

BAB III

ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN SLEMAN 2014-2016

A. Pelaksanaan Program Peningkatan Kinerja Pegawai Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membentuk sosok aparatur Pegawai Negeri Sipil pemerintah harus meningkatkan kinerja pegawai melalui kebijakan kebijakan dan pelaksanaan program, salah satu upaya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman adalah melalui pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai yang terus dilakukan secara berkelanjutan tiap tahunnya.

Sebagai mana dijelaskan pada pasal 70 Undang-undang Aparatur sipil negara yang berbunyi bahwa setiap pegawai negeri sipil atau ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, kompetensi yang dimaksud antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Untuk kemudian pengembangan harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier (undang-undang ASN No.05 Tahun 2014).

Berdasarkan undang-undang tersebut Badan Kepegawaian Daerah mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang tertuang dalam program dan kegiatan yang mengarah kepada peningkatan kinerja aparatur sipil negara. Program tersebut tentunya untuk meningkatkan kualitas aparatur yang profesional.

Untuk mewujudkan Pegawai negeri Sipil (PNS) yang professional di kabupaten Sleman, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman membuat program peningkatan kinerja pegawai pada tahun 2014 sampai 2015 diantaranya yaitu, Diklat, Mutasi dan Promosi.

Melihat pentingnya tujuan peningkatan kinerja PNS diatas , maka proses perencanaan penyelenggaraan Diklat, Mutasi dan Promosi perlu mendapatkan perhatian secara khusus dalam setiap unsur-unsur pelaksanaan kegiatannya.

1. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Tugas pokok dan fungsi dari Pegawai Negeri Sipil pada intinya adalah menjadi pelayan masyarakat yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat; menjadi stabilisator yaitu sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa; menjadi motivator yaitu memberdayakan masyarakat agar terlibat secara aktif dalam pembangunan; menjadi innovator dan kreator yaitu menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan masyarakat agar menghasilkan pelayanan yang baru, efektif dan efisien dan menjadi inisiator yaitu selalu bersemangat mengabdikan dengan berorientasi pada fungsi

pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat yang dilandasi dengan keikhlasan dan ketulusan (Sanapiah, 2012).

Untuk membentuk sosok SDM aparatur seperti tersebut memang memerlukan waktu dan proses yang lama serta upaya yang tidak boleh berhenti. Manajemen kepegawaian perlu dibenahi, yaitu diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berdasarkan kompetensi. Demikian pula dalam pengembangan pegawai, Penilaian Prestasi Kerja (PPK), pola karir, penggajian, promosi, pemberhentian dan sebagainya. Semua perubahan itu perlu dilakukan dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku SDM aparatur.

Sesuai dengan peraturan Menteri Nomor 2 tahun 2013 yang mengatur tentang pedoman pengembangan melalui sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dilingkungan kementerian dalam negeri dan pemerintah daerah. Pelatihan dan pendidikan yang biasa disingkat DIKLAT merupakan salah satu strategi peningkatan kinerja pegawai. Badan Kepegawaian Daerah memiliki tugas untuk menyusun rencana dan melaksanakan Diklat yang

menjadi kebutuhan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Diklat dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan individu pegawai dalam menjalankan tugas. Kemudian dari penyusunan rencana Diklat akan menjadi salah satu penentu untuk menghasilkan diklat yang tepat sesuai kebutuhan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu sumber daya manusia. Diklat yang tepat sasaran akan mampu meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparatur pegawai negeri sipil yang professional. Dengan diadakannya diklat maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja dari organisasi atau instansi yang bersangkutan karena memiliki sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien dan akuntabel.

Sebagaimana disampaikan kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

“...Memang sudah menjadi suatu keharusan bagi Badan Kepegawaian daerah dalam melaksanakan Program Diklat untuk Seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sleman. Badan Kepegawaian Daerah Sleman memiliki kewajiban dan tanggung jawab dalam merumuskan kegiatan diklat dari mulai perencanaan Diklat, Pelaksanaan Diklat sampai ke evaluasi paska Diklat (wawancara dengan oleh Ibu Nyoman R Savitri, S.Ps selaku kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawain daerah Kabupaten Sleman, 24 November 2016)”.

Dari hasil wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sangat berperan dalam upaya

peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sleman, diantaranya melalui pelaksanaan program Diklat. Sesuai dengan tujuan dari Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman berdasarkan Visi dan Misi yang telah ditetapkan, tujuan tersebut antara lain ialah:

- 1) Terwujudnya sumber daya manusia aparatur yang berkompeten dalam bidang tugasnya.
- 2) Terwujudnya pola perencanaan dan pengembangan karier pegawai.
- 3) Terwujudnya kualitas pemberian penghargaan dan hukuman pegawai.
- 4) Terwujudnya pelayanan kepegawaian yang berkualitas.

Dari tujuan tersebut terlihat bahwa pelaksanaan Diklat merupakan wujud nyata dari pencapaian tujuan Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Sleman yang pertama yakni menciptakan sumber daya manusia aparatur yang berkompeten dalam bidang tugasnya.

Pada 2014 - 2016 Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman menetapkan peningkatan kualitas perencanaan Diklat sebagai salah satu dari 6 sasaran penting dalam tugas dan wewenang Badan Kepegawain Daerah kabupaten Sleman.

Adapun jenis dan rekapitulasi penyelenggaraan dan pengiriman Diklat pemerintah Kabupaten Sleman tahun 2014 -2016 antara lain:

Tabel 3.1

Rekapitulasi Penyelenggaraan dan Pengiriman Diklat Pemerintah

Kabupaten Sleman

Penyelenggaraan Diklat Dengan Melaksanakan sendiri

No	NAMA DIKLAT	JUMLAH PESERTA TAHUN		
		2014	2015	2016
1.	Outward Bound	-	-	-
2.	Calon Kepala Sekolah SD	-	29	30
3.	Calon Kepala Sekolah SMP/SMA/SMK	-	-	-
4.	Calon Kepala Sekolah SD/SMP/SMA/SMK	-	-	-
5.	Manajemen Kepala Sekolah SD	-	-	-
6.	Calon Pengawas Sekolah TK/SD	-	-	-
7.	Calon Pengawas Mata Pelajaran	-	-	-
8.	Karya tulis ilmiah bagi guru	-	-	-
9.	Karya tulis ilmiah bagi pengawas Non Guru	-	-	30
10.	Pelayanan Prima	-	-	-
11.	Manajemen pertanahan	30	-	-
12.	Agribisnis	-	-	-
13.	Analisis jabatan	-	-	-
14.	Diklat pengadaan barang dan jasa	-	-	40

No	NAMA DIKLAT	JUMLAH PESERTA TAHUN		
		2014	2015	2016
15.	Polisi pamong praja	30	30	-
16.	Prajabatan golongan II Ex honorer	-	-	-
17.	Prajabatan golongan III Ex honorer	-	-	-
18.	Prajabatan golongan II Umum	-	-	-
19.	Prajabatan golongan III umum	-	-	-
20.	Ujian pengadaan barang dan jasa	-	-	-
21.	Sistem pengendalian Intern pemerintah (SPIP)	-	-	-
22.	Bendaharawan daerah/pengelola keuangan daerah	-	60	-
23.	Pengelola keuangan sekolah	-	-	-
24.	Bahasa jawa bagi guru SD	40	40	40
25.	Pengelola barang daerah	40	70	40
26.	Manajemen sekretaris desa	-	-	-
27.	Oprasi dan pemeliharaan (OP) irigasi	-	-	-
28.	Legal drafting	30	30	30
29.	Standar kompetensi manajerial (SKM)	-	-	-
30.	LAKIP	-	-	-

No	NAMA DIKLAT	JUMLAH PESERTA TAHUN		
		2014	2015	2016
31.	Pejabat pembuat komitmen	40	-	-
32.	Calon pengawas TK/SD dan pengawas mata pelajaran	30	-	-
33.	Diklat perencanaan irigasi	30	-	-
34.	Swakelola	-	40	-
35.	Pelayanan prizinan	-	30	-
36.	Prajabatan K2 Golongan II	-	60	-
37.	Prajabatan K2 Golongan III	-	200	-
38.	Standar Kompetensi Teknis	-	60	-
39.	Evaluasi jabatan	-	-	60
40.	Petugas testing dan konseling HIV dan PMS.	-	-	60

Pengiriman Diklat

NO	NAMA DIKLAT	JUMLAH PESERTA TAHUN		
		2014	2015	2016
1.	Pengiriman Diklat teknis	215	201	-
2.	Pengiriman Diklat fungsional	33	16	-
3.	SCBC	-	-	-
4.	Diklat Pim	-	-	-
5.	Pengiriman prajabatan	-	169	-
	a. Gol III	-	-	-

NO	NAMA DIKLAT	JUMLAH PESERTA TAHUN		
		2014	2015	2016
	b. Gol II	-	-	-
6.	Pengiriman PIM II	-	5	-
7.	Pengiriman PIM III	20	12	-
8.	Pengiriman PIM IV	47	30	-

Sumber, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Selanjutnya, Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD Sleman mengatakan :

“...Dalam pelaksanaan Diklat tahun 2014 – 2016 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, melaksanakan 2 jenis pelaksanaan Diklat, yaitu Diklat secara sendiri dan Diklat pengiriman. Diklat secara sendiri ialah Diklat yang dalam perencanaan dan pelaksanaannya dilakukan dan di persiapkan sendiri oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Sleman, sedangkan Diklat pengiriman ialah Diklat yang perencanaannya dilakukan oleh BKD Sleman namun pelaksanaannya dilakukan pengiriman , atau melibatkan pihak lain , alasannya yaitu karena jumlah peserta diklat yang sedikit atau tidak tersedianya sarana dan tenaga pengajar yang kompeten, sehingga tidak memungkinkan BKD untuk melaksanakan Diklatnya secara sendiri (wawancara oleh Ibu Nyoman R Savitri, S.Ps selaku Kepala Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman, 24 November 2016).

Pada tahun 2014 hasil evaluasi capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas perencanaan diklat pegawai dengan indikator persentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai kebutuhan adalah sebesar 43% dengan target kinerja sebesar 30%.

Tabel 3.2

Meningkatnya kualitas perencanaan diklat pegawai tahun 2014

NO	Sasaran Strategi		Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai kebutuhan	44.80%	30%	43.35%	144.50%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Dari hasil capaian kinerja sasaran strategis diatas terlihat bahwa rata – rata capaian kinerja meningkatkan kualitas perencanaan diklat mencapai 144,50% dengan demikian predikat yang didapatkan pada tahun 2014 ialah sangat baik.

Sedangkan pada tahun 2015 hasil evaluasi capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas perencanaan diklat pegawai dengan indikator presentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai kebutuhan adalah sebesar 37% dengan target kinerja sebesar 35%.

Tabel 3.3

Meningkatnya kualitas perencanaan diklat pegawai tahun 2015

NO	Sasaran Strategi		Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai kebutuhan	43.35%	35%	37.13%	106.09%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2015

Dari hasil capaian kinerja sasaran strategis diatas terlihat bahwa rata – rata capaian kinerja meningkatkan kualitas perencanaan diklat mencapai 106.09% dengan demikian predikat yang didapatkan pada tahun 2015 ialah sangat baik. Walaupun terjadi penurunan hasil capaian kinerja pada tahun 2014 dan 2015 Badan Kepegawaian Daerah terbukti telah berhasil dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai melalui Diklat , hal tersebut dibuktikan dengan predikat sangat baik yang selalu didapat dalam bidang peningkatan kualitas perencanaan Diklat.

Pada tahun 2016 hasil evaluasi capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas pelayanan publik dengan indikator persentase pelaksanaan diklat sesuai kebutuhan adalah :

Tabel 3.4

Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik Tahun 2016

NO	Indikator kinerja	Realisasi 2015	Realisasi 2016		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai kebutuhan	37.13%	38%	80.67%	212.29%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Terjadi peningkatan indikator persentase pelaksanaan diklat sesuai kebutuhan dari tahun 2015 diukur dari jumlah jenis diklat yang dilaksanakan dibagi jumlah usulan jenis diklat hasil analisis kebutuhan diklat, pada tahun 2016 tercapai realisasi kinerja sebesar 80.67% dari target kinerja 212.29%.

Dari pemaparan data pelaksanaan diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman pada tahun 2014-2016 diatas terlihat bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman telah melaksanakan Diklat dengan predikat sangat baik dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai di kabupaten Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh keberhasilan capaian realisasi kinerja yang setiap tahun nya mengalami peningkatan capaian.

2. Promosi

Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi juga merupakan sarana yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan melihat fakta tersebut maka penilaian kerja yang mengarah pada promosi jabatan harus dilakukan dengan efektif agar dapat diterima semua pihak tanpa ada yang merasa dirugikan. Promosi mempunyai arti penting bagi sebuah instansi karena dengan adanya promosi akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Jika promosi direalisasikan kepada pegawai yang berprestasi tinggi maka akan menimbulkan rangsangan bagi para pegawai untuk meningkatkan semangat kerja. Promosi pada dasarnya mempunyai nilai karena dengan promosi berarti ada kesempatan bagi pegawai untuk maju disamping itu promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasi kerja yang dicapai pegawai. Pengakuan dalam hal ini bersifat relatif dan bukan mutlak artinya dapat saja seorang dapat dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai lain, meskipun dari pimpinan yang belum memuaskan.

Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman dalam hal ini Bidang Mutasi sangat berperan penting dalam proses promosi pegawai guna meningkatkan kinerja aparatur sipil Negara dikabupaten Sleman, program promosi dalam hal ini dikerjakan oleh Bidang Mutasi yang terbagi dalam Sub Bidang Kepangkatan Pegawai di Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman tentang Promosi Pegawai :

“...proses promosi pegawai di Kabupaten Sleman oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman merupakan tanggung jawab tugas dan fungsi dari Sub Bidang Kepangkatan Pegawai yang berada dibawah komando Bidang Mutasi, dalam proses promosi atau penempatan seorang pegawai dalam suatu jabatan, Sub Bidang kepangkatan pegawai perlu memperhatikan pengalaman, pendidikan dan prestasi kerja (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)”.

Dari hasil wawancara diatas Kepala Bidang Mutasi menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Sleman dalam hal ini Sub Bidang Kepangkatan Pegawai memiliki syarat-syarat untuk mempromosikan pegawai ke suatu jabatan-jabatan tertentu, Ada persyaratan yang bersifat umum maupun teknis, persyaratan secara umum misalnya prestasi kerja, tingkat pendidikan, pengalaman dan lain-lain. Pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memenuhi syarat-syarat tersebut dan

menghindari tindakan-tindakan yang tidak adil agar semua pegawai merasa disamakan hak dan kewajibannya.

Pegawai tentu menghendaki promosi yang benar-benar sesuai dengan prosedur dan syarat-syarat yang ada. Mereka tidak menghendaki pelaksanaan promosi yang dipaksakan sehingga persaingan sehat diantara pegawai untuk mengejar prestasi kerja mendapat penghargaan.

1) Pengalaman

Tingkat senioritas pegawai dalam banyak hal ini seringkali dipergunakan sebagai salah satu syarat untuk melaksanakan promosi. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia, selain itu pegawai yang akan dipromosikan jabatannya itu hendaknya disesuaikan dengan kualifikasi dan pengalamannya. Senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada instansinya. Sebagai mana disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman, yaitu :

“...Dalam menempatkan seorang pegawai dalam suatu jabatan perlu juga diperhatikan tingkat senioritas atau pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan karena pegawai yang berpengalaman banyak dalam hal pekerjaan tentunya memiliki kemampuan lebih dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan sehingga hal ini juga akan memudahkan mereka dengan

pekerjaan yang dibebankan, oleh karena itu salah satu indikator seorang pegawai dipromosikan adalah dengan melihat pengalaman kerja pegawai tersebut, apakah pegawai bersangkutan memiliki pengalaman yang cukup dan patut untuk menduduki jabatan yang lowong. Pengalaman ini bisa diukur dari prestasi, hasil kerja dan lamanya mengabdikan” (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Dari pemaparan diatas terlihat bahwa dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai, pengalaman juga patut menjadi pertimbangan karena anggapan bahwa pegawai senior mempunyai pengalaman lebih banyak dibandingkan pegawai junior. Dengan harapan bahwa pegawai tersebut memiliki kemampuan lebih, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik sehingga mereka dianggap patut atau layak terhadap jabatan yang akan diberikan. Dari juga tingkat pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai, secara tidak langsung mereka akan mendapatkan banyak ilmu yang diperoleh dan dengan demikian pegawai yang memiliki pengalaman tersebut akan mudah dalam menyelesaikan suatu masalah dengan bijak.

2) Pendidikan

Pendidikan dalam sebuah promosi merupakan sebuah hal yang sangat penting, prinsip *“the right man on the right place”* sangat penting diterapkan dalam suatu instansi. Sebab pegawai yang

ditempatkan dalam suatu jabatan atau pekerjaan disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya dan hal ini adalah mutlak supaya kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, seandainya kualifikasi yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya akan memunculkan masalah dikemudian hari dan juga supaya dapat memberikan pengembangan dalam sebuah instansi secara tepat.

Dengan kata lain pegawai yang menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pegawai memiliki pengetahuan tertentu. Orang dengan kemampuan dasar apabila mendapatkan kesempatan - kesempatan pelatihan dan motivasi yang tepat, akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, dengan demikian jelas bahwa pendidikan akan mempengaruhi kinerja Pegawai.

Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman menyatakan bahwa:

“...Tingkat pendidikan pegawai sangat menentukan dalam proses pelaksanaan promosi karena adanya pendidikan yang dimilikinya maka dalam mengambil kebijakan atau setiap keputusan dapat dipertanggung jawabkan dengan baik (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Pendidikan sebagai salah satu syarat untuk menentukan dalam proses pelaksanaan promosi jabatan pegawai dengan pertimbangan bahwa latar belakang pendidikan yang tinggi pula terhadap prospek kemajuan instansi dalam mencapai tujuannya. Sejalan dengan hal tersebut Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman mengatakan bahwa:

“..Latar belakang pendidikan menjadi dasar dalam mempromosikan pegawai agar yang dipromosikan ini nantinya dapat dijadikan sebagai tulang punggung dalam menjalankan tugas di kabupaten Sleman karena mempunyai pendidikan yang menunjang (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Aspek pendidikan yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil pada di kabupaten Sleman merupakan salah satu dasar pertimbangan dalam promosi pegawai menurut tempat atau posisi yang dipersyaratkan kepadanya. Hal ini akan menunjang efektifitas pelaksanaan tugas pegawai sehingga penyelesaian tugas sesuai dengan yang diharapkan.

3) Prestasi Kerja

Prestasi kerja menjadi dasar penting dalam melaksanakan promosi karena dengan prestasi kerja berarti ada kemampuan untuk menjalankan suatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh

instansi organisasi. secara pribadi pegawai yang dinilai, sehingga demikian dapat diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih obyektif. Bertolak dari penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dalam pelaksanaan promosi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman masih ada pegawai yang dipromosikan berprestasi rendah.

Pada tahun 2014 - 2016 proses promosi oleh Sub Bidang Kepangkatan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sebagai mana tertera pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan sasaran strategis peningkatan implementasi system penghargaan pegawai.

Tahun 2014 keberhasilan proses promosi oleh Sub Bidang Kepangkatan Pegawai sebagaimana tertera pada peningkatan implementasi system penghargaan pegawai dengan indikator :

- 1) Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat tercapai 108.70%.
- 2) Persentase pegawai yang menerima satya lencana tercapai 125.54%.

Tabel 3.5

Meningkatnya implementasi system penghargaan pegawai

NO	Sasaran Strategi	Realisasi 2013	Realisasi 2014		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat tepat waktu	100	92	100	108.70%
2	Persentase pegawai yang menerima satya lencana	4.16%	3.25%	4.08%	125.54%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2014

Indikator Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat tepat waktu diukur dari jumlah pegawai yang menerima SK kenaikan pangkat sebelum TMT sesuai kewenangan Bupati dibagi jumlah usulan penetapan SK kenaikan pangkat yang menjadi kewenangan Bupati, pada tahun 2014 tercapainya realisasi kinerja sebesar 100% dari target kinerja 92%.

Indikator persentase pegawai yang menerima satya lencana dari jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mendapat satya lencana dibagi jumlah PNS, satya lencana sendiri merupakan penghargaan yang dianugerahkan kepada

Pegawai Negri Sipil, sebagai penghargaan yang dalam melaksanakan tugasnya telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, dan kedisiplinan serta telah bekerja terus menerus sekurang-kurangnya 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun.. pada tahun 2014 telah terealisasi sebesar 4.16% dari target kinerja sebesar 3.25% sehingga capaian kinerja 2014 adalah 125.54%.

Pada tahun 2015 keberhasilan proses promosi juga terlihat dari meningkatnya implementasi system penghargaan pegawai, dengan indikator :

- 1) Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat, adalah sebesar 106.38%.
- 2) Persentase pegawai yang menerima satya lencana adalah sebesar 93.71%.

Tabel 3.6

Meningkatnya implementasi system penghargaan pegawai

NO	Sasaran Strategi	Realisasi 2014	Realisasi 2015		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat tepat waktu	100	94	100	106.38%
2	Persentase pegawai yang menerima satya lencana	4.08%	3.5%	3.28%	93.71%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2015

Indikator Persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat tepat waktu diukur dari jumlah pegawai yang menerima SK kenaikan pangkat sebelum TMT sesuai kewenangan Bupati dibagi jumlah usulan penetapan SK kenaikan pangkat yang menjadi kewenangan Bupati, pada tahun 2015 tercapainya realisasi kinerja sebesar 100% dari target kinerja 94%.

Indikator persentase pegawai yang menerima satya lencana dari jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mendapat satya lencana dibagi jumlah PNS.

Pada tahun 2015 telah terealisasi sebesar 3.28% dari target kinerja sebesar 3.5% sehingga capaian kinerja 2015 adalah 93.71%.

Pada tahun 2016 keberhasilan proses promosi terlihat pada meningkatnya kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai dengan indikator :

- 1) Persentase peningkatan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2
- 2) Tingkat kelengkapan dalam penyajian data dan informasi kepegawaian .

Indikator Persentase peningkatan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2 diukur dari Persentase pegawai berpendidikan pasca sarjana tahun ke-n dikurangi persentase pegawai berpendidikan pasca sarjana tahun n-1, pada tahun 2016 telah terealisasi sebesar 0.42% dengan capaian kinerja sebesar 139.20%.

Indikator Tingkat kelengkapan dalam penyajian data dan informasi kepegawaian diukur dari Jumlah data pegawai terisi dibagi jumlah seluruh data pegawai, pada tahun 2016 telah terealisasi sebesar 91.62% dengan capaian kinerja sebesar 106.53%.

Table 3.7

Meningkatnya kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai

NO	Sasaran Strategi	Realisasi 2015	Realisasi 2016		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase peningkatan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2	0.39%	0.30%	0.42%	139.20%
2	Tingkat kelengkapan dalam penyajian data dan informasi kepegawaian	89.49%	86%	91.62%	106.53%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Dari pemaparan data-data diatas terlihat bahwa proses promosi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman terhadap Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sleman sebagaimana tertera pada peningkatan implementasi system penghargaan pegawai mendapatkan predikat penilaian sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dari hasil realisasi tiap-tiap indikatornya ditahun 2014 indikator persentase pegawai yang menerima penghargaan SK kenaikan pangkat mencapai 108.70% dan pada tahun 2015 mencapai 106.38%. sedangkan indikator ke dua yaitu, persentase pegawai yang menerima satya lencana pada tahun 2014 hasil capaiannya adalah 125.54% tapi kemudian terjadi penurunan pada tahun 2015 dengan capaian 93.71%. Hal tersebut

membuktikan bahwa pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai melalui promosi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman terlaksana dengan sangat baik. Tidak hanya itu sebagaimana disampaikan dari Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman :

“...Yang terjadi di Kabupaten Sleman penempatan pegawai pada jabatan tertentu sudah sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki dan sesuai penilaian DP3 (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Dengan menyimak hasil wawancara diatas sudah jelas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sudah memperhatikan penilaian prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi pegawai. Hal ini dapat dilihat dalam pemberian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai yang obyektif.

Selain itu, proses promosi pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman yang dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan adanya landasan pengalaman, pendidikan serta prestasi kerja dianggap sebagai salah satu strategi keberhasilan promosi pegawai di Kabupaten Sleman, sehingga melalui promosi tersebut pegawai diharapkan bisa dengan benar ditempatkan sesuai keahlian dan kemampuannya.

3. Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja pegawai adalah mutasi pegawai. Karena dengan penilaian prestasi pegawai akan diketahui kecakapan pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Mutasi dimaksudkan mendapatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi. Martoyo (2007:71).

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/ tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi) di dalam suatu organisasi. Hasibuan (2012:102).

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman adalah :

“...Bidang mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman mempunyai tugas menyelenggarakan, membina dan mengkoordinasikan penempatan dan pengelolaan kepangkatan pegawai. adapun fungsi yang dilaksanakan bidang mutasi yaitu memproses usulan PNS mutasi baik internal maupun mutasi antar daerah, mengisi jabatan structural dan kepala sekolah yang kosong , memproses usulan pension baik PNS yang mencapai batas usia pension, meninggal dunia, maupun permintaan sendiri, serta melakukan pengangkatan pertama, pemberhentian sementara dan pengangkatan kembali bagi jabatan

fungsional tertentu (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Dari hasil uraian wawancara diatas, terlihat bahwa Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Sleman yang dalam hal ini menjadi urusan Bidang Mutasi telah memiliki tugas dan fungsi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai melalui pembinaan dan pengkoordinasian serta penempatan dan pengelolaan kepangkatan pegawai. Selain itu, Kepala bidang mutasi Bapak Heri juga menjelaskan bahwa bidang Mutasi sangat berperan dalam proses mutasi dan pensiun serta pemberhentian Pegawai Negri Sipil di kabupaten Sleman, sebagaimana slogan Bidang Mutasi yaitu:

“...Trust, Togetherness and Teamwork, yang artinya bahwa kerja sama tim hanya bisa terbangun jika ada kebersamaan, dan kebersamaan hanya bisa tercipta jika tumbuh rasa saling percaya diantara pegawai Bidang Mutasi (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Wawancara diatas menjelaskan bahwa Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman menjadikan sikap bekerja sama atau *Tim Work* sebagai landasan dalam menjalankan tugas sebagai Aparatur Sipil Negara, selain saling bekerja sama sikap saling percaya juga sangat penting ditumbuhkan untuk menciptakan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas.

Pada tahun 2014 - 2016 Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sebagaimana tertera pada Rencana Kerja Tahunan sangat berperan penting dalam upaya meningkatkan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai sebagai sasaran strategis dengan indikator persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi.

Tahun 2014 peran Bidang Mutasi yang tertera pada peningkatan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai dengan indikator :

- 1) Jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), adalah sebesar 100% dan
- 2) Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi adalah sebesar 101.58%.

Indikator Jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) diukur dari jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), pada tahun 2014 21 OPD telah memiliki Standar Kompetensi jabatan (SKJ) sesuai dengan target yang ditetapkan sehingga capaian kinerja indikator ini adalah 100%.

Indikator Persentase Penempatan Pejabat Struktural Sesuai Kompetensi diukur dari jumlah pejabat struktural yang sesuai syarat jabatan dibagi jumlah pejabat structural yang sudah dilakukan analisis jabatan, pada tahun 2014 telah terealisasi sebesar 86.34% dengan capaian kinerja sebesar 101.58%.

Tabel 3.8

Meningkatnya kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai

NO	Sasaran Strategi	Ralisasi 2013	Realisasi 2014		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ),	16 OPD	21 OPD	21 OPD	100%
2	Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi	84,22%	80%	86.34%	101.58%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2014

Pada tahun 2015 peningkatan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai dengan indikator :

- 1) Jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), adalah sebesar 100% dan
- 2) Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi adalah sebesar 95.93%.

Tabel 3.9

Meningkatnya kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai

NO	Sasaran Strategi	Realisasi 2014	Realisasi 2015		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ),	21 OPD	26 OPD	26 OPD	100%
2	Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi	86.34%	85%	86.34%	95.83%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2015

Indikator jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) diukur dari jumlah OPD yang telah memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), pada tahun 2015 OPD telah memiliki SKJ sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga capaian kinerja indikator ini adalah 100%.

Indikator Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi diukur dari jumlah pejabat structural yang sesuai syarat jabatan dibagi jumlah pejabat structural yang sudah dilakukan analisis jabatan, pada tahun 2015 telah terealisasi sebesar 86,34% dengan capaian kinerja sebesar 95.93%.

Pada tahun 2016 peningkatan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai dengan indikator :

1) Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi

Indikator Persentase Penempatan pejabat struktural sesuai kompetensi diukur dari Jumlah Jumlah pejabat struktural sesuai kompetensi (berbasis pengalaman atau pendidikan atau diklat atau hasil penilaian kompetensi) dibagi jumlah pejabat struktural, pada tahun 2016 telah terealisasi sebesar 91.25% dengan capaian kinerja sebesar 102.53%.

Tabel 3.10

peningkatan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai

NO	Sasaran Strategi	Realisasi 2015	Realisasi 2016		
			Target	Realisasi	Capaian
1	Persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi	86.34%	89%	91.25%	102.53%

Sumber, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Dari pemaparan data-data diatas terlihat bahwa pada bidang Mutasi pelaksanaan program mutasi sebagaimana tertera pada sasaran strategis

peningkatan kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai pada tahun 2014 dan 2015 mendapatkan penilaian sangat baik. Hal tersebut terlihat pada setiap indikator, yang mana pada indikator kenaikan jumlah OPD yang telah memiliki SKJ pada tahun 2014 capaiannya 100%, dan tahun 2015 capaiannya juga 100%. Sedangkan pada indikator kedua yaitu persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi pada tahun 2014 capaiannya 101.58%, dan pada tahun 2015 capaiannya 95.83% kemudian meningkat pada tahun 2016 dengan capaian 102.53%. hal tersebut membuktikan bahwa peran Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman dalam peningkatan kinerja pegawai terealisasi dengan sangat baik.

Adapun keberhasilan dari pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai oleh Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman tidak terlepas dari dibentuknya program unggulan Mutasi oleh Bidang Mutasi Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman, sebagaimana di ungkapkan oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman:

“...Bidang Mutasi BKD Sleman telah menjalankan program unggulan dibidang Mutasi, yaitu Pelayanan Terpadu Mutasi Kepegawaian. Pelayanan terpadu Mutasi Kepegawaian dibentuk sebagai upaya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Pemaparan kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman tentang Program Pelayanan Terpadu Mutasi Kepegawaian

ialah sebagaimana pada Juni 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman resmi memulai pelayanan terpadu mutasi kepegawaian. Pelayanan terpadu Mutasi kepegawaian dibentuk BKD sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Kepala Bidang Mutasi juga menjelaskan beberapa jenis pelayanan terpadu Mutasi kepegawaian meliputi pelayanan Mutasi antar daerah (MAD), pelayanan pension, pelayanan kenaikan pangkat, pelayanan peninjauan masa kerja (PMK), dan pelayanan konsultasi Mutasi kepegawaian. Selain itu pelayanan ini juga mempunyai slogan SMART yang merupakan kependekan dari kata Simple, Menyenangkan, Akurat, Responsif, dan Tanpa biaya. Sehingga pelayanan terpadu mutasi kepegawaian disebut juga PELAYANAN SMART MUTASI KEPEGAWAIAN.

Dari hasil penelitian diatas, pelaksanaan program Mutasi pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman dianggap terlaksana dengan sangat baik. Hal tersebut dibuktikan oleh tercapainya persentase penempatan pejabat structural sesuai kompetensi yang setiap tahunnya tercapai dengan predikat sangat baik. Selain itu keberhasilan pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman tidak terlepas oleh program unggulan pelayanan SMART mutasi kepegawaian, yang menjadikan pelaksanaan mutasi menjadi lebih simple, menyenangkan, akurat, responsif dan transparan

B. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Peningkatan Kinerja Pegawai

Mengacu pada teori George C. Edward yang mana dalam implementasi program peningkatan kinerja pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman tidak terlepas dari factor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program itu sendiri, adapun factor-faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman antara lain : Faktor Komunikasi, Faktor Sumber Daya Manusia, Faktor Anggaran, dan Faktor Struktur Birokrasi.

1. Faktor Komunikasi

Komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan public ataupun pelaksanaan program, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

Dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai, selaku pelaksana Badan Kepegawaian Daerah berperan penting dalam

komunikasi kepada SKPD agar program peningkatan kinerja pegawai dapat dilaksanakan dengan baik.

Sebagaimana di sampaikan oleh Kepala Sub Bidang Program Pendidikan dan Pelatihan DIKLAT :

“...dalam pelaksanaan diklat kita tidak bisa membuat keputusan sendiri ketika menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya, semua harus sesuai perintah dan persetujuan dari Kepala Bidang. Begitu juga Kepala Bidang juga harus melalui persetujuan dari Kepala Badan terlebih dahulu. Ketika sudah ada persetujuan dari keduanya Sub Bidang Program baru bisa melaksanakan program diklat tersebut melalui komunikasi dan kordinasi dengan Sub Bidang penyelenggara Diklat yang sebelumnya terlebih dahulu di sosialisasikan kepada seluruh SKPD untuk mengajukan pegawai yang harus mengikuti Diklat. Sesuai Diklat yang akan dilaksanakan Sub Bidang Penyelenggara Diklat juga harus berkordinasi dengan pihak pelaksana Diklat tergantung Diklat tersebut merupakan Diklat secara mandiri atau Diklat Pengiriman (wawancara dengan oleh Ibu Nyoman R Savitri, S.Ps selaku kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawain daerah Kabupaten Sleman, 24 November 2016)...”

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa komunikasi dalam pelaksanaan Diklat sudah tercipta dengan baik, hal tersebut dibuktikan dengan jelasnya jalur kordinasi antar Sub Bidang kepada Kepala Badan, begitu juga jalur kordinasi terhadap pelaksanaan Diklat itu sendiri.

Adapun yang masih menjadi permasalahan dalam Komunikasi pelaksanaan Diklat sebagaimana disampaikan Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman :

“...dalam pelaksanaan Diklat terkadang masih ada permasalahan yang terus terjadi antara nya yaitu jumlah peserta Diklat, jadwal pelaksanaan Diklat yang mungkin bertabrakan dengan kegiatan dari suatu SKPD menyebabkan banyak pegawai yang tidak bisa ikut Diklat. Hal tersebut membuat jumlah kurangnya peserta Diklat, sehingga harus melakukan Diklat pengiriman, selain itu seringkali permohonan pelaksanaan Diklat kembali diakhir tahun menyebabkan perubahan anggaran yang sudah ditetapkan, sehingga terkadang permohonan tersebut tidak bisa dikabulkan karna sudah habisnya anggaran untuk pelaksanaan Diklat (wawancara dengan oleh Ibu Nyoman R Savitri, S.Ps selaku kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawain daerah Kabupaten Sleman, 24 November 2016)...”

Dari hasil wawancara diatas masih banyak permasalahan terjadi terkait pelaksanaan Diklat dalam hal ini terjadi permasalahan komunikasi yang mungkin harus lebih ditingkatkan ditahap sosialisasi sehingga dalam penyusunan Diklat bisa sesuai kebutuhan pegawai. Sebagaimana program unggulan dari Bidang Diklat bahwa Badan Kepegawaian Daerah telah menyelenggarakan Diklat secara satu pintu, yang artinya untuk seluruh SKPD di kabupaten Sleman baik

Diklat Teknis, Fungsional maupun Struktural. Dengan demikian Bidang Diklat akan lebih mudah mengkordinasikannya.

Dalam pelaksanaan Mutasi, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman :

“...Bidang Mutasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus melalui persetujuan kepala Badan Kepegawaian Daerah untuk kemudian dikordinasikan kepada Sub bidang, baik Sub Bidang Mutasi maupun Sub Bidang Kepangkatan Pegawai. Dan Sub Bidang Mutasi sebagaimana tuganya harus berkomunikasi dan berkordinasi dengan SKPD terkait usulan Mutasi terhadap PNS nya, sedangkan Sub Bidang Kepangkatan Pegawai juga harus berkomunikasi dengan SKPD terkait pengelolaan kepangkatan, pengangkatan calon PNS serta menetapkan angka kredit pegawai (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa komunikasi yang terjadi pada Bidang Mutasi sudah tercipta dengan baik, hal tersebut juga dibuktikan dengan sudah jelasnya alur kordinasi dari kepala Badan sampai ke Sub Bidang. Begitu juga terkait pelaksanaannya baik Sub Bidang Mutasi maupun Sub Bidang Kepangkatan Pegawai keduanya juga sudah menciptakan kordinasi yang baik dengan SKPD terkait pelaksanaan tugas dan fungsinya. Sehingga pelaksanaan program Mutasi dan Promosi bisa berjalan baik sesuai kebutuhan pegawai.

Keberhasilan tersebut juga tidak terlepas dari dukungan program unggulan dari Bidang Mutasi Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman yakni pemberian layanan satu pintu dalam proses pengurusan pemberhentian PNS (pension), meliputi penerbitan SK pension, KARIR, TASPEN, dan Taperium. Kemudian proses pemberian penghargaan kenaikan pangkat PNS di Kabupaten Sleman selama ini disampaikan tepat waktu.

Selain itu Komunikasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman juga dilakukan melalui Website resmi BKD Sleman yang dengan mudah bisa diakses oleh seluruh SKPD, PNS maupun masyarakat.

2. Faktor Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam setiap organisasi menjadi elemen penting dalam pengambilan keputusan. Sumber daya manusia ini pula yang kemudian menjadi elemen yang melaksanakan program yang telah dirumuskan.

Dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai oleh Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman factor Sumber Daya Manusia juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan

program tersebut. Hal tersebut tidak terlepas dari kualitas dan kuantitas Sumber daya manusia tersebut.

a. Jumlah Sumber Daya Manusia

Secara Kuantitas jumlah Sumberdaya Manusia di Badan Kepegawaian Daerah berjumlah 64 pegawai. Dari jumlah 64 pegawai tersebut 41 laki-laki, dan 23 perempuan. Dengan banyaknya jumlah pegawai laki-laki diharapkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman akan lebih bisa menjalankan tugas dan fungsinya secara baik.

Table 3.11

Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia

Usia	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	%
21-25	0	0	0	0%
26-30	3	0	3	5%
31-35	8	7	15	23%
36-40	10	1	11	17%
41-45	10	10	20	31%
46-50	6	5	11	17%
51-55	2	0	2	3%
56-60	2	0	2	3%
			64	100%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman 2016

Dari data diatas terlihat bahwa jumlah pegawai dengan usia 46-45 tahun sebanyak 31%, disusul dengan usia 31-35 tahun sebanyak 23%, lalu usia 36-40 tahun sebanyak 17%. Data tersebut membuktikan bahwa jumlah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman rata-rata masih pada batas usia produktif, yaitu 31-45 tahunan. Dengan demikian bahwa SDM di Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman dari segi usia masih cukup baik untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Tidak adanya pegawai pada usia 21-25 tahun dan sedikitnya pegawai di usia 26-30 tahun yang hanya berjumlah 5% membuat BKD kekurangan pegawai muda. Yang mungkin bisa memberikan ide-ide serta inovasi baru di BKD Sleman itu sendiri.

Tabel 3.12

Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah
SD	1
SLTP	0
SLTA	17
D.III	3
D.IV	1
S-1	29
S-2	13

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman

Dari data diatas terlihat jumlah pegawai di Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman rata-rata berpendidikan S-1 dengan jumlah sebanyak 29 pegawai, kemudian 13 lagi merupakan pegawai berpendidikan S-2. Dengan demikian rebukti bahwa kualitas pegawai di Bdan Kepegawaian daerah Kupaten Sleman sudah sangat baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Diharapkan juga bahwa dengan kualitas pegawai dengan pendidikan yang baik tersebut dapat melaksanakan program-program dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sebagaimana telah dirumuskan.

Dari segi jumlah SDM Badan Kepegawaian daerah mengaku mengalami permasalahan terkait jumlah PNS di Kabupaten Sleman, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman :

“...Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman mengalami kesulitan dalam merumuskan program-program terkait kepegawaian. Terutama dalam program Mutasi. Hal tersebut dikarnakan adanya undang-undang pembatasan jumlah PNS serta penutupan pembukaan CPNS di Kabupaten Sleman, hal tersebut berdampak pada jumlah PNS yang terus berkurang tiap tahunnya dikarnakan lebih banyak PNS yang pensiun dibanding PNS yang masuk. Sehingga banyak terjadi jabatan kosong, dan rangkap jabatan. Banyaknya permohonan penambahan pegawai oleh SKPD namun kurangnya pegawai

menyebabkan tidak dikabulkannya permohonan tersebut pegawai (wawancara Kepala Bidang Mutasi Bapak Heri AP, MT. 24 november 2016)..”

Wawancara diatas menjelaskan bahwa pelaksanaan program – program oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman masih terbentur oleh peraturan pembatasan jumlah PNS oleh presiden. Akibatnya tiap tahun jumlah PNS di Kaabupaten Sleman makin berkurang sehingga banyak SKPD yang menyatakan kekurangan pegawai.

Tabel 3.13

Jumlah PNS di Kabupaten Sleman

Jenis Kelamin	TAHUN		
	2014	2015	2016
Laki-laki	5.257	5.219	5.049
Perempuan	6.775	6.211	6.792
Jumlah	12.032	12.130	11.841

Sumber: sleman.go.id dilihat 26/01/2017

Dari data diatas terlihat bahwa dari tahun 2014- 2016 jumlah PNS di Kabupaten Sleman terus berkurang. Bahkan pada tahun

2015-2016 jumlah PNS di Kabupaten Sleman berkurang sampai 289 PNS. Hal tersebut tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Sleman karena kekurangan pegawai.

3. Faktor Anggaran

Dalam melaksanakan program peningkatan kinerja pegawai oleh Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman tentu saja tidak terlepas dari adanya factor anggaran yang mencukupi. Anggaran yang dipakai oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman merupakan anggaran yang berasal dari APBD Kabupaten Sleman.

Pada tahun 2014 anggaran Badan Kepegawain daerah kabupaten Sleman sebesar Rp. 44.515.417.390,- yang terdiri dari :

Tabel 3.14

Anggaran BKD tahun 2014

Jenis Anggaran	Anggaran	Realisasi	%
Belanja Tidak Langsung	Rp.38.010.808.960,-	Rp.35.679.111.670,-	93,87%
Belanja Langsung	Rp.6.504.608.430,-	Rp.5.693.626.909,-	87,53%
Total	Rp.44.515.417.390,-	Rp.41.372.738.579,-	92,94%

Sumber: Lakip BKD Kabupaten Sleman 2014

Pada tahun 2014 terlihat bahwa jumlah anggaran hanya terealisasi sebesar 92,94% yang artinya bahwa tersedianya anggaran yang cukup bahkan lebih menjadi factor terlaksananya program BKD Kabupaten Sleman dengan baik.

Pada tahun 2015 setelah perubahan anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sebesar Rp.49.894.972.974,- yang terdiri dari :

Tabel 3.15

Anggaran BKD tahun 2015

Jenis Anggaran	Anggaran	Realisasi	%
Belanja Tidak Langsung	Rp.41.404.605.910,-	Rp.36.359.940.262,-	87,82%
Belanja Langsung	Rp.8.490.367.064,-	Rp.7.128.855.488,-	83,96%
Total	Rp.49.894.972.974,-	Rp.43.488.795.750,-	87,16%

Sumber: Lakip BKD Kabupaten Sleman 2015

Pada tahun 2015 juga terlihat bahwa realisasi anggaran hanya sebesar 87,16%. Dengan capaian fisik mencapai 101,55%. Yang artinya bahwa Badan Kepegawaian Daerah telah bisa berhasil

menjalankan tugas dan fungsinya dengan hanya menghabiskan anggaran 87,16%.

Pada tahun 2016 setelah perubahan anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman sebesar Rp. 99.928.623.449,- yang terdiri dari :

Tabel 3.16

Anggaran BKD tahun 2016

Jenis Anggaran	Anggaran	Realisasi	%
Belanja Tidak Langsung	Rp.93.733.996.580,-	Rp.87.284.070.825,-	93,12%
Belanja Langsung	Rp. 6.194.626.869,-	Rp. 5.256.023.504,-	84,85%
Total	Rp.99.928.623.449,-	Rp.92.540.094.329,-	92,61%

Sumber: Lakip BKD Kabupaten Sleman 2016

Dengan demikian jumlah anggaran yang digunakan pada tahun 2014-2016 sudah cukup bahkan lebih guna menjalankan program-program oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman.

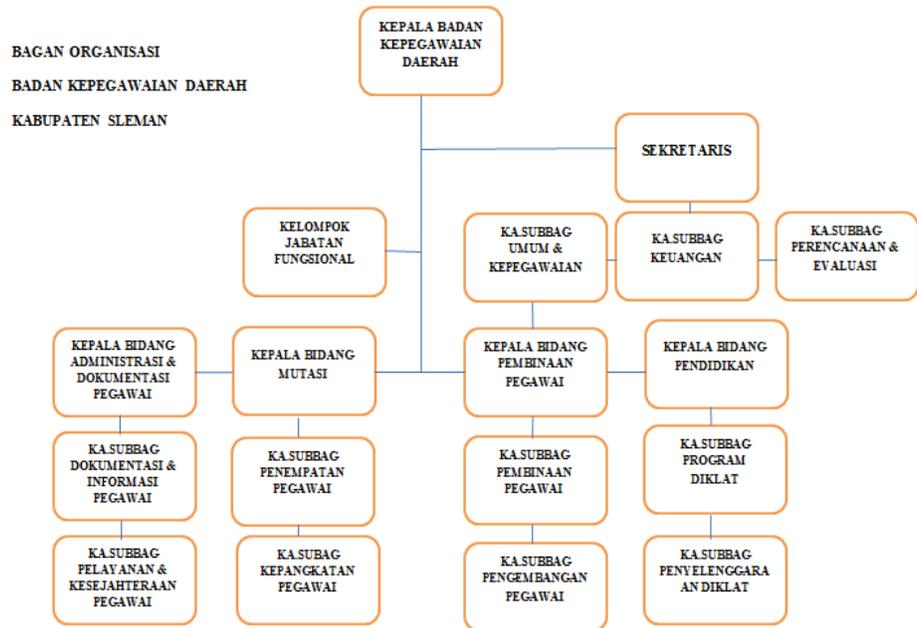
4. Faktor Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi merupakan struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah reformasi birokrasi dan tata kelola dimaksudkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan sasaran : 1) terwujudnya pemerintahan yang bersih, 2) meningkatnya kualitas pelayanan public, 3) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadi aktifitas organisasi tidak fleksibel.

Sebagaimana dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman, bahwa Struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan program tersebut. Dilihat dari struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman penulis beranggapan bahwa struktur organisasi tersebut tidaklah panjang dan tidak menciptakan birokrasi yang rumit bahkan justru lebih mudah dan terarah.

Sebagaimana terlihat pada bagan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman berikut :



Gambar 3.1, Bagan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Sleman

Dari bagan tersebut terlihat bahwa Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Sleman dibagi menjadi 4 bidang antara lain yaitu, Bidang Administrasi & Dokumentasi Pegawai yang terdiri dari Sub Bidang Dokumentasi & Informasi Pegawai dan Bidang Pelayan & Kesejahteraan Pegawai, Bidang Mutasi yang terdiri dari Sub Bidang Penempatan Pegawai dan Sub Bidang Kepangkatan Pegawai, Bidang Pembinaan & Pengembangan Pegawai yang terdiri dari Sub Bidang Pembinaan Pegawai dan Sub Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang

Pendidikan dan Pelatihan yang terdiri dari Sub Bidang Program Diklat dan Sub Bidang Penmyelenggara Diklat.

Dari pembagian bidang-bidang tersebut diharapkan Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sleman dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, dikarnakan tiap-tiap tuganya sudah dikerjakan sesuai bidang-bidangnya. Adapun alur birokrasi yang terjalin tidaklah rumit antara sub Bidang dengan Kepala Badan. Selain itu kemudahan alur birokrasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sleman juga didukung oleh beberapa program unggulan antara lain kemudahan informasi melauai aplikasi IMPEG dan website, serta pemberian pelayanan melalui satu pintu baik terkait proses Mutasi maupun Promosi.