

### **BAB III**

## **ANALISIS UPAYA DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA**

### **(Studi kasus di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan**

#### **Kabupaten Sleman tahun 2017)**

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan tentang upaya dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman tahun 2017. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Sleman merupakan sebuah badan yang dibentuk untuk mengelola urusan kepegawaian di tingkat daerah, sehingga memiliki peran cukup penting dalam rangka peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat bekerja dengan optimal.

Langkah atau upaya khusus yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam mengelola semua hal yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tertentu merupakan cara yang dinilai dapat berperan dalam menentukan arah kemajuan sebuah organisasi. Biasanya dalam upaya tersebut diciptakan sebuah strategi agar tujuan yang diharapkan mampu terlaksana dengan baik, karena strategi biasanya memuat gambaran tentang adanya peluang, ancaman dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan dalam meraih tujuan. Pembuatan strategi dimaksudkan agar program maupun pelaksanaan kegiatan mampu terstruktur dengan baik, sehingga mengurangi adanya kesalahan. Strategi

biasanya juga diterapkan untuk lebih mempermudah pencapaian tujuan yang diharapkan karena juga menggambarkan sasaran secara lebih jelas. Strategi juga memberikan suatu bentuk keefektifan dan efisiensi dalam pengelolaan yang dilakukan.

Strategi bisa diartikan sebagai cara yang dipilih oleh sebuah organisasi dalam meraih tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini akan dibahas mengenai strategi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman dalam mengelola sumber daya manusia yang ada untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Strategi yang dimaksud disini lebih kepada upaya BKPP dalam menghadapi adanya permasalahan yang saat ini dihadapi dan mengetahui langkah atau kebijakan yang diambil dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada sebagai bentuk upaya meningkatkan produktivitas kinerja pegawai di Kabupaten Sleman.

Diketahui bahwa saat ini kebijakan moratorium PNS menjadi sebuah hal yang harus dihadapi oleh setiap daerah, hal tersebut juga berdampak pada semakin banyak jumlah PNS yang berkurang setiap tahunnya. Tentu hal itu yang akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan, maka dari itu harus ada upaya khusus yang diterapkan untuk mengatasinya. Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan mengungkapkan bahwa:

“Kita itu diawali dengan punya masalah krusial, bahwa Sleman pegawainya sudah banyak yang pensiun, kemudian dari pusat kita juga ada moratorium CPNS. Pegawainya pensiun tidak ada penambahan, jumlahnya semakin berkurang, pekerjaannya semakin kompleks”. **(wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa sebenarnya Kabupaten Sleman juga memiliki masalah terkait jumlah sumber daya manusia yang semakin berkurang akibat adanya pembatasan jumlah PNS yang bisa masuk akibat adanya moratorium CPNS dari pusat. Dengan demikian, daerah tidak memiliki kewenangan untuk menambah personil. Ditambah saat ini sudah banyak yang memasuki masa pensiun. Hal itu turut menjadi masalah tersendiri, karena pekerjaan yang semakin kompleks juga harus dibebankan pada personil seadanya. Beliau juga menyampaikan:

“karena di Undang-Undang 23 tahun 2014 ada kewenangan-kewenangan daerah yang harus dilaksanakan dan ternyata kan lembaga kita mengembang dengan PP yang terbaru yaitu PP 18 tahun 2016, sehingga lembaga mengembang, beban kerja semakin banyak, kalau di dukung personil yang kurang, maka akan menimbulkan permasalahan di kinerja perangkat daerah” **(wawancara dengan Heri Kuntadi, AP., MT di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Dari persoalan tersebut dapat diketahui bahwa sebenarnya ada urusan atau kepentingan yang menjadi kewenangan daerah yang harus tetap dilaksanakan disamping permasalahan terkait sejumlah posisi atau jabatan kosong dan kekurangan jumlah pegawai di setiap SKPD. Munculnya peraturan baru juga mengakibatkan lembaga di Pemerintah Kabupaten Sleman semakin mengembang, sehingga beban kerja yang harus ditanggung oleh setiap personil juga berat. Jumlah personil yang tidak sebanding dengan beban yang harus ditanggung dirasa akan menimbulkan permasalahan di kinerja SKPD.

Upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sleman sejauh ini hanya sebatas mengembangkan dan mengoptimalkan sumberdaya yang ada, karena kebijakan penambahan jumlah PNS sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah pusat. Pemerintah daerah tidak memiliki cukup kekuatan dalam menambah jumlah pegawai atau melakukan pengadaan, sehingga salah satu cara yang bisa dilakukan hanya dengan mengupayakan agar tingkat produktivitas yang dihasilkan tetap sesuai dengan target yang direncanakan. Hal itu bisa dilakukan dengan meninjau ulang perlunya menciptakan pembaharuan dan analisis kebutuhan terhadap upaya perbaikan. Adapun beberapa hal yang sejauh ini sudah dilaksanakan oleh BKPP dan menjadi faktor penting untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman, meliputi:

### **3.1 Perbaikan Secara Terus Menerus**

Perbaikan secara terus menerus dalam hal ini berkaitan dengan upaya memperbaiki seluruh komponen yang ada dalam sebuah organisasi, misalnya perbaikan dalam hal kualitas maupun kuantitas. Jika dikaitkan dengan urusan tata kelola pemerintahan, perbaikan biasanya menyangkut beberapa aspek. Perbaikan itu sendiri bisa dilihat dari segi kualitas sumber daya manusia maupun sistem tata kelola dan kebijakan yang diambil, misalnya adanya penerapan teknologi dalam urusan pemerintahan, peningkatan jumlah anggaran serta adanya penciptaan inovasi atau cara khusus yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Perbaikan merupakan unsur penting untuk dilakukan agar memperoleh hasil yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Perbaikan ditekankan untuk mengurangi adanya kesalahan dan berusaha untuk menemukan teknik khusus dalam meminimalisir kesalahan yang sudah terjadi agar kedepan tidak menghadapi permasalahan serupa. Perbaikan juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan terkait perlunya mengembangkan sumber daya manusia yang ada dengan didukung penggunaan sumber daya lain yang dirasa menunjang, sehingga mampu memberikan kemajuan yang signifikan.

Perbaikan sumber daya manusia aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman adalah dengan cara mengembangkan diklat (pendidikan dan pelatihan) bagi pegawai. Perbaikan tersebut diupayakan dengan semakin memperbanyak jumlah PNS yang mengikuti diklat, selain itu jumlah anggaran untuk menunjang pelaksanaan program diklat semakin ditingkatkan.

Sebagaimana telah disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“perbaikan terus saya upayakan dengan mengembangkan diklat, memperbanyak PNS untuk semakin banyak diklat, selain itu anggaran juga perlu ditingkatkan” (**wawancara dengan Bapak Heri Kuntadi, AP., MT, 24 Oktober 2017**).

Perbaikan berdasarkan petikan wawancara diatas dilakukan dan diupayakan dengan mengembangkan diklat, memperbanyak PNS agar semakin banyak mengikuti diklat yang diselenggarakan sebagai bentuk kegiatan untuk menambah pengetahuan dan wawasan agar individu yang

mengikuti tersebut mampu berpandangan luas, sehingga diharapkan pola pikir pegawai semakin matang. Peningkatan jumlah anggaran juga dimaksudkan agar diklat benar-benar dilaksanakan dengan tujuan mengembangkan sumber daya manusia aparatur agar semakin profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Terkait perlunya peningkatan kualitas diklat pegawai, maka program pendidikan kedinasan dari sisi pengembangan diklat dilakukan upaya peningkatan jumlah anggaran sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Jumlah Anggaran dalam Peningkatan Kualitas Diklat Pegawai 2017-2021**

No	Kegiatan	Jumlah Dana				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Pengembangan diklat	16.459.250	94.180.500	106.194.500	117.000.000	128.700.00

(Sumber: Renstra BKPP, 2017-2021).

Adapun program maupun kegiatan yang dilakukan berada di wilayah Kabupaten Sleman dan unit kerja pengampu berasal dari Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dengan jelas bahwa ada upaya perbaikan dengan meningkatkan jumlah anggaran bagi program atau kegiatan peningkatan kualitas diklat pegawai dalam kurun waktu selama 5 tahun ke depan.

Selain itu, semangat baru juga perlu ditingkatkan. Melalui adanya semangat dan tekad yang kuat akan membuat seseorang menjadi lebih

mantap dalam melakukan suatu pekerjaan. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Undang-Undang ASN itu mengamanatkan paling tidak pegawai minimal harus satu tahun kalau gak salah minimal 20 JPL untuk pengembangan diri. Akan tetapi pengembangan diri itu tidak murni dalam bentuk diklat, dia belajar sendiri dan sebagainya itu sebenarnya juga bagian, dia mengikuti sosialisasi juga bagian dari pengembangan diri. Nah kalau satu orang 20 jam, kalau itu dianggarkan semua dari APBD jumlah pegawai kita 9.000 an kali 20 JPL sehari harus berapa orang yang dikirim diklat. Nah duitnya berapa, nah itu mungkin tidak akan cukup” (**wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa sebenarnya upaya perbaikan yang bisa dilakukan tidak hanya berbentuk diklat, akan tetapi bisa dalam bentuk kegiatan lain, misalnya keikutsertaan dalam sosialisasi dan belajar sendiri merupakan wujud dari adanya semangat mengembangkan diri. Program diklat tentu saja tidak akan cukup dijadikan sebagai upaya memperbaiki kualitas individu tanpa adanya kegiatan penunjang. Diketahui bahwa jumlah pegawai di Kabupaten Sleman sekitar 9000 orang, apabila anggaran untuk penyelenggaraan diklat hanya mengandalkan dana dari APBD tentu tidak akan mampu terpenuhi. Sehingga yang bisa dilakukan adalah dengan membangun komitmen bahwa pengembangan diri itu tidak murni berbentuk diklat, akan tetapi perlu ditanamkan kesadaran bahwa proses belajar sendiri juga merupakan bagian dari upaya memperbaiki kualitas sumber daya manusia.

Upaya lain yang bisa dilakukan adalah dengan terus berusaha meningkatkan analisa terhadap kebutuhan penyelenggaraan diklat. Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilakukan oleh BKPP Sleman

adalah untuk merumuskan program diklat. Jika diklat hanya sebagai salah satu bentuk kegiatan untuk mendorong ketercapaian tujuan organisasi, maka diklat diubah sifatnya menjadi suatu kebutuhan yang sifatnya personal. Hal itu dilakukan agar lebih tepat sasaran dalam memperbaiki kualitas individu. Analisa kebutuhan diklat yang awalnya hanya merupakan perwujudan dari upaya mengembangkan suatu organisasi, maka untuk arah kedepan diklat benar-benar lebih difokuskan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Jadi perbaikannya terus menerus, bahkan kita semakin memperbaiki untuk analisa kebutuhan diklat. Dulu kan awalnya analisa kebutuhan diklat berbasis pada kebutuhan organisasi, jadi sifatnya makro. Arah kedepan kita akan mengembangkan untuk kebutuhan yang bersifat personal, jadi sudah by name, misalnya pak ini butuh diklat ini, sedangkan pak ini butuh ini. Kalau kemarin organisasional, misal di BKPP butuh diklat ini. Kalau besok sudah ke orangnya. Orang ini butuh diklat ini, itu bagian dari pengembangan agar lebih tepat sasaran kalau kita mengirimkan diklat dan sebagainya itu, orang ini memang butuh diklat ini dan sebagainya. Arahnya seperti itu kita pengembangannya”  
**(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan hasil analisa diatas, maka dapat dikatakan bahwa ada upaya perbaikan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman dengan mengembangkan diklat dan adanya penambahan jumlah PNS yang ikut diklat, adanya semangat baru untuk semakin meningkatkan kinerja serta dilakukan peningkatan jumlah anggaran untuk menunjang program diklat. Selain itu, diklat yang awalnya hanya dilakukan untuk kepentingan organisasi dirubah menjadi sebuah hal yang berlatar belakang pada kebutuhan individu dan perlu untuk



diprioritaskan ke depan. Melalui adanya pengembangan yang berbasis pada kebutuhan perseorangan (personal), maka akan membentuk sosok aparatur yang semakin berkompeten di bidangnya, baik dalam urusan tata kelola pemerintahan maupun penyelenggaraan pelayanan publik.

Selain perbaikan dari sisi pengembangan SDM dan kebijakan, perbaikan yang kini dilakukan oleh BKPP Sleman adalah dengan penerapan teknologi dalam urusan kepegawaian. Penerapan teknologi tersebut dinilai akan lebih cepat dan mempermudah proses pelayanan. Contoh nyata adanya penerapan teknologi adalah dengan digunakannya SIMPEG, SIM GAJI dan teknologi lain dalam menunjang pekerjaan. Arah dari penerapan sistem informasi tersebut juga sebagai upaya semakin memperbaiki kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan di Kabupaten Sleman agar jauh lebih baik. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) tersebut dirasa mampu memberikan dukungan atas visi Sleman yaitu mewujudkan *smart regency* (Kabupaten Cerdas), maka selain BKPP yang menggunakan teknologi untuk mengelola urusan kepegawaian, setiap SKPD juga sudah melaksanakan urusan pemerintahan dengan berbasis pada teknologi informasi.

Dilihat dari segi inovasi sebenarnya BKPP juga sudah melakukan.

Sebagaimana disampaikan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si bahwa:

“Sebagai wujud kedekatan kita tentang pelayanan masyarakat sudah ada beberapa inovasi yang dilakukan yakni Pelayanan Pensiun Terpadu, Pelayanan Kesejahteraan, dan Mutasi Antar Daerah” (**Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017**).

Inovasi yang dilakukan tersebut merupakan bagian dari upaya memperbaiki secara terus menerus agar di masa depan semakin meningkatkan kinerja pegawai dan mempercepat akses dalam segala hal.

### **3.2 Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan**

Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilakukan untuk mengembangkan perolehan hasil yang diharapkan. Hal itu bisa dilakukan dengan mengupayakan hal-hal yang bisa memberikan kontribusi besar untuk terjadinya peningkatan atas ketercapaian sebelumnya.

#### **3.2.1 Pembuatan Strategi**

Rumusan strategi merupakan pernyataan yang menjelaskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, kemudian dijabarkan dalam serangkaian kebijakan. Rumusan strategi juga harus menunjukkan keinginan yang kuat bagaimana SKPD menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi *stakeholder* layanan. Hal tersebut penting untuk mendapatkan parameter utama yang mampu menunjukkan bagaimana strategi mampu menciptakan nilai (*strategic objective*). Melalui parameter tersebut, dapat dikenali indikasi keberhasilan atau kegagalan suatu strategi sekaligus untuk menciptakan budaya “berpikir strategik” dalam menjamin bahwa transformasi menuju pengelolaan pemerintah daerah yang lebih baik, transparan, akuntabel dan berkomitmen terhadap kinerja, strategi harus

dikendalikan dan dievaluasi (*learning process*) (Renstra BKPP, 2017: 47).

**Tabel 3.2**

**Hasil Capaian Kinerja Tahun 2016**

<b>No</b>	<b>Indikator Sasaran</b>	<b>Target</b>	<b>Capaian</b>	<b>Kinerja</b>
1	Persentase hasil temuan yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%
2	Predikat LAKIP BKD	85	96,63	113,68 %
3	Indeks Kepuasan Masyarakat	80%	92,05 %	115,06 %
4	Penempatan pejabat struktural sesuai kompetensi	89%	91,25 %	102,53 %
5	Persentase peningkatan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan s2	0,30 %	0,42 %	139,20 %
6	Tingkat kelengkapan dalam penyajian data dan informasi kepegawaian	86%	91,62 %	106,53 %
7	Persentase pelaksanaan diklat sesuai kebutuhan	38%	80,67 %	212,29 %

(Sumber: LAKIP BKPP, 2016).

**Tabel 3.3**

**Indikator Kinerja Utama Badan Kepegawaian, Pendidikan dan  
Pelatihan**

No	Indikator Sasaran	HASIL 2016	Target				Kondisi Kinerja pada akhir periode RPJMD
			2017	2018	2019	2020	
1.	Persentase hasil temuan yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	Nilai LAKIP BKPP	96.63	A	A	A	A	A
3.	Indeks Kepuasan Masyarakat	92.05	82	84	86	90	90
4.	Penempatan pejabat struktural sesuai kompetensi	91.25	90%	91%	92%	93%	94%
5.	Persentase peningkatan jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2	0,42	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%
6.	Tingkat kelengkapan dalam penyajian data dan informasi kepegawaian.	91.62	86%	88%	90%	92%	94%
7.	Persentase pelaksanaan diklat sesuai kebutuhan	80.67	39%	39%	40%	40%	42%

(Sumber: Renstra BKPP, 2017-2021).

Berdasarkan tabel diatas dapat dikatakan bahwa capaian yang sudah diraih oleh BKPP Sleman di tahun 2016 menunjukkan angka yang relatif baik karena bisa memenuhi bahkan melebihi target yang diberlakukan sebelumnya. Untuk 5 tahun mendatang yakni dari 2017-2021 juga telah ditetapkan sejumlah persentase target yang dinaikkan dan harus

dicapai. Persentase tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kualitas kinerja dan mutu hasil pekerjaan yang dilakukan.

Berikut digambarkan beberapa strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman dalam mencapai tujuan (LAKIP BKPP Sleman, 2016: 15) :

1. Meningkatkan pelayanan kepegawaian dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi.
2. Meningkatkan kapasitas dan pemanfaatan Sumber Daya Aparatur dengan memanfaatkan Komitmen SKPD untuk peningkatan kapasitas SDM Aparatur.
3. Mengatasi belum optimalnya pemanfaatan sumber daya aparatur dengan memanfaatkan komitmen SKPD untuk peningkatan kapasitas SDM Aparatur.
4. Memanfaatkan komitmen yang kuat dalam lingkup organisasi untuk mendukung profesionalisme pegawai.
5. Mengatasi belum optimalnya SPI dengan peningkatan profesionalisme pegawai.
6. Meningkatkan sarana dan prasarana untuk mendukung perkembangan teknologi informasi.
7. Memanfaatkan sistem pengelolaan administrasi kepegawaian berbasis Teknologi Informasi untuk mendukung program kepegawaian.

8. Memanfaatkan koordinasi yang sinergis untuk menjalin kerjasama dengan lembaga pengembangan SDM.

Dokumen rencana strategis (2017-2021) pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman juga membahas tentang perubahan paradigma manajemen sumber daya aparatur dalam Undang-Undang ASN yang menuntut adanya peningkatan kompetensi dan kapasitas sumber daya aparatur yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Sleman sebanyak kurang lebih 9.500 pegawai, serta peningkatan pelayanan kepegawaian dengan lebih berbasis pada teknologi informasi.

Program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman ditujukan untuk peningkatan kompetensi dan kapasitas SDM Aparatur serta peningkatan pelayanan kepegawaian. Peningkatan kapasitas SDM Aparatur dilaksanakan melalui diklat yang berorientasi pada SKJ (standar kompetensi jabatan) sesuai tantangan reformasi dan globalisasi serta kebutuhan stakeholdernya dan dengan memberikan peluang kesempatan kepada seluruh PNS untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi (Renstra BKPP, 2017-2021).

Peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia melalui diklat dan pendidikan formal berdasarkan Renstra BKPP (2017-2021) dirasa tidak cukup untuk menciptakan profesionalisme

tanpa didukung sisi kesejahteraan yang lebih baik. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman memanfaatkan teknologi informasi yang dimiliki agar pelayanan terkait hak pegawai dapat diberikan tepat waktu.

Pelayanan SIMPEG, SIM Gaji, SAPK merupakan contoh nyata Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan dalam pemanfaatan teknologi informasi agar pelayanan hak-hak pegawai di Kabupaten Sleman dapat diberikan tepat waktu. SAPK sendiri merupakan Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian yang dinilai akan semakin mempermudah proses pelayanan dan pengelolaan administrasi pegawai.

### 3.2.2 Penentuan Kebijakan

Kebijakan dapat diartikan sebagai suatu arah tindakan yang diambil oleh pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dan digunakan untuk mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu, oleh karena itu kebijakan merupakan pedoman, petunjuk dalam pengembangan maupun pelaksanaan program atau kegiatan. Berikut adalah kebijakan umum Badan Kepegawaian Daerah dalam pengembangan maupun pelaksanaan program atau kegiatan (LAKIP BKPP Sleman, 2016: 15):

- a. Peningkatan pemanfaatan Teknologi Informasi dalam pelayanan dan pengelolaan administrasi kepegawaian.

- b. Peningkatan Sistem Pengendalian Internal.
- c. Peningkatan kapasitas SDM Aparatur didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.
- d. Peningkatan manajemen SDM aparatur berbasis kompetensi dan kinerja.
- e. Peningkatan koordinasi dengan SKPD dan kerjasama dengan lembaga pengembangan SDM.

Berdasarkan isi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2016 di BKPP Sleman, salah satu kebijakan yang bisa diambil untuk mencapai tujuan adalah dengan peningkatan manajemen SDM aparatur berbasis kompetensi dan kinerja. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kompetensi dan kinerja memiliki peran cukup penting sehingga dapat mempengaruhi tingkat ketercapaian tujuan organisasi dan harus menjadi agenda dalam manajemen sumber daya manusia aparatur.

Kebijakan adalah pedoman yang wajib dipatuhi dalam melakukan tindakan untuk melaksanakan strategi yang dipilih, agar lebih terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran. Berdasarkan Renstra BKPP (2017-2021: 47), kebijakan yang dirumuskan harus dapat:

1. Membantu menghubungkan strategi kepada sasaran secara lebih rasional.



2. Memperjelas strategi sehingga lebih spesifik/fokus, konkrit, dan operasional;
3. Mengarahkan pemilihan kegiatan bagi program prioritas yang menjadi tugas dan fungsi SKPD yang lebih tepat dan rasional berdasarkan strategi yang dipilih dengan mempertimbangkan faktor-faktor penentu keberhasilan untuk mencapai sasaran; dan
4. Mengarahkan pemilihan kegiatan bagi program prioritas yang menjadi tugas dan fungsi SKPD agar tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan melanggar kepentingan umum.

Perencanaan strategis yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan merupakan wujud dari penjabaran dan pelaksanaan visi dan misi Kabupaten Sleman. Rencana strategis yang dibuat tersebut juga merupakan sebuah upaya yang sengaja dilakukan untuk mensukseskan program-program pembangunan di wilayah Kabupaten Sleman, khususnya dalam hal manajemen sumber daya aparatur agar lebih berkompeten dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya.

Penjelasan tentang rencana strategis pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman diuraikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 3.4**

**Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan**

<b>Tujuan</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Strategi</b>	<b>Kebijakan</b>
1. Meningkatkan tatakelola Pemerintahan yang bersih dan efektif dan kualitas pelayanan publik.	1. Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja dan keuangan.	Meningkatkan pelayanan kepegawaian dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi.	Peningkatan pemanfaatan TI dalam pelayanan dan pengelolaan administrasi kepegawaian.
	2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik.	Meningkatkan kapasitas & pemanfaatan Sumber Daya Aparatur dengan memanfaatkan Komitmen SKPD untuk peningkatan kapasitas SDM Aparatur	
2. Meningkatnya pengembangan karier berbasis merit sistem.	3. Meningkatnya kualitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai.	Mengatasi belum Optimalnya pemanfaatan Sumber Daya Aparatur dengan memanfaatkan Komitmen SKPD untuk peningkatan kapasitas SDM Aparatur.	Peningkatan Sistem Pengendalian Internal.
		Memanfaatkan komitmen yang kuat dalam lingkup organisasi untuk mendukung profesionalisme pegawai.	
		Mengatasi belum optimalnya SPI dengan peningkatan profesionalisme pegawai.	Peningkatan manajemen SDM aparatur berbasis kompetensi dan kinerja.
Memanfaatkan sistem pengelolaan administrasi kepegawaian berbasis Teknologi Informasi untuk mendukung program kepegawaian.			
3. Meningkatkan kualitas pendidikan dan	4. Meningkatkan kualitas diklat	Meningkatkan sarana dan prasarana untuk mendukung perkembangan TI.	Peningkatan kapasitas SDM Aparatur didukung

<b>Tujuan</b>	<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Strategi</b>	<b>Kebijakan</b>
pelatihan	pegawai.		dengan sarana & prasarana yang memadai.

(Sumber: Renstra BKKP, 2017-2021: 48).

Berdasarkan rencana strategis Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman dapat diketahui bahwa ada beberapa strategi yang bisa dilakukan. Strategi tersebut disesuaikan dengan arah dan tujuan yang hendak dicapai sebagai bentuk semakin mempermudah ketercapaian hasil yang diharapkan. Kemudian dari strategi tersebut juga dibuat kebijakan yang tepat untuk mengelola sumberdaya manusia dengan optimal. Kebijakan yang diambil tersebut juga nantinya terdiri dari pelaksanaan kegiatan atau implementasi dari beberapa strategi yang telah dirumuskan.

Berikut pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan yang sesuai dengan tabel diatas:

1. Peningkatan Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pelayanan dan Pengelolaan Administrasi Kepegawaian

Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi merupakan salah satu kebijakan untuk mempermudah dan mempercepat proses pelayanan publik. Salah satu contoh pelaksanaan kebijakan tersebut dijelaskan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian:

“Sistem akan mempermudah pegawai, walaupun tidak semua bisa menggunakan. Dengan adanya IT akan mempercepat. Sebagai upaya meningkatkan kualitas dalam pemanfaatan IT itu kan BKPP sudah melaksanakan mutasi antar daerah secara online”. (Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017).

Selain pemanfaatan teknologi informasi dalam hal mutasi pegawai secara online, BKPP juga melakukan beberapa hal sesuai dengan yang disampaikan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si:

“Pelayanan Pensiun Terpadu. Jadi pensiun itu dipusatkan di BKPP semua. Jadi PNS tidak usah wira-wiri ke SKPD cukup datang satu kali, disini sudah langsung nanti mau pensiun sudah dapat uang transfer, uang pensiun dan lain sebagainya juga sudah”. (Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa penerapan sistem informasi maupun pemanfaatan teknologi untuk mempermudah ketercapaian hasil kerja benar-benar dilakukan secara baik. Dimana dalam urusan pensiun pegawai juga dilaksanakan secara terpadu sehingga terjadi percepatan dalam hal pelayanan.

Penggunaan teknologi informasi sangat membantu pelaksanaan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat sasaran dan terintegrasi. Melalui penerapan Sistem Informasi Manajemen (SIM) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman diharapkan akan memberikan respon dan efektivitas yang tinggi. Berikut beberapa contoh penerapan SIM yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Dakiri, S.Sos, M.Si:

“Sistem keuangannya juga sudah ada SIADINDA (Sistem Informasi Akuntansi Dinas Daerah) Kabupaten Sleman. Jadi, sudah menggunakan aplikasi semua, misalnya SIM Aset.

Disini sudah menggunakan sistem semua, termasuk SIMPEG, SIM DALEV (SIM Pengendalian dan Evaluasi), SIMAKDA, SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), TEPA yang juga berisi capaian renstra, serta pendaftaran JPT. Itu yang menggunakan IT". (**Wawancara di BKPP Sleman, 2017**).

Dalam isi wawancara diatas, maka dapat dikatakan bahwa BKPP juga menerapkan sistem informasi untuk pengelolaan kepegawaian termasuk SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) dan beberapa aplikasi lainnya. Selain itu, juga masih banyak tata kelola atau urusan lain yang dilaksanakan dengan berbasis pada teknologi informasi. Tidak hanya di BKPP, SKPD lain di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman juga sudah menerapkan teknologi informasi dalam berbagai hal, termasuk penggunaan SIM untuk mempercepat dan meningkatkan mutu hasil pekerjaan dalam rangka mewujudkan Kabupaten Cerdas.

## 2. Peningkatan Sistem Pengendalian Internal

Salah satu contoh terkait peningkatan sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh BKPP Sleman adalah dengan adanya SPIP. SPIP merupakan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. Di dalam SPIP tersebut sudah terdapat SOP (Standar Operasional dan Prosedur) yang harus dijalankan, peta proses kegiatan dan juga output yang dihasilkan. Di dalam SPIP juga memuat mapping yang menunjukkan adanya analisa resiko, dampak, kenapa bisa terjadi

keterlambatan dan apa yang menyebabkan, serta memuat kegiatan operasional yang dilakukan.

Jika awalnya SOP belum berbasis pada resiko, maka sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, maka saat ini SOP sudah berbasis pada resiko. Dimana dijelaskan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si:

“SOP belum berbasis resiko, akhirnya karena ada PP Nomor 60 tahun 2008 mewajibkan harus menyusun SOP yang berbasis resiko”. (Wawancara di BKPP Sleman, 2017).

Dijelaskan dalam wawancara diatas bahwa SOP yang berbasis pada resiko tersebut nantinya akan ada gambaran mengenai dampak yang dihasilkan. Kemudian dijabarkan dengan lebih jelas tentang input, proses dan output, serta ada *delivery/end* yang dihasilkan. Formulir mapping atau pemetaan SPIP juga dijabarkan. Pemetaan SPIP tersebut berisi tentang proses pelaksanaan kegiatan yang perlu dikendalikan, berisi penyebab, dampak serta seberapa jauh tingkatan resiko yang dihasilkan.

### 3. Peningkatan Manajemen SDM Aparatur berbasis Kompetensi dan Kinerja

Manajemen aparatur berbasis kompetensi dan kinerja yang dilakukan oleh BKPP sebagaimana diungkapkan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian:

“diklat menyelenggarakan sendiri atau pengiriman sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka pengembangan kompetensi. Pengiriman itu harus bekerjasama dengan lembaga terakreditasi”. (Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017).

Misalnya dicontohkan dalam kegiatan yang saat ini dilakukan oleh BKPP adalah diklat Bahasa Jawa bagi guru SD untuk memberikan dorongan agar kualitas kinerja yang dihasilkan bisa lebih baik. Guru SD tersebut diberikan tugas mengikuti diklat tentang Bahasa Jawa dalam rangka peningkatan mutu dan keahlian guru sebagai tenaga pendidik di Kabupaten Sleman. Selain itu, pelaksanaan diklat lain sesuai dengan bidang atau teknis pekerjaan juga diselenggarakan.

Jadi pengembangan kompetensi yang dilakukan salah satunya adalah dengan diklat berbasis kompetensi. Dimana diklat tersebut diselenggarakan sesuai dengan bidang tugas yang diampu oleh pegawai, sehingga bisa menciptakan suatu kerangka pemikiran yang lebih luas tentang perlunya mengembangkan kemampuan atau skill pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewenangannya.

#### 4. Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur didukung dengan Sarana & Prasarana yang Memadai

Sebagai contoh dari adanya peningkatan kapasitas sdm aparatur dengan dukungan sarana dan prasarana memadai adalah tentang penyelenggaraan diklat yang harus dilakukan ditempat lain

apabila dirasa kondisi tempat kerja tidak memungkinkan. BKPP Sleman berusaha untuk menyediakan tempat dan kebutuhan lain untuk menunjang penyelenggaraan diklat dengan sebaik-baiknya. Biasanya hal itu dilakukan dengan menyewa tempat lain yang dinilai memenuhi syarat. Tempat tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa diklat perlu dilaksanakan dengan kondisi yang jauh dari keramaian, memiliki sarana dan prasarana yang memadai, dan memberikan tingkat kenyamanan cukup tinggi. Misalnya penyelenggaraan diklat di hotel, bukan di Kantor BKPP. Hal itu dilakukan dengan maksud memberikan fasilitas baik selama diklat berlangsung agar peserta diklat bisa fokus dan program diklat yang direncanakan bisa berjalan lancar. Jadi, dengan adanya cara tersebut membuktikan bahwa BKPP melaksanakan tugas secara serius.

### 3.2.3 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam hal meningkatkan mutu hasil pekerjaan dilakukan dengan sasaran kinerja pegawai. Dimana SKP tersebut digunakan untuk melihat target-target dari masing-masing tugas yang dijalankan. Melalui dokumen SKP dapat diketahui apa saja yang akan dicapai, kemudian juga melalui penilaian prestasi kerja bisa dilihat hal-hal apa saja yang tidak tercapai dan sebagainya. Sehingga akan digunakan untuk mengambil suatu keputusan. Hal ini juga dalam rangka pengambilan strategi yang tepat untuk peningkatan



mutu hasil pekerjaan. SKP dan penilaian kinerja pegawai tersebut juga digunakan sebagai dasar pertimbangan menentukan upaya perbaikan mutu jika itu diperlukan. Sebagaimana disampaikan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si:

“Pegawai kan ada penilaian prestasi kerja yang belum tercapai. Kita kerja kan pakai SKP. Target saya misalnya, renja DKA, satu dokumen, pakai SKP, awalnya kan pakai kontrak 4 januari-desember. Capaian berapa item misalnya, nah itu penilaiannya. Misalnya saya tercapai 12 dan menunjukkan angka penurunan, hasilnya juga dari anak-anak ya, misalnya mereka tidak tercapai maka pimpinan juga tidak tercapai, jadi orientasi penilaian juga dilakukan. Menyusun rencana kerja tahunan dan DPA juga merupakan bagian”. (Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa merumuskan strategi juga bisa diambil dari adanya pembuatan dokumen yang dilakukan oleh beberapa pegawai. Pegawai bekerja menggunakan sasaran kinerja pegawai, sehingga diketahui apa saja sasaran atau target yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tersebut. Kemudian juga dilakukan sebuah penilaian dari adanya realisasi SKP tersebut, penilaian itu nantinya juga bisa digunakan untuk melihat sejauh mana ketecapaian suatu program dan hal-hal apa saja yang tidak tercapai. Dari analisa tersebut bisa dibuat suatu upaya pengambilan keputusan tentang bagaimana menemukan solusi yang tepat agar kendala atau sebab dari tidak tercapainya program atau kegiatan bisa diatasi untuk masa yang akan datang.

Selain itu, apabila memang dibutuhkan pembahasan lebih lanjut untuk peningkatan mutu hasil pekerjaan, maka yang bisa

dilakukan adalah dengan mengadakan rapat. Sebagaimana disampaikan oleh Dakiri, S.Sos, M.Si selaku Sub bagian Umum dan Kepegawaian:

“Rapat berapa orang dan berapa kali dalam satu tahun. Rapat diatur sesuai dengan kepentingan bidang. Tergantung apa yang mau dibahas terkait apa”. (**Wawancara di BKPP Sleman, 2 November 2017**).

Berdasarkan petikan wawancara diatas dapat diperoleh pemahaman bahwa rapat yang diadakan biasanya disesuaikan dengan materi yang akan dibahas tentang persoalan apa saja. Untuk orang yang hadir dalam rapat tersebut juga berkaitan langsung dengan kepentingan bidang.

Peningkatan mutu hasil pekerjaan merupakan bagian penting, karena semakin baik hasil pekerjaan yang mampu dilakukan akan membuat pelayanan publik semakin meningkat. Permasalahan keterbatasan personil di instansi pemerintahan bisa mempengaruhi kinerja. Solusi untuk mengatasi agar penyelenggaraan pelayanan publik tetap berjalan maksimal, caranya adalah dengan berfikir dan bertindak strategis. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Kemudian kan dari masalah itu kita berfikir cara mengatasinya bagaimana, nambah personil tidak bisa karena daerah tidak diberi kewenangan, akhirnya ada satu cara yaitu optimalisasi atau pemberdayaan personil yang sudah ada” (**Wawancara di BKPP, 24 Oktober 2017**).

Melalui hasil wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa berdasarkan permasalahan yang ada di Kabupaten Sleman terkait

semakin berkurangnya jumlah pegawai, maka salah satu strategi atau cara yang bisa dilakukan hanya dengan optimalisasi atau pemberdayaan personil yang sudah ada. Hal itu dilakukan sebagai wujud komitmen Pemerintah Daerah untuk tetap mempertahankan budaya kerja yang baik dan melayani kepentingan publik dengan sebaik-baiknya. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Kalau pemberdayaan itu maksudnya kan berarti kalau dia awalnya hanya bisa mengerjakan satu tugas, maka dia harus bisa mengerjakan lebih dari itu 2-4 tugas dan sebagainya, yang semula saya hanya satu mengurus masalah A, karena personil semakin berkurang temennya pensiun, maka juga harus mengurus pekerjaan yang lain, karena mereka bebannya semakin bertambah, maka dia juga harus mempunyai kemampuan yang lebih untuk mengelola tugas-tugas itu”. (Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).

Berkaitan dengan hasil produktivitas yang diharapkan tetap baik, maka setiap personil harus mengerti dan memahami bagian atau urusan lain yang harus dikerjakan. Jika mereka awalnya hanya dibebankan satu tugas dan fokus terhadap tugas tersebut, maka untuk mempertahankan produktivitas agar tidak menurun, maka mau tidak mau mereka harus mampu mengerjakan tugas lain yang dibebankan dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak bisa dipungkiri bahwa beban yang ditanggung oleh personil menjadi semakin berat. Akan tetapi, hal itu masih bisa diatasi dengan kerjasama yang baik antar pegawai. Strategi tersebut merupakan salah satu cara yang saat ini bisa dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sehingga pada akhirnya diharapkan setiap personil juga harus memiliki

kemampuan yang lebih untuk mengurus bagian-bagian tugas yang ditanggungnya maupun tugas baru yang diberikan.

### **3.3 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

Pemberdayaan sumber daya manusia memiliki makna penting bagi pengakuan hak dan martabat manusia. Pemberdayaan yang dilakukan sebagai upaya memberikan ruang yang baik bagi setiap individu untuk mengembangkan dirinya, adanya kebebasan memilih, memperoleh imbalan yang wajar terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan, dan hak untuk mendapat perlindungan. Pemberdayaan ditekankan untuk memberikan jaminan bagi sumber daya manusia agar memperoleh kesesuaian dari apa yang diharapkan.

Pada dasarnya pemberdayaan lebih diarahkan pada bagaimana mengelola sumberdaya yang ada agar tetap bekerja dengan optimal. Pemberdayaan itu sendiri bisa dilakukan dengan berbagai hal yang dimungkinkan akan membawa pengaruh terhadap motivasi pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Pemberdayaan bisa dilakukan dengan mengakui adanya kebebasan dalam menentukan jenjang karier. Selain itu perolehan penghargaan (*reward*) atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan juga merupakan salah satu cara agar individu merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Dengan demikian, akan membuat individu mendapatkan kepuasan batin sehingga mampu bertahan dan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Kemudian hal itu yang akan memajukan hasil pekerjaan

agar pegawai juga memiliki rasa ingin berkembang dan meraih hasil dari tujuan yang diharapkan. Sehingga ada variasi yang memungkinkan pegawai cenderung merasa senang dan aman dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Adapun beberapa point yang bisa dijadikan gambaran terhadap upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan:

### 3.3.1 Peningkatan Kapasitas/ Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia seakan menjadi suatu hal yang penting untuk dilakukan dan menjadi sebuah kebutuhan. Mengingat bahwa setiap individu tentu memiliki tingkat pemahaman dan pengetahuan yang berbeda-beda. Selain itu, memiliki pola pikir yang beragam. Maka dari itu, perlu untuk dibangun sebuah wadah atau ruang yang benar-benar memperhatikan tentang peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Melalui adanya kegiatan pemberdayaan, diharapkan agar setiap individu mampu mengembangkan potensi yang dimiliki. Cara untuk pengembangan potensi itu bisa dilakukan dengan beberapa hal:

#### 1. Mandiri

Pengembangan potensi bisa dilakukan dengan mandiri.

Mandiri dalam hal ini lebih dimaksudkan bahwa tidak ada

campur tangan pihak lain dalam mengurus suatu pekerjaan. Bagi setiap individu yang ingin mengembangkan potensi yang dimiliki secara mandiri, maka mereka harus siap untuk melakukan apa saja yang bisa dilakukan untuk berkembang. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Belajar mandiri manakala ada tugas-tugas baru yang dilaksanakan, maka dia mempelajari sendiri”. (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 November 2017**).

Sesuai dengan apa yang disampaikan diatas, maka pengembangan potensi secara mandiri tersebut dilakukan dengan belajar mandiri. Ketika seorang pegawai diharuskan untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan lain yang sebenarnya bukan menjadi kewajiban sebelumnya, maka pegawai diberikan kesempatan untuk mempelajari sendiri. Selain itu, bagian-bagian yang harus di pelajari juga harus berkaitan dengan tugas baru yang di amanatkan kepadanya, sehingga setiap pegawai mengerti apa saja yang perlu untuk ditinjau sebagai bahan untuk belajar. Dengan demikian, arah pembelajaran yang dilakukan juga tidak jauh dari sasaran. Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan juga mengungkapkan bahwa:

“Kalau yang sifatnya mandiri tadi itu tergantung pada kemauan seseorang untuk belajar, misalnya sekarang dipasrahi tugas tambahan ini, kalau dia punya kemauan yang bagus dia akan mempelajari oh tugas ini butuh belajar aturan

ini dan sebagainya. Kalau dia bisa adaptasi dan mengikuti, tentu dia akan bisa mempunyai kompetensi untuk melaksanakan tugas itu”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Melalui petikan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya belajar mandiri merupakan salah satu hal yang dikembangkan oleh pegawai di Pemerintah Kabupaten Sleman. Belajar secara mandiri tersebut dilakukan dengan maksud dan tujuan untuk memperluas pemahaman tentang tugas-tugas baru yang akan dilakukan. Selain itu, mereka juga dituntut untuk mempelajari bagian tugas yang akan dibebankan, kemudian setiap pegawai yang diberikan tugas baru juga harus mengerti peraturan yang mengatur tentang tata cara dan mekanisme pekerjaan secara keseluruhan, agar bagian pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jadi, dengan belajar sendiri tersebut setiap pegawai bisa memiliki gambaran yang jelas tentang prosedur kerja yang akan dijalankan.

Belajar mandiri ini juga sebagai media pengembangan potensi yang efektif, karena bisa membuat pegawai merasa terbantu dalam menyelesaikan bagian pekerjaan atau urusan-urusan lain yang menjadi tanggung jawab saat ini atau di masa yang akan datang. Hal itu karena, dengan mereka belajar mandiri tentu akan memperkaya bidang ilmu yang dimiliki, sehingga ketika dihadapkan pada suatu pekerjaan yang baru

akan cenderung siap dan berusaha untuk menyelesaikan dengan sebaik-baiknya.

Kebiasaan belajar secara mandiri akan membuat pegawai merasa memiliki tantangan tersendiri, sehingga akan termotivasi untuk lebih maju. Diharapkan dengan penerapan belajar secara sendiri tersebut setiap pegawai mampu memahami bahwa mereka sebenarnya bisa mengerjakan hal lain tanpa harus *stay* dipekerjaan yang lama, sehingga terbentuk sosok aparatur yang memiliki kompetensi yang jauh lebih baik.

## 2. Peningkatan kualitas Pendidikan formal

Kualitas Pendidikan formal menjadi perihal yang penting untuk dipertimbangkan. Semakin tinggi ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang tentu akan menciptakan alur berfikir yang semakin matang. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT:

“Pengembangan potensi yang kedua, bisa dilakukan dengan peningkatan kualitas pendidikan formal, yang semula tugasnya sekarang bersifat konsep awalnya SMA, biar bisa berfikir teori yang lebih bagus lagi, dia sekolah s1. Jadi pendidikan formal ya”. (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa peningkatan kualitas pendidikan formal itu perlu diberikan secara baik. Mengingat semakin tingginya niat untuk memperkaya kajian teori ilmu pengetahuan, maka akan



memberikan suatu bentuk dorongan terhadap kemampuan individu dalam bekerja.

Untuk kategori dalam pendidikan formal yang bisa dilaksanakan ada 2. Adapun dua kategori tersebut meliputi tugas belajar dan izin belajar. Tugas belajar dan izin belajar memiliki cukup kekuatan yang besar untuk memberikan jaminan berupa kebebasan bagi setiap individu menentukan jenjang kariernya. Berikut uraian penjelasan mengenai tugas belajar dan izin belajar yang dilaksanakan:

#### A. Tugas belajar

Tugas belajar merupakan salah satu peningkatan kualitas pendidikan formal yang dilakukan oleh instansi pemerintah di Kabupaten Sleman. Tugas belajar itu dikembangkan dan diterapkan untuk memberikan kesempatan yang luas bagi setiap pegawai untuk menambah kemampuan yang dimiliki melalui adanya penugasan dalam bentuk belajar. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Heri Kuntadi AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan bahwa:

“Tugas belajar itu biayanya dari pemerintah daerah atau sponsor, itu ada penugasan. Bagi mereka yang tugas belajar dibebaskan dari tugas, jadi tidak melaksanakan tugas dia fokus pada tugas belajar atau sekolahnya”.  
**(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Jadi, berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa tugas belajar menjadi bagian pengembangan diri

yang dilakukan dengan biaya dari pemerintah daerah setempat yang sengaja memberikan tugas bagi pegawai yang terpilih untuk melanjutkan studi. Selain dari dana pemerintah daerah, tugas belajar juga bisa dibiayai dari sponsor yang memang memiliki maksud untuk membantu pelaksanaan tugas belajar dengan lebih mudah.

Bagi pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar juga dibebaskan dari urusan pekerjaannya. Mereka diberikan keringanan sementara selama menjalani studi untuk tidak menjalankan kewajiban seperti biasanya. Jadi, bagi mereka yang menjalankan tugas belajar akan lebih fokus pada sekolahnya, sehingga tidak terbebani dengan hal-hal lain. Dengan demikian, tugas belajar benar-benar diberikan kepada mereka yang berhak dan memenuhi persyaratan untuk belajar lagi agar memiliki kemampuan lebih ketika sudah kembali menjalankan tugasnya.

## B. Izin Belajar

Izin belajar memiliki cukup pengaruh untuk mengembangkan potensi dalam diri seorang individu. Izin belajar dibolehkan selama hal tersebut memiliki maksud dan tujuan positif mengembangkan apa yang perlu untuk dikembangkan, misalnya berkaitan dengan karir pegawai di masa depan. Akan tetapi, izin belajar tersebut juga tidak

boleh dilakukan dengan sembarangan dan tetap ada ketentuan yang berlaku didalamnya. Disampaikan oleh Heri Kuntadi AP., MT bahwa:

“Izin belajar itu dia harus tetap bekerja dan pelaksanaan izin belajarnya itu tidak boleh mengganggu kerja” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan ungkapan diatas bisa dikatakan izin belajar bisa dilaksanakan jika tidak mengganggu kerja pegawai.

Terkait dengan masalah jangka waktu pelaksanaan studi, baik tugas belajar maupun izin belajar maka sudah ada ketentuannya. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT:

“Untuk jangka waktu sebenarnya sudah ada surat Menpan nomornya saya lupa yang baru yang mengatur lama terkait dengan studi tadi. Jadi misalnya tugas belajar s2, s1 kan beda beda, kan s1 gabisa dipatok 2 tahun. Jadi dipatok sesuai kebutuhan jenjangnya”. (**Wawancara di BKPP Sleman, 2017**).

Dapat dikatakan bahwa, jangka waktu untuk penyelesaian masa studi setiap kategori belajar ternyata juga berbeda-beda dan semua itu tergantung dengan kebutuhan jenjang kariernya. Kemudian, apabila waktu yang sudah ditentukan ternyata tidak mampu terpenuhi karena ada sebab lain yang melatarbelakangi, maka ada keringanan yang bisa

diperoleh bagi pegawai untuk tetap melanjutkan studi.

Disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT bahwa:

“Nanti bagi mereka yang tugas belajar itu biasanya masih ada dispensasi, kalau ternyata 2 tahun tidak selesai, mereka nanti bisa perpanjangan masa studi, tetapi ada maksimalnya juga, kalau gak salah satu tahun. Kalau gak selesai ya harus berubah menjadi izin belajar. Kalau izin belajar dia harus sudah masuk”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 2017).**

Bagi pegawai yang ditugaskan untuk belajar, namun tidak bisa menyelesaikan studi pada waktu yang telah ditetapkan, maka masih ada toleransi berupa dispensasi untuk melakukan perpanjangan masa studi. Perpanjangan masa studi tersebut juga tidak boleh menyalahi aturan, karena juga terdapat batas maksimal yang harus diperhatikan. Apabila perpanjangan masa studi yang sudah dijalankan namun tetap tidak bisa terselesaikan, maka tugas belajar bisa berubah menjadi izin belajar. Jadi, bagi pegawai yang semula tugas belajar sesuai ketentuan tidak dibebankan tugas apapun, kemudian setelah berubah menjadi izin belajar, maka pegawai tersebut harus sudah masuk seperti biasanya untuk melaksanakan tugasnya kembali.

Berkaitan dengan izin belajar ketentuannya juga tetap ada. Disampaikan juga oleh Heri Kuntadi AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan bahwa:

“Kalau izin belajar sebenarnya kita gak membatasi harus sekian tahun tidak. Tapi ya harapannya ya namanya sekolah s1 s2 itu ada batasan waktu juga dari universitas yang harus dipatuhi, kalo gak kan DO itu juga yang harus dipenuhi” **(Wawancara di BKPP Sleman, 2017).**

Untuk kategori dalam izin belajar walaupun tidak ada batasan penyelesaian masa studi, namun harus ada kebijakan dari pihak Universitas yang tetap harus dipatuhi dan dilaksanakan, sehingga siapapun yang sedang melaksanakan izin belajar wajib mentaati dan menyelesaikan studi sesuai waktu yang sudah ditentukan.

Adapun bagi seseorang yang melaksanakan izin belajar wajib melaporkan sejauh mana perkembangan studi yang dijalankan. Disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan bahwa:

“Mereka yang sudah menyelesaikan studi wajib melaporkan rutin perkembangan studinya. Bisa dimulai dari semester 1 sampai semester akhir melaporkan studi. Itu merupakan bagian kita memantau” **(Wawancara di BKPP Sleman, 2017).**

Pelaporan masa studi ternyata juga penting dilakukan untuk melihat seberapa jauh pegawai mampu menyelesaikan

studi. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman juga selalu siap untuk memantau pegawai yang sedang melakukan tugas belajar. Artinya bahwa BKPP selalu berkomitmen untuk melihat perkembangan pelaksanaan studi yang dilakukan pegawai.

Selain itu kegiatan pemantauan juga dilakukan untuk mencegah pegawai tidak serius dalam belajar. Sebagaimana dicontohkan dalam hasil wawancara dengan Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Ini temen hari ini ada yang berangkat ke UGM untuk memantau yang tugas belajar, artinya kita tetap memantau, seberapa jauh mereka menyelesaikan studi. Kan kalau tidak dipantau takutnya mereka juga sekolah seenaknya sendiri. Jadi BKD tugasnya memantau. Pemantauan dilakukan secara berkala, kita lihat yang urgent, terutama mereka yang sudah pada tataran waktu kritis gitu ya itu perlu dipantau”.  
**(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dilihat bahwa sebenarnya BKPP juga memiliki tugas untuk memantau. Pemantauan tersebut dilakukan secara berkala dan lebih diarahkan pada yang lebih penting atau menjadi kebutuhan mendesak (*urgent*), terutama bagi pegawai yang sudah memasuki tataran waktu kritis, maka perlu dilakukan pemantauan secara lebih mendalam.

Jadi, dari apa yang telah dicontohkan bahwa sampai pada hari ini BKPP juga melakukan pemantauan terhadap

pegawai yang tugas belajar di UGM tadi, maka dapat disimpulkan bahwa BKPP benar-benar melaksanakan pemantauan dengan begitu baik dan tidak hanya sekedar upaya yang tidak direalisasikan. Artinya, BKPP Sleman juga melaksanakan kegiatan pemantauan, karena hal itu sebagai bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan sesuai kewenangannya dan demi kepentingan pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Sleman khususnya.

Kegiatan lain sebagai penunjang pendidikan formal juga dilakukan. Adapun hal-hal yang sudah dilakukan sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP.,MT:

“Kemudian yang kaitannya dengan pendidikan formal kita juga untuk menyemangati mereka, memotivasi mereka dan sebagainya. Kan mereka difasilitasi anggaran dari pemerintah daerah, uang saku, kemudian bantuan penyusunan thesis dan sebagainya itu diberikan termasuk bahkan yang izin belajar itu kita berikan bantuan biaya untuk penyusunan skripsi, thesis dan sebagainya itu kita berikan bantuan. Jumlahnya lumayan” **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Untuk menyemangati dan memotivasi pegawai yang melanjutkan studi, maka berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa ada fasilitas penunjang untuk pendidikan formal berupa anggaran dari pemerintah daerah berbentuk uang saku, bantuan penyusunan thesis dan fasilitas lain yang telah diberikan. Pemberian bantuan tersebut dimaksudkan agar semakin memperlancar studi yang sedang dilaksanakan oleh pegawai. Jumlah anggaran untuk fasilitas penunjang ini juga

terbilang lumayan dan cukup untuk dijadikan sebagai pendorong. Hal itu sesuai dengan yang disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT bahwa:

“Kita bantu mereka agar segera menyelesaikan dan tidak menunda-nunda. Kalau nanti di DO kan kita malu juga, PNS Sleman kok gak bisa menyelesaikan studi. nah itu menjadi program program kita untuk dari pendidikan formal tadi”  
**(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Jadi, bantuan tersebut dimaksudkan agar pegawai yang melanjutkan studi difasilitasi dengan lengkap, kemudian semakin semangat untuk menyelesaikan studi dengan cepat tanpa harus menunda-nunda. Jika masa studi PNS Sleman lama dan pada akhirnya tidak bisa menyelesaikan, maka hal itu akan membuat citra Sleman tidak baik, sehingga program-program tadi juga sebagai upaya mengurangi terjadinya PNS Sleman yang tidak mampu menyelesaikan studi dan juga mensukseskan pengembangan potensi sumber daya manusia melalui pendidikan formal.

### 3. DIKLAT

Ketiga, cara yang dilakukan untuk mengembangkan potensi dalam diri seseorang adalah dengan keikutsertaan dalam kegiatan berbentuk diklat. Diklat (Pendidikan dan pelatihan) menjadi salah satu bagian yang berperan untuk melatih dan mengasah kemampuan seseorang. Diklat juga dilaksanakan



sebagai upaya menjadikan PNS semakin terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

“Diklat ini rupanya bagian yang memang di Sleman menerapkan yang namanya diklat satu pintu. Jadi kalau yang semuanya berbentuk diklat itu yang berwenang menyelenggarakan atau melaksanakan adalah BKPP. Akan tetapi kalau sifatnya Bimtek, workshop ya itu SKPD atau perangkat daerah boleh menyelenggarakan. Walaupun workshop, bimtek ini juga bagian untuk pengembangan kompetensi. Tapi yang sifatnya diklat, BKPP yang melaksanakan, tapi ranahnya yang saya maksud pengembangan kompetensi diklat tadi termasuk bimtek workshop yang dilaksanakan oleh instansi”. (**Wawancara dengan Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa di Pemerintah Kabupaten Sleman menerapkan sistem diklat satu pintu. Artinya, diklat tersebut diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sleman. Jadi yang berhak menyusun program diklat, menyelenggarakan dan menganalisis kebutuhan diklat menjadi kewenangan BKPP saja. Kemudian, disamping penyelenggaraan diklat satu pintu tersebut juga ada beberapa model diklat yang dilaksanakan selain dari BKPP yakni dalam bentuk bimtek, workshop dan sebagainya. Kegiatan tersebut biasanya terselenggara akibat adanya kebutuhan yang disesuaikan dengan kepentingan SKPD atau perangkat daerah terkait. Bimtek atau workshop tersebut dinilai juga mampu mengembangkan kompetensi disamping diklat yang diadakan oleh BKPP.

Jadi, SKPD maupun perangkat daerah ternyata juga terlibat dalam upaya pengembangan potensi pegawai dengan melakukan berbagai bentuk kegiatan pengembangan. Hal itu tentu menjadi sebuah dukungan sekaligus peranan yang mampu menjadikan peningkatan produktivitas pegawai semakin meningkat di Kabupaten Sleman. Melalui adanya ide kreatif dan kerjasama yang baik yang dibangun oleh semua pihak yang berkepentingan, maka upaya pengembangan dan percepatan pembangunan sumber daya manusia yang semakin berkompeten di segala bidang bukanlah suatu hal yang sulit untuk dilakukan.

Persoalan tentang kebutuhan penyelenggaraan diklat juga perlu diperhatikan lebih detail. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT bahwa:

“...yang berkaitan dengan diklat, jadi untuk mengetahui kita itu butuhnya diklat apa. Kan tadi kita harus tau pengembangan sdm kita itu harus mengarah pada yang mana. Biar kita jelas, maka sebelum diklat kita itu ada yang namanya analisis kebutuhan diklat yang dilaksanakan setiap tahun. Jadi analisis kebutuhan diklat tadi mengeluarkan sleman membutuhkan diklat ini, ini, ini ya. Nanti dari diklat itu kemudian menjadi dasar kita untuk menyusun program diklat. Nanti kita akan anggarkan pada tahun ini untuk diklat yang pokok dan prioritas” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Jadi, berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dikatakan bahwa analisis kebutuhan diklat yang dilaksanakan setiap tahun dapat dijadikan sebagai dasar untuk menyusun program diklat agar lebih tepat sasaran.

Dalam penyelenggaraan diklat belum tentu hanya dilakukan atau dibebankan pada satu instansi saja misalnya BKPP selaku badan yang mengelola kepegawaian. Akan tetapi bisa diselenggarakan oleh beberapa lembaga diklat yang memang dirasa cocok dan diklat yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan. Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan juga menyampaikan bahwa:

“Kemudian disamping kita menyelenggarakan sendiri. Kan kita kalau kebutuhan, kemudian semua kita yang menyelenggarakan kan duitnya terbatas, karena yang namanya diklat itu kan butuh duit banyak, maka kemudian kita membuka penawaran-penawaran dari lembaga-lembaga diklat yang ada, kalau menawarkan kita atasi dengan analisa kebutuhan diklat itu, apakah prioritas untuk dilaksanakan atau tidak nanti kita tanggapi, kemudian kita kirimkan PNS Sleman untuk mengikuti diklat”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa penyelenggaraan diklat tidak hanya dilakukan oleh BKPP mengingat kebutuhan akan hal tersebut juga sifatnya sangat banyak dan membutuhkan biaya yang tidak sedikit, sehingga butuh pihak lain untuk membantu pelaksanaan diklat agar tetap berjalan, yakni dari lembaga penyelenggara diklat. Jika ada penawaran yang sesuai dengan kebutuhan diklat, maka Sleman akan mengirimkan pegawainya yang dirasa membutuhkan diklat tersebut untuk mengikuti. Namun sebelum itu dilakukan, pertimbangannya tetap mengarah pada analisis kebutuhan diklat

terlebih dahulu tentang penting tidaknya hal itu untuk diikuti pegawai, sehingga tidak salah dalam mengambil keputusan. Sebagaimana disampaikan juga oleh Heri Kuntadi AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Jadi analisis beban diklat tadi menjadi bahan untuk urusan program, termasuk kalau ada penawaran diklat kita ngirimkannya mengacu pada analisis kebutuhan diklat. Nanti sehingga yang dikirimkan diklat itu sesuai dengan kebutuhan dan tidak asal ngirim. Garis besarnya untuk pengembangan kompetensi sdm seperti itu” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan petikan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan diklat dapat dijadikan acuan dalam merumuskan suatu program maupun kegiatan untuk pengembangan SDM. Selain itu, agar penyelenggaraan diklat benar-benar terlaksana sesuai dengan apa yang dicitakan maka tidak bisa dilakukan secara sembarangan dan harus ada kajian sebelumnya, sehingga diharapkan bisa mengurangi adanya ketidakefektifan dari program diklat itu sendiri. Melalui analisa beban diklat tersebut akan diketahui arah yang pasti dan jelas tentang diklat apa dan ditujukan kepada siapa, sehingga dinilai akan lebih tepat sasaran. Dengan demikian, akan diketahui diklat mana yang benar-benar sesuai kebutuhan dan paling menjadi agenda prioritas untuk dilaksanakan di Kabupaten Sleman.

#### 4. Belajar ke Daerah Lain

Belajar ke daerah lain merupakan kegiatan mempelajari, melihat, sekaligus mengambil bagian pembelajaran penting yang digunakan untuk mengembangkan organisasi. Kegiatan tersebut juga merupakan bagian untuk membandingkan sejauh mana kebaikan yang harus dicontoh untuk menjadi point penting diterapkan, sehingga kegiatan belajar ke daerah lain juga dalam rangka mengembangkan potensi atau kemampuan organisasi atau individu untuk semakin meningkatkan mutu. Sebagaimana dijelaskan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan bahwa:

“Cara keempat biar mereka tambah pinter, kita juga tidak menutup diri untuk belajar ke daerah lain yang sudah berhasil. Maka kemudian ada program benchmarking itu dalam rangka kita belajar untuk mengembangkan kita bahwa daerah lain ternyata bisa seperti ini, kita belajar. Itu juga bagian untuk pengembangan kompetensi” **(Wawancara di BKPP, 24 Oktober 2017).**

Hal yang ternyata tidak kalah penting untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia aparatur adalah dengan diadakannya studi banding. Studi banding yang dimaksud ini berkaitan dengan perlunya setiap instansi atau SKPD belajar dari daerah lain, baik dari segi bagaimana mekanisme mengembangkan tata kelola dengan baik ataupun justru belajar terkait persoalan yang dihadapi. Dengan adanya bekal tersebut diharapkan akan menjadi suatu pembelajaran

yang sifatnya positif. Dimana pegawai akan mampu melihat apa apa yang baik untuk kemudian diterapkan, dan apa yang buruk untuk dijadikan bahan pembelajaran.

Jadi, belajar ke daerah lain merupakan salah satu bagian yang bisa mendorong adanya percepatan pembangunan. Dengan melihat, menganalisa lalu mempelajari keadaan di daerah lain, tentu akan semakin memperkaya pengetahuan dan kemampuan pegawai. Diharapkan melalui adanya program ini bisa membawa perubahan pada tatanan pemerintahan yang jauh lebih baik, karena tidak dapat dipungkiri bahwa dengan diberikannya kewenangan daerah untuk mengurus kepentingannya sendiri, maka setiap daerah pasti memiliki cara tersendiri untuk meraih tujuan-tujuan yang diharapkan.

Pengembangan sumber daya manusia yang sudah dilaksanakan oleh BKPP Kabupaten Sleman ada 4 seperti yang sudah diuraikan diatas, akan tetapi yang paling utama terdapat di pendidikan formal dan diklat. Diluar dari hal itu masih ada bimtek yang diselenggarakan oleh perangkat daerah masing-masing, misalnya dicontohkan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Dinas Kesehatan biar dokter pinter nyuntik dia ada bimtek apa dan sebagainya yang sifatnya lebih ke skill PNS. Tapi Bimtek itu kan ada batasan-batasan. Jadi mereka pengembangan SDM yang dilakukan di luar BKD, juga dilakukan oleh perangkat daerah. Jumlah Bimtek yang diselenggarakan perangkat daerah itu banyak” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Selain dari perangkat daerah juga ada dari berbagai pihak yang ikut serta menyelenggarakan program pengembangan diri. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT bahwa:

“Diluar yang diselenggarakan perangkat daerah, yang sekarang butuh pemikiran intens itu kan guru. Guru itu ada peraturan Menpan tahun 2009 yang mengamanatkan kalau guru mau naik pangkat dan sebagainya itu harus membuat karya tulis, melaksanakan pengembangan diri, itu kan ada batasannya, kalau tidak memenuhi itu kan tidak bisa naik pangkat. Bahkan guru-guru itu menjadi kebutuhan utama untuk mengembangkan diri, pengembangan dirinya dengan melakukan diklat, bimtek dan sebagainya. Itu bisa menjadi nilai akredit untuk naik pangkat”.  
**(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Melalui hasil wawancara diatas dapat diambil pemahaman bahwa salah satu contoh dari adanya pengembangan diri bisa dilakukan dalam ruang lingkup luas. Misalnya seorang guru harus memiliki kemampuan lebih agar bisa naik pangkat dengan ketentuan bisa membuat karya tulis dan lain sebagainya. Hal itu dalam rangka memberikan peluang adanya peningkatan dari segi pengembangan sdm.

Pengembangan sdm selain dari BKPP dan perangkat daerah ternyata juga bisa dilakukan secara mandiri oleh beberapa kelompok yang sengaja dibentuk. Hal itu didukung dengan pernyataan dari Heri Kuntadi, AP., MT bahwa:

“Nah sekarang ada kalau di guru itu kelompok-kelompok kerja yang bernama Kelompok Kerja Guru (KKG) dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Di kelompok-kelompok ini mereka biasanya berinisiatif menyelenggarakan nanti ngundang narasumber dari mana untuk bimtek dan sebagainya, iuran bahkan anggarannya bukan dari anggaran perangkat daerah, kadang mereka iuran punya dana sekian nanti mengundang narasumber untuk melaksanakan pelatihan-pelatihan, jadi ada yang sifatnya pengembangan sdmnya melalui kegiatan mandiri. Kegiatan mandiri dalam arti sifatnya bimtek atau diklat dalam bentuk

kelompok yang dia dibiayai sendiri dan ini bagus punya inisiatif, karena kalau mengharapkan semuanya dari APBD kan duitnya terbatas. Itu beberapa pengembangan sdm yang sudah kita laksanakan, dan yang urusannya dengan benchmarking dan sebagainya dilaksanakan oleh masing-masing perangkat daerah, itu juga merupakan bagian dari pengembangan wawasan”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

### 3.3.2 Kebebasan Memilih

Kebebasan memilih merupakan suatu bentuk penciptaan maupun pengakuan terhadap hak individu untuk bisa mengembangkan diri dan diberikan kesempatan yang luas untuk menentukan jalan kehidupan yang dipilih, termasuk memperoleh kesejahteraan hidup di masa depan.

Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan tentang kebebasan memilih dalam hal pengembangan karier di masa depan, maka beliau menyampaikan bahwa:

“kemudian yang diuruskan kami akhirnya dia harus sekolah dan sebagainya, pendidikan formal atau diklat, maka Sleman memberikan kesempatan yang luas kepada PNS Sleman untuk kalau mau meneruskan studi dan tidak dibatasi maksimalnya. Maksudnya gini, tidak terus paling pol s1, gak boleh nerusin s2 atau s3 itu enggak, mereka mau sekolah dipersilahkan” **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Jadi, dapat dikatakan bahwa pegawai di Kabupaten Sleman memiliki kebebasan untuk menentukan jenjang studinya. Sejauh ini Pemerintah Kabupaten Sleman memberikan kesempatan terbuka bagi pegawai yang ingin berkembang, termasuk melanjutkan studi dan tidak ada batasan maksimal untuk studi yang bisa dijalankan



tersebut. Hal itu membuktikan bahwa ada pengakuan terhadap hak-hak pegawai untuk mendapatkan bekal demi masa depan yang cerah.

Akan tetapi, dalam kebebasan memilih tersebut juga tetap ada koridor yang dijalankan. Artinya, mereka tidak boleh sembarangan menggunakan kesempatan tersebut. Pegawai boleh melanjutkan studi itu dengan ketentuan sesuai dengan yang disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT :

“Lembaga harus yang minimal terakreditasi B, tidak boleh yang sembarangan, nanti kalau ecek-ecek kan sama aja. Sudah mikir pulang nyambut gawe tetep gabisa, kemudian untuk jurusan yang diambil itu harus terkait dengan kepentingan pemerintah daerah. Jadi semuanya bahwa berkaitan dengan tugas yang diambil itu berkaitan dengan tugas-tugas pemerintah daerah, kemudian mereka dalam melanjutkan studi juga tidak dibatasi maks s1 s2 boleh sampai S3” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan uraian wawancara diatas, dapat dipahami bahwa untuk kebebasan memilih bagi pegawai di pemerintah Kabupaten Sleman tetap didasarkan pada koridor atau batasan yang ditentukan. Terkait dengan lembaga untuk melaksanakan studi harus minimal terakreditasi B dan tidak boleh yang sembarangan, mengingat nilai akreditasi tersebut sangat perlu dipertimbangkan bagi mutu pendidikan yang dihasilkan. Bagi pegawai yang ingin melanjutkan studi juga diperbolehkan asalkan bidangnya masih berkaitan dengan tugas-tugas pemerintah daerah.

### 3.3.3 Hak Memperoleh Imbalan yang Wajar

Hak memperoleh imbalan yang wajar dikaitkan sebagai pemberian balas jasa atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan hasil yang didapatkan. Namun perolehan imbalan yang wajar atas suatu pekerjaan juga meliputi berbagai hal. Heri Kuntadi, AP., MT menyampaikan bahwa:

“Produktivitas meningkat itu kan bisa dari banyak faktor. Faktor produktivitas meningkat itu juga bisa dari kalau dia tau ilmunya dan akhirnya bisa mengerjakan kan produktivitasnya meningkat, kalau dari konteks saya kan itu. Jadi kalau dia akhirnya mampu mengerjakan karena punya ilmunya kan dia berarti bisa menyelesaikan dengan baik” (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Petikan wawancara diatas memberikan penjelasan bahwa produktivitas meningkat itu bisa berasal dari banyak faktor yang melatarbelakangi termasuk jika individu tahu ilmu dan bisa mengerjakan maka produktivitas akan meningkat dengan sendirinya. Namun disamping ilmu dan kemampuan yang terdapat pada diri seseorang juga terdapat faktor lain misalnya pemberian kompensasi. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP.,MT:

“Akan tetapi kalau dia tidak punya ilmu, orang yang ilmu nya sudah cukup, bekerja dengan serius (nyambut gawe tenanan) nah le nyambut gawe tenanan kok kompensasinya tidak ada. Itu produktivitas dari sisi pengembangan kompetensi artinya semua orang yang kompetensinya menjadi andil bisa mengerjakan pekerjaan-pekerjaan itu, maka yakin produktivitasnya bisa meningkat. Tapi faktor lain akan ada misalnya kompensasinya tidak cukup dan sebagainya itu pasti orang jadi terus ngedrop dan dia mengerjakan itu gak ada penghargaan lain”. (**Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Dapat dikatakan bahwa sebenarnya kompensasi merupakan salah satu bagian yang bisa mendorong kemauan individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan diberikan kompensasi, maka biasanya seseorang akan cenderung merasa hasil kerjanya dihargai dan layak untuk diberikan imbalan yang pantas. Namun, apabila pemberian kompensasi tidak cukup, maka juga akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Pegawai akan cenderung malas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi apabila kompensasi yang didapatkan tidak sesuai dengan pekerjaannya.

“Konteks lain tidak hanya kompensasi lagi, tapi kalau ujungnya BKPP itu ada urusannya dengan naik pangkat. Penghargaan itu kan tidak hanya uang ya bentuknya, bisa naik pangkat, bisa promosi jabatan”. **(Wawancara dengan Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Dikatakan bahwa pemberian imbalan tidak hanya dalam bentuk kompensasi saja, melainkan bisa dalam bentuk naik pangkat dan promosi jabatan. Dalam hal yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi selain adanya penyelenggaraan diklat dan pemberian penghargaan dalam bentuk uang, maka BKPP Sleman melaksanakan sistem pengembangan potensi sebagai berikut:

“Pengembangan kompetensi itu tidak hanya diklat sebenarnya dia promosi jabatan atau dia pindah jabatan itu bagian dari pengembangan wawasan. Jadi kan seperti saya kemarin di bidang mutasi, sekarang di bidang ini, nah itu dalam rangka saya disuruh belajar yang lebih banyak lagi agar kompetensi sdm nya semakin meningkat. Itu juga bagian untuk pengembangan kompetensi”.

**(Wawancara dengan Heri Kuntadi, AP.,MT di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa suatu imbalan atau balas jasa yang wajar atau kompensasi dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kabupaten Sleman tidak hanya berbentuk uang saja, melainkan juga terjadi pemindahan sejumlah jabatan yang dilakukan seperti yang telah dicontohkan diatas sebagai upaya pembelajaran yang berbasis pada kompetensi. Selain itu, dengan adanya promosi jabatan termasuk dalam urusan kenaikan pangkat akan turut serta memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik lagi untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi. Pemindahan jabatan yang telah dilakukan tersebut sebagai bentuk kegiatan dalam rangka pegawai bisa mempelajari, memahami dan mampu mengerjakan bagian tugas atau pekerjaan yang baru. Kompetensi atau kemampuan pada diri individu bisa meningkat apabila dihadapkan pada suatu pekerjaan yang sifatnya mampu memberikan tambahan pengetahuan dan pengalaman.

### 3.3.4 Hak Mendapat Perlindungan

Perlindungan merupakan suatu hal yang menunjukkan adanya jaminan rasa aman atas segala bentuk ancaman atau hal-hal yang bisa merugikan seseorang. Jika dilihat dari sisi jaminan kesehatan pegawai negeri sipil memperoleh jaminan dalam banyak hal terutama fasilitas BPJS. Selain itu, ada jaminan lain yang sengaja diperuntukkan bagi pegawai dalam sebuah instansi pemerintah. Sebagaimana dijelaskan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Kemudian kalau kita punya masalah hukum, kita juga punya bagian hukum yang nanti siap membantu PNS. Kalau misalnya tugas-tugas kita bermasalah misalnya di tun dan sebagainya. Jadi kita bantuan hukumnya dari bagian hukum. Contoh saya kemarin di tun saya dengan bagian hukum yang membantu. Itu bagian dari perlindungan”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa terdapat bantuan hukum dari bagian hukum yang sengaja dibentuk untuk mengantisipasi adanya suatu tindakan yang sengaja maupun tidak sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menyalahi atau memberikan ancaman bagi pegawai di Pemerintah Kabupaten Sleman. Bagian hukum tersebut nantinya yang akan siap membantu proses hukum dan mencari jalan keluar bagi tugas-tugas yang dinilai bermasalah.

### 3.4 Kondisi Tempat Kerja yang Baik

Ketersediaan tempat kerja yang baik memberikan begitu manfaat tersendiri bagi kenyamanan pegawai dalam mengerjakan bagian tugasnya. Kondisi tempat kerja tentu memiliki pengaruh juga terhadap semakin meningkatnya produktivitas yang dihasilkan pegawai, sehingga bisa menentukan tingkat ketercapaian hasil yang diharapkan.

Kondisi tempat kerja yang baik dikatakan juga bisa berpengaruh dalam peningkatan produktivitas pegawai, karena dengan adanya ruang kerja yang nyaman dan fasilitas yang lengkap, misalnya meja dan peralatan lain yang menunjang dirasa akan semakin membantu terselesaikannya suatu pekerjaan dengan lebih mudah. Akan tetapi kondisi tempat kerja yang baik belum tentu menjadi jaminan produktivitas akan meningkat, karena yang paling utama adalah kemauan dan motivasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Kondisi tempat kerja ya berpengaruh, akan tetapi signifikannya perlu diteliti seberapa persen gitu ya. Kalau misalnya mau bekerja tapi gada mejanya juga berpengaruh, tapi kalau konteksnya lokasinya ada, mejanya ada dan sebagainya itu perlu di teliti persentase pengaruhnya. Sehingga yang paling berpengaruh sebenarnya kemauan kerja. Motivasi kerja itu sesuatu yang paling penting dan motivasi itu juga banyak aspek” (Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).

Pada dasarnya hal yang paling bisa menentukan baik tidaknya produktivitas seorang pegawai terletak pada diri individunya masing-masing. Jika individu memiliki kemauan dan kemampuan yang baik dan

secara penuh bertanggungjawab dalam setiap urusan pekerjaan, maka dengan sendirinya produktivitas akan meningkat.

**Tabel 3.5**

**Sarana dan Prasarana Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan  
Kabupaten Sleman**

<b>NO</b>	<b>NAMA REKENING</b>	<b>NAMA BARANG</b>	<b>JUMLAH BARANG</b>
	<b>Aset Tetap</b>		
1.	Tanah		4.000 m <sup>2</sup>
2.	gedung	BKPP	2512
3.	Mesin dan peralatan	Komputer	33
		Printer	39
		laptop	7
		lcd proyektor	4
4.	Kendaraan		16
5.	Alat studio dan komunikasi		21
6.	Alat kantor dan rumah tangga		1.004
	<b>Aset lainnya</b>		
7.	buku perpustakaan		31
8.	barang bercorak kesenian		8
9.	software		6

(Sumber: Renstra BKPP, 2017-2021).

### **3.5 Umpan Balik**

Sistem umpan balik merupakan suatu kegiatan untuk memberikan suatu balasan atas suatu perilaku, tindakan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Umpan balik tersebut didasarkan pada penilaian dan kriteria tertentu. Dalam melakukan sistem umpan balik tersebut juga dibutuhkan suatu peraturan yang sifatnya mengatur dan memberikan suatu dasar untuk menentukan kebijakan. Hal itu dimaksudkan untuk mempertegas dan memberikan pedoman secara lebih jelas dan terarah.

#### **A. Objektif**

Umpan balik yang diberikan atau didapatkan oleh seseorang harus memiliki kekuatan untuk semakin memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan tugas. Objektif dalam hal ini diartikan sebagai umpan balik yang didasarkan pada norma yang telah disepakati dan bukan atas dasar senang atau tidak senang terhadap seseorang.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Sistem prestasi kerja yang dimaksud adalah sejauh mana pegawai mampu berkontribusi besar dalam setiap bagian dari pekerjaannya dan menghasilkan sesuatu yang bernilai lebih.



Sistem umpan balik yang dilakukan juga bisa dalam bentuk suatu penghargaan yang diberikan atas suatu pekerjaan. Penghargaan tersebut dinilai mampu memberikan dorongan dan motivasi untuk peningkatan hasil kinerja pegawai. Adapun sebagaimana telah disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT selaku Kepala Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan:

“Reward kalau di Sleman diberikan tambahan penghasilan. Disamping gaji ada tambahan penghasilan. Jadi reward dan punishment tetap ada” (**wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017**).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat dipahami bahwa sebenarnya Pemerintah Kabupaten Sleman sendiri sangat memperhatikan kualitas kinerja pegawainya. Terbukti dengan semakin ditinjau ulangnya terkait pemberian tambahan penghasilan bagi PNS. Hal itu tentu yang akan memberi rasa kepuasan tersendiri dan akan cenderung menciptakan budaya kerja yang jauh lebih baik. Tambahan penghasilan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Sleman merupakan wujud kepedulian tentang kesejahteraan pegawai, sehingga kemudian mereka akan merasa dihargai dan diakui. Tentu pemberian tambahan penghasilan tersebut akan menjadi nilai lebih yang didapatkan oleh setiap individu.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah,

pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, maka dibuat Peraturan Bupati Nomor 30 tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman. Sesuai dengan peraturan tersebut, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman berusaha untuk memberikan umpan balik yang sifatnya objektif bagi kinerja PNS di Sleman.

Hal itu dengan pertimbangan bahwa beban kerja organisasi dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman semakin besar, sehingga guna memberikan motivasi kerja yang lebih baik perlu diberikan tambahan penghasilan. Berdasarkan isi Pasal 2, Peraturan Bupati tersebut disusun dengan maksud sebagai pedoman dalam pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai sesuai jabatan dan perilaku kerja. Pasal 3 juga menjelaskan bahwa Pemerintah Daerah memberikan tambahan penghasilan pegawai kepada Pegawai setiap bulan. Tambahan penghasilan pegawai diberikan kepada pegawai berdasarkan beban kerja sesuai jabatan, pangkat, dan golongan, serta penilaian perilaku kerja pegawai.

## B. Rasional

Rasional dalam hal ini diartikan sebagai sebuah umpan balik yang bisa diterima oleh akal sehat, dimana pelaksanaan umpan balik tersebut memiliki kekuatan untuk diterima oleh pemikiran manusia. Jika seseorang harus dikenai sanksi disiplin, status berat ringan hukuman yang dijatuhkan juga disesuaikan dengan jenis pelanggaran yang dilakukan. Sebagaimana dijelaskan oleh Heri Kuntadi, AP., MT tentang disiplin PNS, maka:

“...PNS melanggar juga ada teguran, semua PNS yang melanggar ketentuan akan dilakukan pemeriksaan kalau terbukti bisa jatuh hukuman dan punishmentnya”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Petikan wawancara diatas menjelaskan bahwa jika ada PNS Sleman yang melanggar peraturan tetap ada teguran yang dilakukan. Jika dari hasil pemeriksaan dan penyelidikan terdapat bukti kuat atas suatu pelanggaran, maka seseorang bisa dijatuhi hukuman sesuai dengan jenis pelanggaran yang telah dilakukan. Jadi tetap ada tindak lanjut berupa *punishment* yang diberlakukan untuk disiplin PNS di Kabupaten Sleman. Hal itu juga didasarkan pada ketentuan di Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang menjelaskan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan

kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Sistem umpan balik juga bisa dikaitkan dengan penilaian terhadap perilaku kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai secara rasional. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai selama jam kerja. Penilaian perilaku kerja pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 30 Tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman dengan kriteria:

- a. Pegawai yang tidak pernah atau pernah meninggalkan kantor bukan melaksanakan tugas kedinasan paling banyak 3 (tiga) kali dalam 1 (satu) bulan, dikategorikan “baik”.
- b. Pegawai yang meninggalkan kantor bukan melaksanakan tugas kedinasan sebanyak 4 (empat) sampai dengan 7 (tujuh) kali dalam 1 (satu) bulan, dikategorikan “cukup baik”.
- c. pegawai yang meninggalkan kantor bukan melaksanakan tugas kedinasan sebanyak lebih dari 7 (tujuh) kali dalam 1 (satu) bulan, dikategorikan “kurang baik”.

Rasional berdasarkan ketentuan diatas ditentukan dengan beberapa kriteria. Bagi pegawai yang benar-benar disiplin tidak pernah

meninggalkan kantor dan pernah meninggalkan kantor maksimal 3 kali dalam 1 bulan, maka akan dikategorikan baik. Pegawai yang meninggalkan kantor sebanyak 4-7 kali dalam satu bulan dikategorikan cukup baik, sedangkan bagi pegawai yang meninggalkan kantor bukan melaksanakan tugas dinas sebanyak lebih dari 7 kali dalam 1 bulan, maka dikategorikan kurang baik.

Jadi, umpan balik yang sifatnya rasional jika dikaitkan dengan penjelasan diatas dapat ditunjukkan dengan adanya kategori yang sengaja dibuat untuk melihat suatu bentuk balasan atas suatu perilaku yang dilakukan oleh pegawai dengan kriteria yang sudah ditentukan. Artinya, pegawai bisa dikatakan disiplin apabila memenuhi kriteria yang sudah ditentukan dengan tidak meninggalkan kantor sebanyak batasan yang sudah diberikan, begitu juga sebaliknya pegawai yang perilakunya kurang baik juga dilihat berdasarkan jenis pelanggaran yang dilakukan, misalnya meninggalkan kantor melebihi ketentuan. Dengan demikian, apabila pegawai pada akhirnya diberikan reward maupun dijatuhi sanksi atas perilaku kerjanya, maka semua itu didasarkan pada kriteria yang bisa diterima dengan akal sehat.

### C. Validitas yang Tinggi

Validitas tinggi dalam hal ini digambarkan sebagai suatu penilaian yang didasarkan pada tolak ukur sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil penilaian perilaku kerja berdasarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 30 Tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman juga digunakan untuk menghitung pemberian tambahan penghasilan pegawai dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pegawai yang memperoleh nilai “baik” diberikan tambahan penghasilan pegawai sebesar 100% (seratus persen).
- b. Pegawai yang memperoleh nilai “cukup baik” diberikan tambahan penghasilan pegawai sebesar 95% (sembilan puluh lima persen).
- c. Pegawai yang memperoleh nilai “kurang baik” diberikan tambahan penghasilan pegawai sebesar 90% (sembilan puluh persen).

Berdasarkan ketentuan yang dijabarkan diatas dapat diketahui bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai didasarkan pada suatu ketentuan yang diberlakukan di Pemerintah Kabupaten Sleman. Umpan balik yang diberikan bagi pegawai disesuaikan dari nilai yang didapatkan secara personal. Hasil penilaian perilaku kerja tersebut digunakan untuk melihat seberapa banyak umpan

balik yang bisa diberikan kepada pegawai. Pegawai yang memperoleh nilai baik maka akan diberikan tambahan penghasilan sebesar 100 %, cukup baik 95 % dan kurang baik 90 %.

Jadi, untuk memberikan suatu bentuk penciptaan, pemeliharaan dan penerapan sistem umpan balik yang sifatnya objektif, rasional, validitas tinggi telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sleman dengan mengeluarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 30 Tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman sebagai bentuk atau wujud bahwa kinerja pegawai sangat diperhatikan tentang baik buruknya, apabila pegawai menunjukkan prestasi yang baik maka akan diberikan balas jasa berupa tambahan penghasilan sesuai dengan hasil kerjanya. Sebaliknya, bagi pegawai yang melanggar ketentuan, maka akan diberikan sanksi sesuai dengan jenis dan berat tidaknya pelanggaran yang dilakukan. Sanksi tersebut juga mengacu pada peraturan yang mengatur tentang disiplin PNS dan penilaian perilaku kerja pegawai.

## **Kendala yang dihadapi dalam Memanajemen Sumber Daya Manusia di Kabupaten Sleman**

Adapun kendala yang terjadi sejauh ini jika dilihat dari sisi pengembangan SDM sendiri berkaitan dengan persoalan sebagai berikut:

### 1. Volume Pekerjaan yang Banyak

Volume pekerjaan yang banyak dalam hal ini dikaitkan dengan keberadaan beban kerja yang ditanggung oleh pegawai. Dalam menyelenggarakan urusan pemerintah daerah tentu memiliki berbagai macam pekerjaan yang harus terselesaikan dan menjadi tanggungjawab pemerintah daerah bersangkutan. Berkaitan dengan masalah personil yang tidak memadai mengharuskan penyelesaian pekerjaan hanya ditanggung oleh personil seadanya. Misalnya terkait menyusun rencana kerja tahunan, melaksanakan pelayanan publik, memfasilitasi kegiatan tertentu, menilai kinerja pegawai, menyusun laporan dan sebagainya. Dimana semua itu juga memiliki jangka waktu pelaksanaannya dan keluaran yang dihasilkan, sehingga masing-masing SKPD memiliki tingkat kesibukan yang beragam.

Heri Kuntadi, AP., MT menyampaikan bahwa:

“Kita kan volume pekerjaannya luar biasa banyak. Manakala ada penyelenggara diklat yang akan menyelenggarakan diklat, dari sisi kajian kita, kita butuh dan orang yang butuh diklat itu si A misalnya. Tapi ternyata di instansinya dia sedang melaksanakan tugas yang banyak dan harus diselesaikan, kebetulan personilnya kurang. Kalau kita akan mengirimkan, kemudian instansi sedang melaksanakan tugas seperti itu menjadi kendala. Nanti dikirim diklat, tugas di instansinya terbengkalai belum diselesaikan karena tidak ada personil lain. Itu contoh menjadi salah satu kendala kita untuk mengirimkan diklat”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**



Selanjutnya beliau menambahkan:

“Karena diklat itu kan kadang-kadang lebih dari 4 hari ya. Di tinggal 4 hari mungkin instansinya harus menyelesaikan tugas itu dan sebagainya mungkin jadi kendala”. (Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2014).

Ketika suatu daerah dihadapkan pada urusan pekerjaan yang banyak dan hanya didukung oleh jumlah personil yang terbatas, maka bisa dikatakan akan mempersulit pengembangan diri bagi seorang pegawai, hal itu karena harus menyelesaikan pekerjaan yang menjadi kewenangannya. Terlebih pelaksanaan diklat tidak bisa dilakukan hanya dalam 1 hari, melainkan bisa lebih dari 4 hari. Jika akan mengirimkan pegawai untuk mengikuti diklat, namun pekerjaan di instansi sedang banyak, maka akan menimbulkan persoalan baru tidak tercapainya produktivitas dengan baik. Terkadang hal itu yang menjadi kendala, dimana sebenarnya pegawai butuh diklat, akan tetapi tidak bisa karena terbentur dengan tugas di instansi.

## 2. Motivasi

Kendala yang dihadapi oleh Kabupaten Sleman saat ini adalah terkait dengan motivasi seseorang untuk mengembangkan dirinya. Misalnya saat mengikuti diklat hanya sebagai bentuk formalitas semata bukan sebagai upaya menambah kemampuan diri. Dengan demikian terkadang dalam melaksanakannya pun setengah-setengah dan tidak sepenuh hati. Hal ini cenderung akan membuat pelaksanaan diklat menjadi suatu hal yang percuma dilaksanakan, karena tidak ada keinginan secara

lahir dan batin untuk berkembang. Sebagaimana disampaikan oleh Heri Kuntadi, AP., MT :

“Orang yang dikirim ini motivasi untuk diklatnya kadang-kadang ada kita kan gak 100 % punya orang yang sempurna, dikirim itu mungkin mengikutinya seenaknya saja”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Melalui petikan wawancara diatas dapat diketahui bahwa setiap orang memiliki cara berfikir dan perilaku yang berbeda. Perbedaan tersebut yang membuat semakin jelas bahwa bisa saja kendala yang dihadapi oleh instansi pemerintah terkait pengembangan sumber daya manusia adalah terletak pada individu pegawainya sendiri.

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap pegawai memiliki sifat yang tidak semua sama dan ada beberapa yang cenderung tidak berkeinginan untuk maju. Hal ini harus menjadi catatan tersendiri bagi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan untuk lebih intens dalam melakukan pemantauan dan menerapkan strategi agar pelaksanaan pengembangan pegawai yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dengan demikian, bisa ditinjau ulang tingkat keefektifannya.

### 3. Anggaran

Kendala ketiga yang diungkapkan oleh Heri Kuntadi, AP., MT adalah dari segi anggaran, beliau menyampaikan bahwa:

“Dari sisi kita sendiri, kita sudah menganggarkan cukup banyak, kadang-kadang jumlah yang penawaran diklatnya banyak. Kita mengirimkan sudah banyak anggarannya tidak mencukupi untuk mengirimkan diklat. Itu juga bagian dari kendala. Nah sekarang misalnya ngirim satu orang untuk diklat ke Jakarta biasanya bayar 5 juta, belum uang saku, belum biaya transportasi dan lain sebagainya. Paling tidak satu orang butuh 8-10 juta. Bayangkan kalau kita ngirim satu tahun 100 orang sudah berapa juta. 1 miliar ya”. **(Wawancara di BKPP Sleman, 24 Oktober 2017).**

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa sebenarnya kendala terkait anggaran bisa terjadi karena jumlah peserta dan penawaran untuk mengikuti diklat banyak dan tidak sebanding dengan dana untuk fasilitas penunjang yang harus diberikan misalnya uang saku, biaya transport dan kebutuhan lain yang harus dipenuhi. Dengan demikian, bisa ditarik kesimpulan bahwa diklat ternyata membutuhkan biaya yang cukup banyak dan tidak bisa dilaksanakan secara sembarangan tanpa adanya pertimbangan sebelumnya.

Tabel 3.6

## Rekapitulasi Jumlah Anggaran untuk Meningkatkan Kualitas Diklat

Sasaran	Indikator Sasaran	Target	Program /Kegiatan	Anggaran	Realisasi	%	Capaian Fisik		
Meningkatkan kualitas diklat pegawai	Persentase pelaksanaan diklat pegawai sesuai dengan kebutuhan	38%	<b>Pendidikan Kedinasan</b>						
			Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan	20.611.500	20.102.300	97,53	100		
			Pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan	17.423.500	15.750.600	90,4	100		
			<b>Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur</b>						
			Pendidikan dan pelatihan struktural bagi PNS Daerah	215.787.500	202.729.362	93,95	100		
			Pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS daerah	485.549.000	481.005.739	99,06	100		
			Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNS daerah	109.985.000	95.943.436	87,23	100		
			<b>Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>						
			Pelaksanaan uji kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan	59.939.000	59.415.350	99,13	100		
			Pelatihan bagi Pendidik untuk memenuhi standar	329.921.600	202.629.832	61,42	100		

			kompetensi				
--	--	--	------------	--	--	--	--

(Sumber: LAKIP BKPP, 2016)