, diyakini dan diaplikasikan dalam budaya kerja maupun dalam budaya masyarakat adalah sebagai berikut:

- a) **Disiplin**, artinya bahwa setiap aparatur harus mentaati semua peraturan yang berlaku.
- b) **Kerjasama**, artinya bahwa dalam melaksanakan setiap kegiatan harus menjunjung tinggi koordinasi, kerjasama antar unit kerja dalam lingkup BKPP maupun dengan instansi terkait di lingkup BKPP Kabupaten Sumbawa, Pemerintah Provinsi NTB, dan Pemerintah Pusat.
- c) **Jiwa Korsa**, artinya bahwa setiap aparatur harus memiliki rasa kebersamaan sebagai modal bagi terwujudnya kesatuan tindakan.
- d) **Kejujuran**, artinya setiap aparatur harus memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diembannya.
- e) **Inisiatif**, artinya setiap aparatur diharapkan memiliki ide-ide atau inisiatif positif yang cemerlang bagi kemajuan kinerja organisasi maupun kinerja Pemerintah Daerah berdasarkan peraturan yang berlaku.

Guna melaksanakan misi didukung oleh norma kerja yang pragmatis dan edukatif tersebut, terlebih dahulu perlu dikaji lingkungan di sekitar BKPP. Analisis yang tepat digunakan dalam konteks ini adalah Analisis SWOT seperti yang digambarkan sebagai berikut :

1) Analisis Lingkungan Internal (ALI)

Analisis terhadap lingkungan internal organisasi BKPP untuk mengetahui kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) BKPP dalam menyusun dan menerapkan Rencana Stragis dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kekuatan (Strengths)

- (1) Adanya peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Tersedianya dukungan anggaran yang memadai.
- (3) Motivasi kerja aparatur kepegawaian yang cukup tinggi.
- (4) Adanya program kerja di bidang kepegawaian.

b) Kelemahan (Weaknesses)

- (1) Belum optimalnya sisitem informasi manajemen kepegawaian.

- (2) Keterbatasan kualitas SDM.
- (3) Jumlah aparatur yang tidak memadai.
- (4) Sarana dan prasarana yang belum memadai.

(1) **Lingkungan Internal**

a) Kekuatan

Berkaitan dengan kekuatan sebagai salah satu bagian dari faktor internal yang berhubungan dengan fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- (1) Dukungan yang kuat dari pimpinan (manajemen puncak) dalam pengembangan pegawai

Keterbatasan sumber daya manusia sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan sangat dirasakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa membawa dampak buruk bagi penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu Pemerintah Daerah Sumbawa dari waktu ke waktu terus berusaha untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia aparatur yang ada.

Pengembangan sumber daya manusia untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas mendapatkan dukungan positif dari pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa diperoleh keterangan bahwa selama ini manajemen puncak dalam hal ini Bupati dan Wakil Bupati Sumbawa Selalu memberikan perhatian lebih dalam pengembangan sumber daya manusia. Bentuk perhatian lebih yang diberikan antara lain memprakarsai program-program kerja sama dengan berbagai instansi pendidikan untuk mengirimkan pegawai dan pelajar yang berprestasi melanjutkan pendidikannya dengan biaya yang disediakan oleh pemerintah daerah melalui tugas belajar dan ikatan dinas. Secara rutin memantau dan mengevaluasi

implementasi program pengembangan sumber daya manusia aparatur serta terus berupaya meningkatkan dana bagi program pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Sumbawa.

Diklat kepemimpinan bagi PNS yang telah atau akan menduduki jabatan struktural sangat dibutuhkan. Namun dari tahun 2008 sampai dengan 2010 tidak pernah diselenggarakan Diklat Kepemimpinan, ini disebabkan karena anggaran yang tidak tersedia.

Penyelenggaraan diklat teknis di Kabupaten Sumbawa dilaksanakan melalui kerjasama dengan lembaga pengelola diklat atau menerima tawaran diklat dari luar. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Diklat Aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa, diperoleh informasi bahwa selama ini BKPP Kabupaten Sumbawa belum melakukan analisis kebutuhan diklat dalam perumusan dan perencanaan kebutuhan diklat. Perencanaan kebutuhan diklat di Kabupaten Sumbawa khususnya diklat teknis, masih berorientasi pada perkiraan jumlah tawaran diklat yang masuk pada tahun anggaran berikutnya, berdasarkan realisasi anggaran tahun sebelumnya.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Diklat Aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa juga mengungkapkan bahwa penentuan jenis dan jenjang diklat teknis yang akan diikuti seringkali dilakukan secara insidental berdasarkan keperluan diklat bagi sebuah instansi.

Pelaksanaan diklat teknis yang telah diikuti oleh pegawai negeri sipil di lingkungan BKPP Kabupaten Sumbawa dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.13

Diklat Teknis yang Diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil
Lingkungan BKPP Kabupaten Sumbawa

Tahun	Jumlah Diklat	Jumlah Peserta	Keterangan
2008	1	40	Diklat Polhut
2009	18	93	
2010	15	19	
Jumlah	34	152	

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, Tahun 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa diklat teknis yang telah diikuti selama tahun 2010 berjumlah 34 diklat dengan jumlah peserta berjumlah 152 orang.

Selain pelaksanaan diklat bagi PNS, upaya-upaya lain yang ditempuh oleh BKPP Kabupaten Sumbawa untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, adalah dengan cara memfasilitasi pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan di sekolah kedinasan dengan ikatan dinas dan memberikan tunjangan belajar bagi PNS yang ingin melanjutkan pendidikan sebagai bentuk *reward* bagi PNS yang dipandang baik dalam melakukan tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa BKPP Kabupaten Sumbawa menginginkan dan memperhatikan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparaturinya. BKPP Kabupaten Sumbawa memberikan bantuan biaya pendidikan dengan syarat kembali mengabdikan pada Kabupaten Sumbawa setelah lulus. Bantuan tugas belajar dan ikatan dinas dilakukan di berbagai bidang diantaranya bidang kesehatan, pendidikan dan lain-lainnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14

Program Bantuan Tugas Belajar Dan Ikatan Dinas Bidang Kesehatan

No	Bidang Kesehatan	Tahun			Jumlah
		2008	2009	2010	
1	Kebidanan (Progsus)	31	-	-	31
2	Keperawatan (Progsus)	41	-	38	79
3	S1 Kesehatan Ibu dan Anak	1	1	0	2

4	Dokter Spesialis	6	3	9	18
5	S1 Kesehatan Ibu dan Anak	1	1	0	2
6	Magister Manajemen Rumah Sakit	1	0	1	2
7	Magister Epidemolog	1	0	1	2
8	Kebijakan Pelayanan Kesehatan	1	1	0	2
9	S2 Spesialis Anestesi	0	1	1	2
10	S2 Gizi	1	0	0	1
11	S2 Farmasi	1	0	1	2
Total		85	7	51	143

Sumber: BKPP, 2010

Berdasarkan tabel diatas, untuk memenuhi kebutuhan tenaga paramedis, BKPP Kabupaten Sumbawa bekerja sama dengan Pemerintah Propinsi Nusa Tenggara Barat membuka program khusus (progsus) bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 Kebidanan dan Keperawatan. Sejak tahun 2008 hingga tahun 2010 aparatur yang terdaftar tercatat 110 orang. Selain itu BKPP Kabupaten Sumbawa juga memberikan bantuan pendidikan bagi mahasiswa kedokteran asal Kabupaten Sumbawa yang lulus seleksi. Dilain pihak, BKPP Kabupaten Sumbawa senantiasa berusaha meningkatkan mutu aparaturnya di bidang kesehatan dengan memberikan tugas belajar kepada dokter yang mengabdikan di Kabupaten Sumbawa berupa pendidikan spesialis dan Program magister kesehatan. Tercatat hingga tahun 2010 terdapat 20 orang melanjutkan pendidikan dokter spesialis dan 13 orang melanjutkan magister kesehatan.

Tabel 4.15

Program Bantuan Tugas Belajar Dan Ikatan Dinas Bidang Pendidikan

No	Bidang pendidikan	Tahun			Jumlah
		2008	2009	2010	
1	S2 ke S3 Pendidikan	1	0	0	1
2	S1 ke S2 Pendidikan	1	3	11	15
3	S2 Manajemen Pendidikan	1	0	0	1
4	S2 Penelitian dan Evaluasi Pendidikan	1	0	0	1
5	S2 Teknologi Pembelajaran	1	1	0	2
6	S2 Pengembangan Kurikulum	1	0	0	1
7	D2 ke S1 PGSD Universitas Terbuka	0	0	2	2

Total	6	4	13	23
-------	---	---	----	----

Sumber: BKPP, 2010

Di bidang pendidikan, BKPP Kabupaten Sumbawa mengkhususkan peningkatan mutu pendidikan dengan memperbaiki kualitas guru. Program yang dijalankan yaitu bekerja sama dengan Universitas Terbuka (UT) bagi para guru yang berlatar belakang pendidikan diploma 2 untuk melanjutkan ke Strata 1. BKPP Kabupaten Sumbawa menyediakan bantuan pendidikan bagi mahasiswa tersebut.

Selain bidang kesehatan dan pendidikan, BKPP Kabupaten Sumbawa juga melakukan program serupa untuk bidang lainnya, seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16

Program Bantuan Tugas Belajar, Ikatan Dinas dan Izin Belajar Bidang Lainnya

No	Bidang Lainnya	Tahun			Jumlah
		2008	2009	2010	
1	IPDN	2	7	4	13
2	S1 Pertanian	-	6	-	6
3	S2 Akuntansi	-	-	2	2
4	S2 Akuntansi Keuangan Daerah	1	1	2	4
5	S2 Administrasi Publik	2	-	-	2
6	S2 Administrasi Pemerintah Daerah	2	-	-	2
7	S2 Komputer	1	-	-	1
8	S2 Ekonomi Pedesaan	-	3	-	3
9	S2 Ekonomika Pembangunan	2	1	1	4
10	S2 Teknik	1	-	-	1
11	S2 Medik Veteriner	-	2	-	2
12	S2 Administrasi Publik UT	-	20	-	20
13	S2 Manajemen UT	-	20	-	20
Total		11	58	9	78

Sumber : BKPP, 2010

Berdasarkan tabel diatas bahwa BKPP Kabupaten Sumbawa juga memperhatikan bidang lainnya. Di bidang pemerintahan, pemerintah daerah memfasilitasi pelajar yang ingin melanjutkan pendidikan di sekolah kedinasan

IPDN yang hingga tahun 2010 berjumlah 13 orang. Di bidang pertanian, diberikan bantuan tugas belajar kepada mahasiswa Institut Pertanian Bogor pada tahun 2009 sebanyak 6 orang, S1 akuntansi hingga tahun 2010 sebanyak 2 orang, S1 Keuangan Daerah hingga tahun 2009 sebanyak 2 orang, S2 Komputer hingga tahun 2010 hanya 1 orang, S2 Ekonomi Pedesaan sebanyak 3 orang, S2 Ekonomika Pembangunan sebanyak 4 orang, S2 Keuangan Daerah sebanyak 2 orang, S2 Teknik hanya 1 orang, S2 Administrasi Publik sebanyak 2 orang, S2 Administrasi Pemerintah Daerah sebanyak 2 orang, S2 Medik Veteriner sebanyak 2 orang, sedangkan yang lebih dominan pada tahun 2010 S2 MAP dan MM UT masing-masing sebanyak 20 orang.

Penyelenggaraan berbagai diklat dan program bantuan tugas belajar, ikatan dinas dan ijin belajar oleh BKPP Kabupaten Sumbawa sangat diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur yang ada di Kabupaten Sumbawa.

(2) Keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan pendidikan.

Pegawai yang ada saat ini selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk dapat terus meningkatkan produktivitas kerjanya. Kenyataan yang di temui dilapangan menunjukkan bahwa pegawai di Kabupaten Sumbawa sangat antusias untuk mengikuti berbagai program diklat dan program tugas belajar. Hal ini dibenarkan oleh Kepala BKPP dalam wawancara yang dilakukan di ruang kerjanya. Beliau menyebutkan bahwa setiap tahun jumlah calon peserta diklat terus bertambah, baik diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, maupun diklat teknis. Sehingga untuk mengaturnya di buat daftar antrian agar tidak terjadi tumpang tindih dan kesalahan dalam pelaksanaannya.

Program tugas belajar yang diselenggarakan selama ini berjalan lancar, sehingga kuantitas pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan terus bertambah, hal ini cukup menggembirakan pemerintah, dapat diartikan bahwa pegawai Kabupaten Sumbawa memiliki keinginan yang kuat untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya. Namun di sisi lain, kesempatan ini dapat dipergunakan secara tidak bertanggung jawab oleh pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan dalam hal pelaksanaan tugas belajar diberlakukan kriteria yang cukup ketat. Diantaranya:

- Tugas belajar hanya diberikan kepada PNS bukan CPNS.
- Masa kerja minimal 2 tahun.
- Melengkapi Persyaratan yang telah ditentukan oleh Pemerintah Daerah
- Dipandang baik dalam melaksanakan tugas selama masa kerja, karena tugas belajar merupakan salah satu bentuk *reward* kepada pegawai
- Melanjutkan pendidikan sesuai dengan latar belakang pendidikan sebelumnya
- Lulus seleksi.
- Kembali mengabdikan kepada Pemerintah Daerah Sumbawa setelah selesai pendidikan

Sesuai dengan kriteria tersebut di atas, diharapkan pegawai lebih terpacu untuk bekerja lebih baik dan mempergunakan kesempatan yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

(3) Ketersediaan dana

Tersedianya dana yang memadai akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dirinya, termasuk di dalamnya pengembangan sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperlukan dana yang cukup untuk dapat menyelenggarakan program-program yang telah direncanakan berupa pelaksanaan diklat dan program bantuan tugas belajar dan ikatan dinas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Diklat Aparatur BKPP Kabupaten Sumbawa diketahui bahwa sekitar 75% dana BKPP dialokasikan untuk pengembangan pegawai. Dana tersebut kemudian digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan diklat yang dilaksanakan dan bantuan pendidikan.

(4) Hubungan Yang Baik Antara Atasan dan Bawahan

Hubungan kerja yang terjalin baik antara atasan dan bawahan sangat menunjang dalam mengoptimalkan kinerja karena lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai betah dan tenang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPP Kabupaten Sumbawa diketahui bahwa lingkungan kerja diciptakan seperti sebuah keluarga dimana antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja saling menghormati, dan tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing. Perhatian yang tulus dari atasan kepada bawahan akan memacu bawahan untuk selalu berbuat yang terbaik dalam tugas, begitupun sebaliknya. Pada akhirnya organisasi akan berjalan secara seimbang hingga akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada BKPP, terdapat kecenderungan yang besar untuk menggantungkan diri secara kuat pada atasan, dalam hal ini hubungan yang berorientasi vertikal, dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai bapak. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Subbid. Diklat Struktural.

“Sikap dan perilaku pemimpin di dalam menjalankan tugas sudah sewajarnya. Sikap dan kewibawaan pemimpin dalam menjalankan tugas dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari kami pegawai, sehingga pegawai dapat digerakkan dan diarahkan serta

dapat membantu kami dalam menjalankan tugas. Arah dan dukungan sering diberikan kepada kami untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, serta membuat terobosan-terobosan baru dalam mencari pemecahan masalah-masalah yang sering terjadi dalam menjalankan tugas". (19-10-2010)

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan disetiap aktivitas melalui keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang pemimpin dapat mempengaruhi aparat birokrasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

b) Kelemahan

(1) Sumber Daya Manusia yang terbatas.

Ketergantungan organisasi akan sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas semakin mengemuka, karena sumber daya manusia merupakan tenaga operasional utama yang menentukan apakah organisasi tersebut dapat berjalan dan berkembang dengan baik atau malah sebaliknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPP diperoleh data bahwa Kabupaten Sumbawa masih sangat kekurangan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

Keseluruhan jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sumbawa menurut golongan dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 4.17
Jumlah PNS di Kabupaten Sumbawa Menurut Golongan

Tahun	Golongan				Jumlah
	IV	III	II	I	
2008	1.847	3.400	2.422	169	7.838
2009	1.998	3.385	2.612	202	8.097
2010	1.927	3.675	2.863	174	8.440

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Catatan : Tingkat golongan diatas, juga termasuk tenaga guru dan tenaga medis

Jumlah pegawai Kabupaten Sumbawa terlihat pada tabel di atas dari tahun ke tahun selalu meningkat. Hingga tahun 2010, jumlah PNS Kabupaten Sumbawa sebanyak 8.440. Jumlah ini sudah termasuk tenaga guru dan tenaga medis. Jumlah pegawai terbanyak pada golongan II dan III. Jumlah pegawai golongan I sebanyak 174 orang, golongan II sebanyak 2.863 orang, golongan III sebanyak 3.673 orang dan golongan IV sebanyak 1927 orang.

Sedangkan jumlah pensiunan di Pemerintah Kabupaten Sumbawa berdasarkan tingkat Golongan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18
Jumlah Pensiunan Pegawai di Kabupaten Sumbawa
Berdasarkan Tingkat Golongan

TAHUN	GOLONGAN				JUMLAH
	IV	III	II	I	
2008	93	53	23	2	151
2009	138	76	33	2	249
2010	136	90	43	0	269
Total	367	219	99	4	669

Sumber : BKPP Kab.Sumbawa, 2010

Pensiunan golongan IV hingga tahun 2010 sebanyak 367 orang dapat terlihat jelas pada tabel di atas bahwa golongan III sebanyak 219 orang, golongan II sebanyak 99 orang dan golongan I hanya 4 orang.

Berlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah, kemudian ditindaklanjuti oleh Pemerintahan Daerah Kabupaten Sumbawa dengan menetapkan Peraturan Daerah Nomor 3 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa. Keadaan penyebaran pegawai sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 dapat dilihat pada tabel 4.19 terlampir.

Selanjutnya mengenai penyebaran pegawai berdasarkan peraturan daerah nomor 3 tahun 2008 dapat dilihat pada tabel 4.20 terlampir.

Menurut tabel 4.20 terlihat bahwa pada tahun 2008 struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Sumbawa mengalami penambahan. Hal ini menyebabkan Kabupaten Sumbawa semakin banyak membutuhkan pegawai untuk mengisi jabatan-jabatan yang baru terbentuk. Pada tahun 2007, dinas berjumlah 8 dinas, pada tahun 2008 berkembang menjadi 15 dinas. Jumlah badan pada tahun 2007 hanya 2 badan, menjadi 7 badan hingga tahun 2010 terjadi pemekaran kecamatan menjadi 24 kecamatan. Sedangkan formasi penerimaan CPNS setiap tahunnya terbatas, tidak sebanding dengan kebutuhan pegawai di Kabupaten Sumbawa.

Selanjutnya mengenai pegawai di Kabupaten Sumbawa dapat dilihat dari tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21

Jumlah PNS Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tahun	Jenjang Pendidikan							Jumlah
	SD	SLTP	SLTA	DIPLOMA	S1	S2	S3	
2008	135	271	2.788	3.251	2.194	53	1	8.420
2009	138	287	2.941	2.386	2.272	72	1	8.097
2010	132	284	2.941	2.448	2.552	82	1	8.440

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Menurut tabel 4.21 di atas, bahwa hingga tahun 2010 jumlah pegawai terbanyak berlatar belakang pendidikan SLTA berjumlah 2941 orang, Strata 1 (Strata 1) berjumlah 2552 Orang dan diploma berjumlah 2448 orang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPP Kabupaten Sumbawa didapat pernyataan bahwa Kabupaten Sumbawa masih mengalami kekurangan sumber daya aparatur baik secara kualitas maupun kuantitas. Akibatnya penyelesaian suatu pekerjaan memerlukan waktu yang cukup lama karena dikerjakan oleh satu orang saja. Hal ini merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki Kabupaten Sumbawa dalam upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah.

(2) Banyaknya Kekosongan Jabatan Struktural

Salah satu kelemahan yang dimiliki Kabupaten Sumbawa dalam upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah seperti yang telah dijelaskan di atas adalah kekurangan sumber daya manusia. Hal ini berdampak pada banyaknya kekosongan jabatan struktural yang mengakibatkan kinerja pemerintah daerah tidak optimal.

Gambaran mengenai jabatan struktural di Kabupaten Sumbawa dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.22

Pengisian Jabatan Struktural di Kabupaten Sumbawa

Tahun	Esselon																
	Formasi					Jml	Terisi					Jml	Lowong				Jml
	II	III	IV	V	II		III	IV	V	II	III		IV	V			
2008	31	174	797	73	1.075	28	171	631	0	830	3	3	172	73	251		
2009	31	154	805	86	1.076	30	153	622	0	805	1	1	183	86	271		
2010	31	174	803	79	1.087	28	168	656	0	852	3	6	147	79	253		

Sumber : BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Data yang tertera pada tabel di atas diketahui bahwa keseluruhan formasi jabatan struktural yang ada di Kabupaten Sumbawa hingga tahun 2010 mulai eselon V hingga eselon II berjumlah 1.087 jabatan, yang sudah terisi berjumlah 852 jabatan dan yang belum terisi berjumlah 253 jabatan. Jabatan yang ada pada eselon V belum pernah terisi, jabatan ini terdapat pada Tata Usaha Sekolah dan yang tersedia berjumlah 79 Jabatan, eselon IV yang telah terisi 656 jabatan dan 147 jabatan yang belum terisi. Pada eselon III jabatan yang tersedia 174 jabatan, yang telah terisi 168 jabatan dan 6 jabatan belum terisi. Pada eselon II, jabatan yang tersedia 31 jabatan, yang telah terisi 28 jabatan dan yang belum terisi 3 jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa diperoleh data bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja Pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah banyaknya jabatan struktural yang kosong sehingga terkadang menyulitkan dalam penyelesaian pekerjaan. Terjadi tumpang tindih pekerjaan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama.

(3) Mutasi pegawai terlalu cepat

Sumber daya manusia dalam suatu lembaga atau organisasi merupakan salah satu penentu dalam pencapaian visi dan misi yang dituangkan dalam tujuan atau program-program organisasi. Sementara keadaan yang terjadi, yaitu dengan adanya perubahan dalam sistem pemerintahan menyebabkan terjadinya perubahan dalam kepemimpinan. Akibat dari perubahan dalam kepemimpinan berdampak pada perubahan personil dan struktur pada lembaga. Sehingga proses mutasi dan rotasi personil terjadi begitu cepat.

Dampak dari perubahan personil mengakibatkan pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi (*job description*) menjadi lebih rendah karena seseorang yang menempati posisi baru berarti personil yang mendapat tugas itu pun menjadi pelaksana yang baru pula. Akibatnya sangat mungkin berdampak pemahaman dan penguasaan pada tupoksi menjadi sesuatu yang baru sehingga dibutuhkan diklat bagi personil baru yang menempati posisi itu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKPP diperoleh keterangan bahwa mutasi dan rotasi yang terjadi di Kabupaten Sumbawa terjadi hampir setiap tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa didapatkan keterangan bahwa kadangkala mutasi pegawai diperlukan untuk penyegaran organisasi maupun pengkaderan walaupun kadang-kadang terdapat kendala dalam penyesuaian dan pemahaman tugas dirasa sangat lama.

(4) Sikap mental, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi bahwa sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman tugas pokok dan fungsi PNS masih sangat rendah. Hal ini terlihat dari para pegawai yang masih memiliki sikap seperti "buruh", dalam artian bekerja harus menunggu perintah dulu dari atasan, dan mereka merasa bebas bertindak sekehendaknya apabila atasan tidak berada di tempat dan bila ditugaskan untuk mengerjakan sesuatu selalu berharap ada imbalan berupa uang setelahnya. Faktor kelemahan yang terdapat pada Kabupaten Sumbawa yang harus segera diatasi untuk memperbaiki kinerja Pemerintah Daerah.

(5) Kurangnya penegakkan disiplin.

Berdasarkan hasil pengamatan, hal lain yang terjadi di Kabupaten Sumbawa yang merupakan salah satu kelemahan yaitu kurangnya penegakkan disiplin bagi PNS. Indikasi kurangnya penegakkan disiplin pegawai di Kabupaten Sumbawa terlihat dari PNS yang tidak disiplin dalam waktu kerja, masuk dan pulang kantor tidak sesuai ketentuan waktu yang sudah ditetapkan. Pada saat berlangsungnya jam kerja sebagian pegawai meninggalkan ruangan kerja mereka, walaupun masih ada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan mereka.

Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin Aparatur diperoleh keterangan bahwa selama ini penegakkan disiplin kepada PNS memang sangat minim dilakukan. Sanksi yang diberikan kepada PNS yang melanggar aturan terbilang ringan. Bagi PNS yang melanggar aturan hanya diberikan sanksi berupa teguran lisan dan tertulis.

Dalam melaksanakan tugas di kantor para pegawai belum menunjukkan etos kerja yang tinggi, serta masih melekatnya sifat ketergantungan yang tinggi terhadap pimpinan. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara penulis dengan Inspektur Kabupaten Sumbawa:

“Dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai masih belum menunjukkan etos kerja yang tinggi yakni sikap disiplin dalam menjalankan tugas. Hal ini terlihat dengan masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan yang pulang lebih awal sebelum jam kantor berakhir. (19 Oktober 2010)

Sementara itu dalam pelaksanaan tugas berdasarkan hasil observasi dan fakta di lapangan yang penulis temukan adalah masih munculnya faktor mental aparat yang sering menunda pekerjaan. Atau dengan kata lain lebih mementingkan urusan pribadi, hal ini dapat dilihat pada jam-jam tertentu pegawai tidak berada di

ruang kerjanya atau berada di luar kantor dengan urusan pribadi yang tidak berkaitan dengan tugas kantor. kondisi ini menyebabkan penyelesaian suatu pekerjaan sering tertunda, apalagi pengguna jasa sudah dijanjikan untuk pengambilan surat/berkas, namun ketika didatangi ternyata belum selesai.

Situasi dan kondisi seperti itu, jika terus menerus berlanjut akan merupakan kelemahan organisasi yang sangat fatal dan dapat mengancam kelangsungan organisasi dan pemerintah daerah. Sehingga dalam hal ini mekanisme kontrol harus diterapkan.

Dibawah ini jumlah kasus pegawai di Kabupaten Sumbawa berdasarkan tingkat hukuman disiplin.

Tabel 4.23

Jumlah Kasus Pegawai di Kabupaten Sumbawa
berdasarkan Tingkat Hukuman Disiplin Tahun 2010

TAHUN	JEMIS HUKUMAN DISIPLIN			JUMLAH
	Ringan	Sedang	Berat	
2008	6	6	16	28
2009	8	8	8	24
2010	1	2	9	12
Jumlah	15	16	33	64

Sumber: BKPP Kabupaten Sumbawa, 2010

Menurut tabel 4.21 diatas bahwa pada tahun 2010 pemberian sanksi atas pelanggaran hukuman disiplin jauh lebih banyak ini disebabkan karena PP 30 tahun 1980 yang telah dirubah dengan PP 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri mulai efektif diterapkan.

2)

Lingkungan Eksternal

a) Peluang

(1) Kebijakan Pelaksanaan Pembinaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil
Secara Nasional

Manajemen pegawai negeri sipil yang cenderung menggunakan sistem tertutup karena akibat dari desentralisasi dan otonomi daerah, perlu dikembalikan ke sistem manajemen nasional yang terpadu dan terbuka sehingga semua orang bisa memasuki atau menjadi pegawai negeri sipil tanpa dihalangi oleh asal usul etnis dan kedaerahannya.

Penetapan UU Nomor 12 tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti UU Nomor 32 tahun 2004, membawa beberapa perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal tersebut juga berimplikasi terhadap Manajemen PNS di Indonesia. Dalam UU Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah, Pada pasal 21 huruf c disebutkan bahwa dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai hak mengelola aparatur daerah. Hal-hal yang berkaitan dengan kepegawaian daerah diatur pada pasal 129 sampai 135.

Kelemahan-kelemahan pelaksanaan Manajemen PNS yang diatur pada UU Nomor 32 Tahun 2004 dijadikan landasan pemerintah untuk melakukan perubahan manajemen PNS melalui UU Nomor 12 Tahun 2008. Kewenangan yang sebelumnya di daerah lebih besar ditarik kembali ke pemerintah pusat dan mengarah pada manajemen PNS daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen PNS secara nasional.

Secara umum pembinaan manajemen PNS daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan

pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah pegawai dilakukan oleh pemerintah pusat.

Peranan Gubernur yang sebelumnya berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 dirasakan kurang efektif membina dan mengawasi kepegawaian daerah khususnya yang berada di Kabupaten dan Kota, berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2008 mempunyai kewenangan yang jelas. Atas persetujuan Gubernur pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari pejabat eselon II di Kabupaten/kota.

Berlakukannya UU Nomor 12 tahun 2008 dimungkinkan perpindahan PNS antar kabupaten/kota dalam suatu propinsi dan antar propinsi serta perpindahan ke departemen di pemerintah pusat dan sebaliknya. Penyesuaian besaran alokasi dasar akibat pengangkatan dan pemindahan dilakukan setiap tahun. Dengan demikian dana anggaran bukan lagi menjadi masalah mobilisasi dan promosi kepegawaian antara daerah.

Dari uraian di atas merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Kabupaten Sumbawa untuk mendapatkan pegawai.

(2) Kebijakan Dana Perimbangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah

Menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa : "daerah mempunyai kewenangan untuk melakukan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, dan kesejahteraan pegawai, serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah,

berdasarkan peraturan perundang-undangan”. Hal ini menyebabkan perpindahan atau mobilisasi pegawai sulit dilakukan karena hambatan anggaran melalui dana alokasi umum (DAU).

Diberlakukannya UU Nomor 12 Tahun 2008, gaji dan tunjangan Pegawai Negeri Sipil Daerah disediakan dengan menggunakan Dana Alokasi Dasar yang ditetapkan secara nasional, merupakan bagian dalam Dana Alokasi Umum (DAU) yang dinyatakan secara tegas. Penghitungan besaran alokasi dasar sebagai akibat pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai negeri sipil daerah dilaksanakan setiap tahun.

Hal ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah apabila terjadi mutasi pegawai antar daerah atau dari daerah ke pusat, dan atau sebaliknya serta untuk menjamin kepastian penghasilan yang berhak diterima oleh setiap pegawai. Dengan demikian, dana anggaran bukan lagi menjadi masalah mobilisasi dan promosi pegawai antar daerah.

Selain itu pemerintah mempunyai kewenangan melakukan pemutakhiran data pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai negeri sipil daerah untuk penghitungan dan penyesuaian alokasi dasar dalam dana alokasi umum.

(3)Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Semakin majunya ilmu dan teknologi merupakan peluang bagi peningkatan kinerja BKPP Kabupaten Sumbawa. Salah satu bentuk realisasinya dengan penggunaan sistem komputerisasi yang akan meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Karena dengan pemanfaatan ilmu dan teknologi akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan kewajibannya melayani masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi bahwa pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa secara bertahap sedang mengusahakan penggunaan sistem komputer terpadu dalam seluruh kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

b) Ancaman

(1) Isu putra daerah

Selama era reformasi dalam manajemen kepegawaian sangat dominan dengan sifat kedaerahan (*primordialisme*) atau sering disebut dengan isu putra daerah. Hal ini terjadi karena dalam era otonomi pemerintahan daerah pemberian kewenangan yang besar kepada pemerintah daerah ditafsirkan sebagai kewenangan yang tanpa batas sehingga muncul ego masing-masing daerah.

Isu putra daerah ini mempersulit mobilitas pegawai dari satu daerah ke daerah yang lain yang banyak merugikan kesatuan bangsa ini. Dahulu pegawai negeri dianggap bisa mempersatukan daerah karena bisa bekerja dari satu daerah ke daerah yang lain sehingga seluruh wilayah tanah air ini bisa dijadikan ladang pengabdian kepada bangsa dan negara. Dengan ditetapkannya UU Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah, pegawai dibolehkan pindah dari satu kabupaten ke kabupaten lain, dari satu provinsi ke provinsi yang lain bahkan dari daerah ke departemen pemerintah pusat.

Namun kenyataan di lapangan membuktikan bahwa isu putra daerah ini masih amat lekat dengan PNS daerah. Hal ini menjadi momok yang menakutkan bagi PNS yang ingin pindah ke daerah lain karena merasa takut tidak dapat

diterima atau dikucilkan di lingkungan kerja atau daerah yang baru. Kenyataan ini menjadi salah satu ancaman bagi pemerintah daerah Sumbawa dalam memperoleh sumber daya aparatur guna menutupi kekurangan sumber daya aparatur yang ada.

(2) Krisis kepercayaan terhadap Pemerintah Daerah

Dengan terungkapnya berbagai kasus yang terjadi pada pemerintahan selama ini, yang diekspos oleh media masa menyebabkan keraguan pada pelaksanaan roda pemerintahan, mengenai proses rekrutmen PNS di lingkup pemerintah daerah. Krisis kepercayaan ini berdampak pada minat masyarakat daerah maupun luar daerah untuk mengikuti seleksi penerimaan PNS di Kabupaten Sumbawa.

Hasil wawancara dengan kepala BKPP mengungkapkan bahwa ada anggapan dari masyarakat yang mengatakan bahwa yang dapat lulus seleksi penerimaan PNS hanyalah orang-orang yang memiliki koneksi atau dengan kata lain telah terjadi KKN dalam proses rekrutmen PNS. Sehingga masyarakat dari luar daerah enggan ikut dalam proses seleksi PNS. Hal ini berakibat sulit mencari orang-orang dengan kualitas tinggi. Walaupun jumlah pelamar banyak, hanya tersedia orang-orang dengan latar belakang pendidikan yang biasa-biasa saja, karena sejatinya mutu pendidikan yang ada di Kabupaten Sumbawa belum dapat menghasilkan orang-orang yang juga memiliki kualitas yang baik.

Selain dalam proses rekrutmen PNS, juga dalam proses penentuan diklat dan tugas belajar bagi PNS. Kondisi demikian terkadang menjadi dilema bagi PNS itu sendiri. Jika dibiarkan terus menerus, ini akan menjadi penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Upaya mencari dan menentukan nilai-nilai strategis yang melekat pada suatu organisasi dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*). Instrumen SWOT ini sangat efektif dalam menentukan arah dalam rangka pemecahan masalah dan menstrukturkan masalah serta menentukan sasaran secara terukur dan teruji dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal dari suatu organisasi.

Secara kualitatif alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, yaitu suatu analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor untuk mengembangkan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan tantangan (*threats*).

a. Faktor yang mempengaruhi

Empat unsur yang selalu dihadapi dan dimiliki oleh suatu organisasi, secara internal memiliki kekuatan dan kelemahan, dan secara eksternal dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman. Keseluruhan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dituangkan dalam tabel matriks SWOT sebagai berikut :

Tabel 4.24
Matriks SWOT dan Variasi Isu Strategis
Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

<p>IFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. penyelenggaraan diklat, bantuan tugas belajar dan ikatan dinas 2. ketersediaan dana 3. keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan pendidikan 4. hubungan yang baik antara atasan dan bawahan 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia yang terbatas 2. banyaknya jabatan struktural yang kosong 3. mutasi pegawai yang terlalu cepat 4. sikap mental, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi yang masih rendah 5. kurangnya penegakkan disiplin
<p>EFAS</p>	<p>STRATEGI SO</p> <p>Meningkatkan kualitas dan kuantitas berbagai diklat teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi yang bersangkutan.</p>	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan <i>fit and proper test</i> 2. memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang seimbang
<p>TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. isu putra daerah 2. Keterisolasian Daerah 3. Biaya hidup yang tinggi 4. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah daerah 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Melakukan analisis kebutuhan diklat dengan mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga</p>	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merealisasikan tunjangan tambahan berbasis kinerja bagi pegawai 2. Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik

Berdasarkan pemetaan interaksi faktor-faktor dihasilkan sejumlah strategis dapat berupa masalah atau persoalan yang perlu segera dapat dilakukan oleh organisasi ataupun unit kerja untuk pencapaian misinya. Adapun strategis tersebut terbagi dalam 6 kelompok sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas dan intensitas diklat teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi yang bersangkutan;
- 2) Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan *fit and profet test*;
- 3) Memberikan *reward* dan *punishment* yang seimbang;
- 4) Menyelenggarakan diklat dengan mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga;
- 5) Merealisasikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai;
- 6) Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik.

b. Strategi

Berdasarkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal serta berdasarkan analisis SWOT dan litmus test, maka didapat enam strategis. Isu strategis tersebut dapat dijadikan rangkaian strategi yang dapat ditetapkan sesuai dengan tingkat kestrategisannya masing-masing dalam strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja. Adapun perumusan strategi yang dapat ditetapkan sesuai dengan tingkat kestrategisannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25

Rekapitulasi hasil uji *litmus test* dan tingkat kestrategisan Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja

Isu Strategis	Skor rata-rata	Tingkat Prioritas
1	2,8	3
1) Meningkatkan kualitas dan intensitas berbagai diklat teknis	2,8	(Sangat Strategis) Pertama
2) Melakukan analisis kebutuhan diklat	2,7	(Sangat Strategis) Kedua
3) Merealisasikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai	2,6	(Sangat Strategis) Ketiga
4) Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan <i>fit and proper test</i>	2,5	(Sangat Strategis) Keempat
5) Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik	2,4	(Sangat Strategis) Kelima
6) Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang seimbang	2,0	(Strategis) Keenam

Berdasarkan analisis SWOT dan *litmus test*, maka didapatkan enam isu strategis. Isu strategi tersebut selanjutnya dijadikan strategi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah.

Adapun strategi yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas berbagai diklat teknis

Kompleksitas manusia sebagai makhluk sering terlihat dari kebutuhannya yang tidak terbatas. Tidak hanya kebutuhan yang bersifat materi tetapi juga

kebutuhan yang bersifat sosial. Peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual, dan bahkan juga spiritual. Berangkat dari pemahaman itu maka kebutuhan manusia yang tidak terbatas itu tidak akan pernah terpuaskan secara absolut, hanya bersifat nisbi. Karena itu pada umumnya manusia akan terus berusaha meningkatkan kemampuannya agar melalui peningkatan kemampuan tersebut terdapat jaminan yang lebih besar, akan makin banyak kebutuhannya itu terpenuhi, tidak hanya secara kuantitas, akan tetapi juga kualitas.

Jika dilihat dari kekuatan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa serta peluang yang ada sangat memungkinkan untuk terus dilaksanakannya pengembangan sumber daya manusia aparatur. Penyelenggaraan berbagai diklat teknis diharapkan mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan, akan memperbaiki kinerja mereka secara pribadi dan kinerja instansi dimana mereka bertugas sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa. Di lain pihak, kebutuhan sebagai manusia yang tak terbatas itupun dapat terus dipenuhi.

Pendidikan dan pelatihan bagi PNS sebagai aparatur negara pada hakekatnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap sehingga dapat melaksanakan tugas secara profesional yang dilandasi dengan kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, dengan sasaran agar terwujudnya aparatur yang

berkualitas memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

2) Melakukan analisis kebutuhan diklat

Perlu segera dilakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh tenaga terampil sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Lebih dibutuhkan pendidikan dan pelatihan teknis untuk mengatasi pegawai yang kurang efektif bekerja. Untuk efisiensi pelaksanaan diklat dapat dilakukan dengan cara bekerja sama dengan pihak ketiga, sehingga daerah memiliki akses yang lebih besar dalam penentuan kurikulum dan widyaiswara agar sesuai dengan kebutuhan daerah.

BKPP Kabupaten Sumbawa selama ini belum mampu mengadakan diklat secara mandiri. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya yaitu kekurangan sarana dan prasarana dalam penyelenggaraan diklat dan belum adanya analisis kebutuhan diklat secara jelas. Penyelenggaraan diklat, khususnya diklat teknis di Kabupaten Sumbawa dilaksanakan dengan cara menerima tawaran diklat dari luar, sehingga penentuan kurikulum (tujuan, metode dan materi diklat), widyaiswara, sarana dan prasarana yang tersedia menjadi tanggung jawab lembaga pengelola diklat.

Ketidakmampuan BKPP Kabupaten Sumbawa menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan lebih disebabkan karena beban anggaran operasional yang tersedia belum memadai. Untuk efisiensi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan menyelenggarakan diklat dengan cara bekerja sama dengan pihak ketiga. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bekerja sama dengan pihak ketiga, daerah memiliki akses yang lebih besar dalam

penentuan kurikulum dan widyaiswara. Hal ini menjadi pertimbangan yang sangat penting, karena lembaga pengelola diklat cenderung kurang memahami permasalahan yang dihadapi daerah secara spesifik.

3) Merealisasikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai

Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil. Gaji yang tidak cukup diterima oleh pegawai menyebabkan pegawai tidak disiplin dan tidak termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik karena harus juga memikirkan cara memperoleh kesempatan mencari tambahan pendapatan.

Pengaruh dari pertambahan yang menyebabkan biaya hidup yang tinggi di Kabupaten Sumbawa harus diperhatikan pemerintah daerah dengan terus berusaha meningkatkan pendapatan pegawai dengan merealisasikan tunjangan tambahan yang sesuai agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya yang juga berdampak pada peningkatan kinerja pemerintah daerah. Besarnya tunjangan yang diberikan didasarkan pada kinerja yang ditunjukkan oleh masing-masing pegawai, dengan demikian diharapkan pegawai akan semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

4) Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan *fit and proper test*.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah, bahwa di Kabupaten Sumbawa mengalami perubahan, formasi jabatan yang tersedia seperti piramida mengalami pembekakan di lini bawah itu tersebar di Kecamatan sehingga suami istri pegawai

harus dipisahkan mengingat pegawai perempuan golongan dan pendidikannya lebih rendah dibandingkan pegawai laki-laki. Inilah Salah satu kelemahan yang dimiliki Kabupaten Sumbawa dalam upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah seperti yang telah dijelaskan di atas adalah kekurangan sumber daya manusia aparatur berkualitas. Hal ini berdampak pada banyaknya kekosongan jabatan struktural yang mengakibatkan kinerja pemerintah daerah tidak optimal.

Cara yang dapat ditempuh pemerintah daerah Sumbawa untuk mengisi jabatan yang lowong dan pegawai berkualitas yaitu dengan melakukan *fit and proper test*. Kekosongan jabatan yang terdapat di Kabupaten Sumbawa untuk menjaring pegawai-pegawai yang berminat menduduki jabatan-jabatan tersebut. Kemudian dilakukan seleksi untuk menentukan pegawai yang akan menduduki jabatan-jabatan tersebut. Cara ini, diharapkan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa akan memperoleh sumber daya aparatur dengan cepat dan berkualitas.

5) Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik

Pelayanan pemerintah pada umumnya dicerminkan oleh kinerja birokrasi pemerintah. Apabila saat ini masih terjadi ekonomi biaya tinggi dan segala bentuk inefisiensi di sektor pemerintah, bersumber dari kinerja birokrasi yang masih belum baik dan memuaskan masyarakat. UU Nomor 43 Tahun 1999 telah menyatakan dengan tegas bahwa pegawai bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Aparatur pemerintahan diharapkan lebih optimal memberikan pelayanan dan menjadikan masyarakat sebagai pihak paling utama yang harus dilayani. Untuk mengetahui sejauh mana pelayanan publik telah dilakukan oleh aparatur

pemerintahan dan dapat memenuhi harapan masyarakat, dapat dilakukan dengan melakukan survey kepuasan masyarakat. Survey kepuasan masyarakat merupakan salah satu bentuk kegiatan dalam merespon dinamika yang terjadi dalam masyarakat secara cepat, tepat dan efisien dalam suatu sistem pelayanan publik untuk mengetahui keinginan dan harapan masyarakat. Dengan adanya survey kepuasan, masyarakat turut berperan aktif dalam memperbaiki pelayanan publik yang ada. Survey kepuasan masyarakat dilakukan secara periodik dan teratur. Dengan demikian diharapkan kinerja pemerintah daerah secara bertahap akan semakin membaik.

6) Memberikan *reward* dan *punishment* yang seimbang

Dalam rangka menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan di lingkungan PNS, telah dibuat suatu ketentuan peraturan disiplin PNS, sebagai suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan dan sanksi apabila keharusan tidak dilaksanakan atau dilanggar.

Salah satu tolak ukur dari kedisiplinan adalah kehadiran dan kepulangan pegawai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Cara yang ditempuh yaitu absensi dengan sidik jari yang tidak dapat diwakilkan kepada orang lain. Namun hal ini mempunyai kelemahan, misalkan sebagian pegawai datang pada pagi hari untuk memenuhi daftar hadir, kemudian meninggalkan kantor dan kembali lagi setelah menjelang kepulangan kantor. Jadi, secara administratif mereka disiplin hadir ke kantor tetapi kenyataannya pegawai tersebut sebenarnya tidak masuk kantor.

Bentuk disiplin yang lain adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada output. Pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditentukan.

Terhadap setiap ucapan, tulisan dan perbuatan PNS yang melanggar ketentuan dalam kewajiban dan larangan, yang dilakukan di manapun di luar jam kerja adalah merupakan pelanggaran disiplin. Terhadap setiap PNS yang melanggar disiplin dijatuhi hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang menghukum dari hukuman disiplin ringan, sedang hingga berat. Dalam hal disiplin ini sebenarnya sudah diterapkan *reward and punishment*.

Berikut adalah kutipan wawancara penulis dengan salah seorang pejabat yaitu Kasubid Kepangkatan dan Pensiun :

“Dalam menjalankan tugasnya pemimpin sering memberikan penghargaan dan insentif bagi pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang penuh rasa tanggung jawab dan yang bekerja di luar jam kerja. Menyangkut pemberian kenaikan pangkat bagi pegawai telah dilaksanakan mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun pemberian insentive bagi para pegawai masih jauh dari apa yang diharapkan yaitu belum dapat mencukupi kebutuhan hidup para pegawai dan keluarga”. (Wawancara Tanggal 03-10-2010).

Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan dalam memahami akan perilaku seseorang, sebagai akibat dari bervariasinya kebutuhan antar individu, perwujudan kebutuhan ke dalam tindakan juga sangat bervariasi antar satu individu dengan individu lainnya serta tidak konsistennya individu karena dorongan kebutuhan.

Reward dalam bentuk finansial dan penghargaan lainnya, secara finansial menetapkan besarnya insentif pegawai diakhir tahun berdasarkan disiplin dan prestasi kerja. Namun, besarnya insentif tidak sebanding dengan perbedaan

disiplin dan prestasi kerja masing-masing pegawai. Bentuk *reward* yang lain adalah penghargaan tertentu seperti diprioritaskan untuk promosi atau diikuti dalam berbagai kegiatan yang menunjang kariernya termasuk diklat, tugas belajar, kenaikan pangkat dan bantuan pendidikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan keseluruhan uraian dari penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur di BKPP Kabupaten Sumbawa dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal.

a. Faktor-faktor internal

Faktor-faktor internal yang dimiliki oleh BKPP Kabupaten Sumbawa dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia aparatur meliputi :

- 1) kekuatan (*strengths*) yaitu :
 - a) dukungan yang kuat dari pimpinan (manajemen puncak) dalam pengembangan pegawai;
 - b) keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan pendidikan;
 - c) ketersediaan dana,
 - d) hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
- 2) kelemahan (*weaknesses*) yaitu :
 - a) sumber daya manusia aparatur berkualitas yang terbatas;
 - b) banyaknya jabatan struktural yang kosong;
 - c) mutasi pegawai yang terlalu cepat;
 - d) sikap mental;

- e) motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah,
- f) kurangnya penegakkan disiplin

b. Faktor-faktor eksternal

Faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh BKPP Kabupaten Sumbawa mencakup :

1) peluang (*opportunities*) yaitu :

- a) kebijakan pelaksanaan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional;
- b) kebijakan dana perimbangan antara pemerintah pusat dengan pemerintahan daerah;
- c) kemajuan ilmu dan teknologi dan jumlah pelamar yang cukup besar,

2) ancaman (*threats*) yaitu :

- a) isu putra daerah;
- b) keterisolasian daerah;
- c) biaya hidup yang tinggi;
- d) krisis kepercayaan terhadap pemerintah daerah;
- e) situasi keamanan yang belum kondusif.

2. Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas dan intensitas diklat teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.

- b. Menyelenggarakan diklat dengan mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga.
- c. Memberikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai.
- d. Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan *fit and proper test*.
- e. Memberikan *reward* dan *punishment* yang seimbang.
- f. Melakukan survey kepuasan masyarakat secara periodik.

B. Saran

Saran yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur diperlukan strategi-strategi yang tepat yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan pegawai.
 - a. Peningkatan kualitas dan kuantitas diklat pegawai negeri sipil tidak lagi dititikberatkan kepada diklat struktural yang cenderung menjadikan orientasi pegawai hanya untuk mendapatkan jabatan struktural, namun diklat diarahkan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan pegawai. Diklat pegawai negeri sipil lebih ditekankan pada pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis terutama dalam rangka memberikan pemahaman dan penguasaan kompetensi dibidang informasi teknologi (IT). Hal ini penting untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas pegawai negeri sipil di masa mendatang.

- b. Perlu segera dilakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh tenaga terampil sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Lebih dibutuhkan pendidikan dan pelatihan teknis untuk mengatasi pegawai yang kurang efektif bekerja. Untuk efisiensi pelaksanaan diklat dapat dilakukan dengan cara bekerja sama dengan pihak ketiga, sehingga daerah memiliki akses yang lebih besar dalam penentuan kurikulum dan widyaiswara agar sesuai dengan kebutuhan daerah.
- c. Dalam hal kesejahteraan pegawai perlu diperhatikan karena merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil. Sesuai dengan kondisi daerah yang sulit maka perlu merealisasikan tunjangan kinerja yang relevan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Besaran tunjangan yang diberikan dapat disesuaikan dengan kinerja masing-masing pegawai sehingga peningkatan kinerja pegawai seimbang dengan peningkatan kesejahteraannya.
- d. Kekurangan sumber daya aparatur berdampak pada kinerja pemerintah daerah yang rendah karena banyak terjadi kekosongan jabatan struktural. Hal ini harus segera disiasati dengan cara melakukan *fit and proper test* untuk memperoleh pegawai yang berkualitas.
- e. Melakukan survey kepuasan masyarakat atas pelayanan umum yang telah diberikan untuk mengetahui kinerja pemerintah daerah, dan keinginan serta harapan masyarakat. Survey kepuasan masyarakat dilakukan secara periodik.

- f. Perlu adanya penegakan disiplin yang tegas bagi pegawai negeri sipil dalam menjalankan tugas-tugasnya, disertai *reward* dan *punishment* yang seimbang dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah.
2. Perlu optimalisasi pemanfaatan sistem informasi manajemen kepegawaian (Simpeg) dalam pengelolaan manajemen kepegawaian yang masih konvensional ke arah pengelolaan manajemen kepegawaian yang berbasis informasi teknologi. Perubahan ini perlu dilakukan dalam rangka mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang menuntut pengelolaan manajemen pegawai negeri sipil yang profesional, cepat dan responsif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Arikunto. Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungin. Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bryson. John. M. 2008. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cahyani. Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler. Garry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Edisi Kesembilan. Indonesia: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Gaspersz. Vincent. 2006. *Organizational Excellence*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson. Ivancevich dan Donnelly. 1989. *Organisasi dan Manajemn*. Jakarta Erlangga.
- Mangkunegara. Anwar. Prabu. 2006. *Perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Maleong. Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- , 2007. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Notoatmodjo. Sukidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prasetya. Irawan. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pulitik Universitas Indonesia.
- Rangkuti. Fredy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Sadu. Wasistiono. 2002. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Fokus Media.
- Salusu. 2006. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sirait, Justine. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Utomo. Warsito. 2001. *Hand Out. Materi Kuliah Reformasi Administrasi*. Yogyakarta: Magister Administrasi Publik MAP – UGM.
- Winardi. 2003. *Enterprenuer dan Entrepreneurship*. Jakarta: Kencana.

B. Institusi Pemerintah sebagai penerbit

- Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa 2010. *Laporan Evaluasi Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Tahun 2009*. Sumbawa: BKPP Kabupaten Sumbawa.
- Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Sumbawa. 2010. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Sumbawa Tahun 2005-2010*. Sumbawa: Bappeda Kabupaten Sumbawa.
- Biro Pusat Statistik. 2010. *Kabupaten Sumbawa Dalam Angka Tahun 2010*. Sumbawa: Penerbit Kantor Statistik Kabupaten Sumbawa.

C. Artikel yang dipublikasikan

Sanapiah. Aziz. A. 2005. *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan*. Makasar: Lembaga Administrasi Negara.

html: [www.sida.lan.go.id/lj.Data](http://www.sida.lan.go.id/lj>Data)

Priatna. S. Dedy. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Yang Lebih Murah dan Menarik*. Jakarta: Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas.

www.bappenas.com

D. Tesis yang dipublikasikan

Rahmawati. 2004. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Otonomi Daerah di Kabupaten Lombok Barat Tahun 2004*. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik. Universitas Brawijaya Malang. Malang.

<http://elibrary.mb.ipb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=mbipb-12312421421421412-rahmawati-556>

E. Tesis yang tidak dipublikasikan

Permana. Hendra. Jejen. H. 2002. *Kinerja Organisasi Publik (Kasus di Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Purwakarta*. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Yogyakarta.

Khotmah. 2002. *Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Di Pemerintah Kota Palembang*. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Yogyakarta.

Febrianti. Laeli. 2009. *Implementasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat*. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Pemerintahan Daerah. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Jakarta

Yuliawan. Candra. 2002. *Strategi Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah di Jawa Barat*. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Yogyakarta.

F. Peraturan Perundangan

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 *Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3890.)*

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 *Tentang Pemerintahan Daerah atas perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.*

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

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 *Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.*

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 *Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.*

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 *Tentang Organisasi Perangkat Daerah.*

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 *Tentang Disiplin Pegawai Negeri atas perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Disiplin Pegawai Negeri.*

Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 *Tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Sumbawa.*

Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 26 Tahun 2008 *Tentang Rincian, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa.*

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Internet

LAN RI, 1992, *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta.

LAN RI, 1999, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/Y/99. Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan akintabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.

<http://blogspot/elibrary.mb.ipb.ac.id>

www.badiklat.dephan.go.id

www.bkn.go.id

www.depdagri.go.id

www.ut.ac.id

www.sumbawanews.go.id

jurnal

PENGEMBANGAN POLA KARIER PNS DAN DIKLAT
7 maret 2006

PEMBINAAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

PENGEMBANGAN POLA KARIER PNS DIKAITKAN DENGAN DIKLAT

1. Hardjanto, Deputi III Menpan Bidang SDM Aparatur, Pembinaan Karier PNS melalui Jabatan Fungsional
2. Siagian, Sondang P., prof. Dr. MPA, Manajemen Stratejik, Bumi Aksara, bandung 1998.
3. www.google.co.id
4. www.bkn.go.id

MENINGKATKAN PROFESIONALISME PNS KESEHATAN MELALUI DIKLAT BERBASIS KOMPETENSI

LAN RI, 1992, *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta.

LAN RI, 1999, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/Y/99. Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan akintabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.

3. Jurnal, Tesis dan lain-lain

Al-Rasyid, Harun, 1994, Teguh Kismantoroedji (penyunting), *Statistik Sosial, Bandung* : Program Pasca Sarjana UNPAD.

----- 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*; Proqram Pasca Sarjana UNPAD, Bandung.

Wasistiono, Sadu, 2008, *Manajemen Pemerintahan*, Hand Out Perkuliahan Manajemen Pemerintahan Daerah, PPs, MAPD Jakarta.

-----, 2008, *Paradigma Pelayanan Publik pada Era Desentralisasi di Indonesia*, Hand Out Perkuliahan Manajemen Pemerintahan Daerah, PPs, MAPD Jakarta.

<http://en.wikipedia.org/wiki/workload.com/2008/10/12>. *Multiple Resource Theory (MRT)*.

<http://aishonhaji.wordpress.com/2008/07/06/renumerasi-buat-pns-daerah-dengan-tunjangan-kesejahteraan-sebagai-tambahan-penghasilan/>

Kantor Statistik Kabupaten Pinrang, 2000 *Kabupaten Pinrang Dalam Angka*, BPS Kabupaten Pinrang, Pinrang.

Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin), 1999 *perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.

Rahmawati. 2008. Strategi Pengembangan Sumber daya manusia dalam rangka otonomi daerah di kabupaten Lombok barat tahun 2004

<http://elibrary.mb.ipb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=mbipb-12312421421421412-rahmawati-556>

Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa faktor yang dominan adalah kebijakan dan komitmen pimpinan dengan bobot 0.4923. Sedangkan aktor yang dominan adalah pimpinan organisasi dengan bobot 0.4932. Tujuan yang dominan adalah peningkatan kinerja pegawai dengan bobot 0.5262. Dari faktor, aktor, dan tujuan yang dominan maka diperoleh alternatif strategi yang dominan adalah pengembangan program pendidikan dan latihan pegawai dengan bobot 0.4521.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas, maka ada beberapa saran yang dapat dikemukakan, yaitu : (1) Pelaksanaan program Diklat pegawai, merencanakan dan menciptakan pengembangan karir, perbaikan pelaksanaan rekrutmen pegawai, dan perbaikan kompensasi merupakan prioritas komponen strategis yang harus dijalankan karena satu dengan yang lainnya saling terkait dalam upaya PSDM, (2) Perlu dilakukan

kajian lebih lanjut mengenai pengembangan program diklat yang paling sesuai untuk kondisi aparatur di Kabupaten Lombok Barat agar PSDM aparatur sesuai dengan yang diharapkan. Selama ini diklat yang dilaksanakan belum berbasis kompetensi, baik pada tahap pra-pelaksanaan, pelaksanaan maupun pasca-pelaksanaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa
Tahun 2007

No	UNIT ORGANISASI	Jumlah Total
1	2	3
1	Sekretariat Daerah	157
2	Sekretariat DPRD	23
	Lembaga Teknis Daerah	
1	Badan Kepegawaian Daerah	46
2	Badan Pengawas Daerah	43
3	Badan Penan. Modal dan Pengend.Dampak Lingk	28
4	Badan Diklat dan Litbang	30
5	Badan Pemberdayaan Masyarakat	39
6	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	43
7	Badan Kesbangpol Dan Linmas	34
	Dinas	
1	Dinas Pendidikan Nasional	3727
2	Dinas Parawisata, Seni dan Budaya	30
3	Dinas Tata Ruang dan Pemukiman	43
	Dinas Prasarana Wilayah	101
4	Dinas Perhubungan	52
5	Dinas Koperasi dan PKM	33
	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	38
6	Dinas Peternakan	60
7	Dinas Pertanian	72
8	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	127
9	Dinas Pertambangan dan Energi	41
10	Dinas Kelautan dan Perikanan	33
11	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	46
12	Dinas Pendapatan	53
13	Dinas Kesehatan	535
14	Dinas Sosial dan Pemberdayaan Perempuan	29
	Kantor	
1	Kantor Pengolahan Data Elektronik	12
2	Kantor Informasi dan Komunikasi	15
3	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	43
4	Kantor Arsip dan Perpustakaan	12
5	Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil	14

6	Kantor Informasi Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Pertanian	108
7	Kantor Keluarga Berencana & Keluarga Sejahtera	64
8	Kantor Rumah Sakit Umum Daerah	182
9	Sekretariat KPU	7
10	Sekretariat Korpri	2
11	SKB Alas	9
	Kecamatan	
1	Kecamatan Sumbawa	67
2	Kecamatan Labuhan Badas	11
3	Kecamatan Unter Iwes	13
4	Kecamatan Moyo Hilir	9
5	Kecamatan Moyo Utara	10
6	Kecamatan Lopok	9
7	Kecamatan Lape	10
8	Kecamatan Maronge	9
9	Kecamatan Plampang	12
10	Kecamatan Labangka	11
11	Kecamatan Empang	10
12	Kecamatan Tarano	13
13	Kecamatan Batu Lanteh	12
14	Kecamatan Moyo Hulu	12
15	Kecamatan Ropang	1
16	Kecamatan Lantung	1
17	Kecamatan Lenangguar	10
18	Kecamatan Lunyuk	11
19	Kecamatan Orong Teju	6
20	Kecamatan Rhee	10
21	Kecamatan Utan	13
22	Kecamatan Buer	8
23	Kecamatan Alas	11
24	Kecamatan Alas Barat	11
JUMLAH		6279

Sumber : BKPP dan Bagian Organisasi Setda Kab. Sumbawa (Data diolah), 2010

Catatan : * Sudah termasuk Tenaga Guru dan Tenaga Medis

Lampiran 2

Tabel 1.2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa
Tahun 2010

No	UNIT ORGANISASI	Jumlah Total	Jumlah Ideal
1	2	3	4
1	Sekretariat Daerah	182	136
2	Sekretariat DPRD	60	57
	Dinas		
1	Dinas Pendidikan Nasional	4.163	5.520
2	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olah Raga	53	63
3	Dinas Pekerjaan Umum	150	232
4	Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika	92	95
5	Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan	66	139
6	Dinas Peternakan	86	128
7	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	84	138
8	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	126	176
9	Dinas Pertambangan dan Energi	41	52
10	Dinas Kelautan dan Perikanan	50	114
11	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	38	48
12	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	50	75
13	Dinas Pendapatan Keuangan dan Aset	107	66
14	Dinas Kesehatan	98	860
15	Dinas Sosial	34	53
	Lembaga Teknis Daerah		
1	Inspektorat	49	74
2	Badan Kepegawaian Daerah Dan Diklat	61	58
3	Badan Penanaman Modal dan Lingkungan Hidup	55	65
4	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	65	55
5	Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa	42	46
6	Badan Kesbangpol Dan Linmas	30	80
7	Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan	78	186
	Kantor		
1	Kantor Penyuluh Perizinan Terpadu	22	26
2	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	52	120
3	Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah	39	32
4	Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan	178	480

	Pertanian		
5	Rumah Sakit Umum Daerah	207	263
6	Sekretariat KPU	22	17
7	Sekretariat Korpri	5	5
	Kecamatan		
1	Kecamatan Sumbawa	104	150
2	Kecamatan Labuhan Badas	23	22
3	Kecamatan Unter Iwes	28	22
4	Kecamatan Moyo Hilir	24	22
5	Kecamatan Moyo Utara	18	22
6	Kecamatan Lopok	16	22
7	Kecamatan Lape	16	22
8	Kecamatan Maronge	13	22
9	Kecamatan Plampang	22	22
10	Kecamatan Labangka	5	22
11	Kecamatan Empang	19	22
12	Kecamatan Tarano	19	22
13	Kecamatan Batu Lanteh	17	22
14	Kecamatan Moyo Hulu	26	22
15	Kecamatan Ropang	13	22
16	Kecamatan Lantung	8	22
17	Kecamatan Lenangguar	12	22
18	Kecamatan Lunyuk	16	22
19	Kecamatan Orong Telu	13	22
20	Kecamatan Rhere	13	22
21	Kecamatan Utan	21	22
22	Kecamatan Buer	16	22
23	Kecamatan Alas	20	22
24	Kecamatan Alas Barat	17	22
25	Sekretaris Desa	104	157
	JUMLAH	8.440	10.294

Sumber : BKPP dan Bagian Organisasi Setda Kab. Sumbawa (Data diolah), 2010

Catatan : * Sudah termasuk Tenaga Guru dan Tenaga Medis

/

Lampiran 3

PEDOMAN WAWANCARA

Kepada Sekretaris Daerah, Ketua Komisi I DPRD, Inspektur, Kepala Bappeda, Kabag Organisasi, Kepala BKPP, Sekretaris, Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang yang ada di BKPP Kabupaten Sumbawa.

1. Apakah dalam penyusunan strategi pengembangan pegawai melalui diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?
2. Lembaga mana saja yang terlibat dalam penyusunan program diklat tersebut?
3. Bagaimana proses pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di Pemda Kab. Sumbawa dilihat dari aspek : perencanaan, sistem dan prosedur, seleksi dan anggaran?
4. Bagaimana Implementasi dari strategi yang telah dibuat?
5. Strategi menyeleksi pegawai yang akan ditugaskan untuk mengikuti diklat?
6. Apakah persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mengikuti diklat?
7. Apakah tujuan yang ingin di capai melalui diklat?
8. Bagaimana pengaruh diklat terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi?
9. Tindakan apa yang dilakukan untuk menutupi atau menyiasati kekurangan pegawai?
10. Apakah faktor-faktor pendukung dalam pelaksanaan tugas?

11. Apakah kesulitan-kesulitan yang dialami dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?
12. Apa cara-cara yang dilakukan untuk mengatasi kesulitan?
13. Bagaimana strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur?
14. Bagaimana tingkat kedisiplinan pegawai yang ada di Kabupaten Sumbawa?
15. Bagaimana cara menindak pegawai yang melanggar disiplin?
16. Tingak manajemen manakah yang berpengaruh dalam pengembangan SDM Aparatur?
17. Bagaimana cara membina hubungan dengan pegawai yang di pimpin?
18. Bagaiama kinerja pegawai yang ada di Kabupaten Sumbawa?
19. Bagaimana kemampuan pegawai dalam mempergunakan sarana penunjang kerja yang telah disediakan?
20. Berapa besar dana APBD yang disiapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa untuk pengembangan pegawai?

Lampiran 4

**LITMUS TEST STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR PEMERINTAH DAERAH**

Menyelenggarakan berbagai diklat teknis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis bagi pegawai yang berhubungan langsung dengan tugas pokok instansi yang bersangkutan

Pertanyaan	Indikasi	skor
1	2	3
1. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	2
2. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Membutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	3
3. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	3
4. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
a. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	3
b. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	3
c. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	3
d. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	3
e. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	2
f. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
5. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	3
6. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
7. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak menghiraukan isu tersebut?	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan	3
8. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Melibatkan banyak instansi/unit	3
Pertanyaan	Indikasi	skor
Total skor		37
Skor rata-rata		2,8

Mengisi kekosongan jabatan dengan melakukan *fit and proper test*

Pertanyaan	Indikasi	skor
1	2	3
1. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	1
2. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Membutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	3
3. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	3
4. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
g. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	3
h. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	3
i. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	3
j. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	3
k. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	1
l. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
5. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	3
6. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
7. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak mengiraukan isu tersebut?	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan	1
8. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Melibatkan banyak instansi/unit	3
Total skor		33
Skor rata-rata		2,5

**Menyelenggarakan diklat dengan mengadakan kerja sama dengan pihak ke
tiga**

Pertanyaan 1	Indikasi 2	skor 3
9. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	1
10. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Membutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	3
11. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	3
12. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
m. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	3
n. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	3
o. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	3
p. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	3
q. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	2
r. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
13. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	3
14. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
15. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak mengiraukan isu tersebut?	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan	3
16. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Sedang	2
Total skor		35
Skor rata-rata		2,7

Memberikan tunjangan tambahan berbasis kinerja kepada pegawai

Pertanyaan 1	Indikasi 2	skor 3
17. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	1
18. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Mebutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	3
19. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	3
20. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
s. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	3
t. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	3
u. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	3
v. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	1
w. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	3
x. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
21. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	3
22. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
23. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak menggirakan isu tersebut?	Ada gangguan inefisiensi	2
24. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Melibatkan banyak instansi/unit	3
Total skor		34
Skor rata-rata		2,6

Melakukan Survey Kepuasan Masyarakat Secara Periodik

Pertanyaan 1	Indikasi 2	skor 3
25. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	1
26. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Membutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	3
27. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	2
28. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
y. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	3
z. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	3
ã. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	3
ä. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	3
cc. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	1
aa. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
29. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	2
30. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
31. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak mengiraukan isu tersebut?	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan	1
32. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Melibatkan banyak instansi/unit	2
Total skor		31
Skor rata-rata		2,4

Memberikan reward dan Punnishment yang seimbang

Pertanyaan 1	Indikasi 2	skor 3
1. Apakah dalam penyelenggaraan diklat selalu berpedoman pada analisis jabatan dan analisis kebutuhan?	Tidak, masih menggunakan kebutuhan organisasi	1
2. Seberapa besar ketersediaan dana bagi penyelenggaraan diklat/pengembangan	Membutuhkan anggaran yang besar (lebih dari 25% dari anggaran)	2
3. Apakah implementasi strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan?	Ya	2
4. Apakah strategi yang akan digunakan bagi pemecahan isu tersebut memerlukan/mensyaratkan		
a. Perubahan yang baru dalam strategi pengembangan ?	Ya	2
b. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kualitas SDM aparatur?	Ya	2
c. Perubahan yang nyata dalam pelayanan/kualitas?	Ya	2
d. Perubahan yang nyata dalam peraturan perundang-undangan?	Ya	3
e. Perubahan yang nyata dalam peningkatan kesejahteraan?	Ya	3
f. Perubahan yang nyata dalam tindakan/penegakkan disiplin?	Ya	3
5. Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu tersebut?	Terbuka luas	2
6. Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat memutuskan cara pemecahan isu tersebut?	Pimpinan organisasi	3
7. Gangguan apakah yang mungkin terjadi jika tidak menghiraukan isu tersebut?	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar/merosotnya penghasilan	1
8. Seberapa banyak organisasi/departemen lain dipengaruhi oleh isu tersebut dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Melibatkan banyak instansi/unit	1
Total skor		27
Skor rata-rata		2,0