

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
IPTEK DAN SENI**



**KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH DALAM
PENGELOLAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KOTA MANADO**

OLEH TIM PENELITI :

**DRS. WELSON Y. ROMPAS, M.SI
DRA. JOYCE J. RARES, M.SI**

**UNIVERSITAS SAM RATULANGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
M A N A D O
2012**

Dibiayai Dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Nomor : 0748/023-04.2.01/27/2012
Tanggal 9 Desember 2011. Tahun Anggaran 2012 Satuan Kerja Universitas Sam Ratulangi Manado
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

HALAMAN PENGESAHAN

-
1. a. Judul Penelitian : Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Dalam
Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil Di Kota Manado
b. Bidang Ilmu : Sosial
-
2. Ketua Peneliti :
a. Nama Lengkap dan Gelar : Drs. Welson Y. Rompas, M.Si
b. Jenis Kelamin : Laki-Laki
c. Pangkat/Golongan/NIP : Pembina Tkt.I/ IV b / 19610924 198903 1 010
d. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
e. Jabatan Struktural : -
f. Fakultas / Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Sosial/Ilmu Administrasi
g. Alamat Kantor : Jl. Kampus Bahu, Manado 95115
Telp / E-mail : 0431 – 862586
h. Alamat Rumah : Jl. A. Mononutu No. 191 Kelurahan Pakowa
Kecamatan Wanea, Manado
Telp/E-mail/Hp : 0431-876277 / 0811437779
-
3. Susunan Tim Peneliti:
a. Ketua : Drs. Welson Y. Rompas, M.Si
b. Anggota : Dra. Joyce J. Rares, M.Si
-
4. Lokasi Penelitian : Kota Manado
-
5. Bila penelitian ini merupakan kerjasama dengan institusi lain sebutkan:
a. Nama Instansi : -
b. Alamat : -
-
6. Lama Penelitian : 6 (Enam) bulan
-
7. Biaya Penelitian : Rp. 15.000.000.- (Lima Belas Juta Rupiah)
-

Mengetahui
Dekan FISIP Unsrat,

Drs. Phillep M. Regar, MS
NIP. 19510503 198303 1 002

Manado, September 2012

Ketua Peneliti,

Drs. Welson Y. Rompas, M.Si
NIP. 19610924 198903 1 010

Menyetujui :
Ketua Lembaga Penelitian Unsrat

Prof. Dr. Ir. John Rantung, MS
NIP. 19530510 198303 1 003

RINGKASAN

Penelitian ini adalah tentang bagaimana Kinerja dari Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam pengelolaan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil di Kota Manado. Adapun pengelolaan pegawai negeri sipil dapat diamati dari 2 (dua) aspek yaitu penetapan calon peserta diklat dan proses pelaksanaan diklat, sedangkan kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam pengelolaan pegawai negeri sipil dapat diamati 2 (dua) aspek yaitu jumlah program kegiatan dan jumlah pegawai yang dihasilkan tiap-tiap program kegiatan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penggunaan metode ini adalah untuk mendapatkan informasi data yang mendalam tentang permasalahan yang diteliti.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah pada umumnya berjalan lancar dan efektif dilihat dari aspek penetapan calon peserta diklat dimana hal ini sudah berjalan sesuai dengan pola yang digunakan sedangkan proses pelaksanaan diklat masih terdapat hambatan pada penetapan peserta diklat karena ada peserta yang tidak terdaftar namun ingin mengikuti diklat tersebut. Dari kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado menunjukkan hasil yang cukup optimal dilihat dari aspek jumlah program kegiatan dan jumlah pegawai yang dihasilkan tiap-tiap program kegiatan.

Maka berdasarkan hasil penelitian ini disarankan untuk Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado untuk lebih meningkatkan kualitas pelaksanaannya terutama dalam hal rekrutmen peserta diklat, biaya pelaksanaan diklat serta ketersediaan sumber daya manusia dan pengadaan teknologi *local area network* dalam pengelolaan data pegawai.

SUMMARY

This research is about how the performance of the Civil Service Agency and the Regional Training in the management of education and training of civil servants in the city of Manado. The management of civil servants can be observed from the two (2) aspects of the determination of potential participants training and implementation process of training, while the performance of the Regional Agency for Employment and Training in the management of civil servants can be observed two (2) aspects of the program the number of activities and number of employees generated for each program activity.

This study used a qualitative descriptive method. The use of this method is to obtain in-depth data information about the problems studied.

The results showed that the management of education and training at the Regional Training and Employment Agency and generally runs smoothly and effectively from the aspects determining candidates for training where this is going according to the pattern used while implementing the training process, there are still obstacles to the establishment of training participants because there participants who are not registered but would like to attend the training. Of Employment and Training Agency performance Manado City area showed a fairly optimal views of the aspect of the number of program activities and employment generated for each program activity.

Based on the results of this study suggested for Employment and Training Agency Manado City area to further improve the quality of its implementation, especially in terms of training participant recruitment, training and implementation costs keterdiaan human resources and procurement of local area network technology in the management of employee data.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami naikkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa karena Berkat dan PetunjukNya sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan laporan hasil penelitian ini dapat terselesaikan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui kinerja dari Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado.

Penyelesaian laporan penelitian ini dapat terlaksana tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Maka melalui kesempatan ini kami ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini.

Hasil laporan penelitian ini kami sadar bahwa belum sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan tentu saja untuk kesempurnaan laporan penelitian ini. Semoga laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam pengelolaan pegawai negeri sipil di Kota Manado.

Manado, September 2012

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Konsep Kinerja	5
B. Konsep Pengelolaan Pegawai/Karyawan	9
C. Konsep Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)	14
BAB III METODE PENELITIAN	18
A. Jenis Penelitian	18
B. Fokus Penelitian	19
C. Jenis dan Sumber Data (Informan)	19
D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data	19
E. Teknik Analisa Data	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	21
A. Proses Pengelolaan Diklat	21
B. Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah	30
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	37
A. Kesimpulan	37
B. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	39

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel :		
1	Program Kegiatan Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil	32
2	Program Kegiatan Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklatpim	33
3	Program Kegiatan Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Ujian Dinas	35
4	Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah	36

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan Indonesia pada masa kini merupakan pembangunan nasional yang pada hakekatnya adalah membentuk manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan Indonesia di seluruh aspeknya. Hal ini merupakan suatu proses perubahan ke arah yang lebih baik atau lebih maju. Seiring dengan tuntutan perubahan menjadi lebih baik, maka peningkatan kinerja organisasi publik menjadi salah satu bagian penting untuk mewujudkan pembangunan nasional sesuai dengan cita-cita Bangsa dan Negara Indonesia. Dengan demikian, maka dibutuhkan keseimbangan antara kemajuan pembangunan dengan kinerja setiap organisasi publik maupun swasta untuk mewujudkan pembangunan nasional yang sudah tertuang dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado merupakan salah satu instansi pemerintah yang memegang peranan dalam menghasilkan manusia-manusia yang berkompeten untuk mewujudkan cita-cita bangsa khususnya di Kota Manado dengan menghasilkan pegawai pemerintahan yang terampil kemudian ditempatkan di instansi pemerintahan setelah melalui tahap-tahap tertentu.

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 5 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, dan Lembaga Teknis Daerah Kota Manado. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado berkedudukan sebagai sistem penunjang Pemerintah Daerah di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah Kota Manado. Tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado adalah membantu Walikota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Walikota Manado Nomor 38 tahun 2008.

Dalam rangka pelaksanaan tugas tersebut, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado menetapkan Visi yaitu Pegawai Negeri Sipil yang Professional, Responsif, dan Sejahtera, yang kemudian dijabarkan dalam misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya aparatur.

2. Mengembangkan system informasi manajemen kepegawaian serta optimalisasi pelaksanaan tugas demi terwujudnya pelayanan yang responsive dan prima.
3. Meningkatkan kinerja aparatur serta meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil.

Salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut di atas adalah pengelolaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Kegiatan tersebut diatas sebagai bagian dari pengembangan organisasi yang menuntut pengelolaan yang baik. Tuntutan ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya karena kinerja birokrasi pemerintah saat ini ditenggarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya menurut Djisman Simanjuntak (dalam Santosa, 2008:118) bahwa program pelatihan di lingkungan birokrasi tidak kompetitif, juga jenjang dalam birokrasi di Indonesia sebenarnya sudah ada sehingga program pelatihan menjadi sekedar formalitas. Peningkatan kualitas pegawai dalam pemberian pelayanan bukanlah hal yang mudah, karena sudah menjadi rahasia umum bahwa banyak sekali kekecewaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi-instansi pemerintah akibat dari kinerja pegawai yang kurang maksimal yang dihasilkan dari Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

Keadaan menunjukkan bahwa kegiatan pengelolaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil Daerah oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado masih menghasilkan fenomena-fenomena yang mengindikasikan rendahnya kualitas kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Fenomena-fenomena tersebut antara lain: (1) pengelolaan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari jabatan struktural masih terdapat banyak penyimpangan. Pengelolaan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari jabatan struktural didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, dan Keputusan Kepala Kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural pada pasal bagian 5 bagian (c) menyebutkan syarat dalam pengangkatan

harus memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Pada kenyataan, masih ada Pegawai Negeri Sipil yang belum memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang tidak sesuai namun diangkat dalam jabatan struktural. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan tersebut tidak obyektif. (2) Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang kurang optimal. Pendidikan dan Pelatihan yang disingkat Diklat Pegawai Negeri Sipil menurut SANKRI (dalam Harsono, 2010:66) adalah upaya-upaya yang dilakukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil. Diklat didasarkan pada Peraturan Pemerintahan Nomor 101 Tahun 200 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan salah satunya pada pasal 2 (a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi. Namun pada realitanya masih terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya yang ditandai dengan Peserta Pegawai Negeri Sipil yang belum sesuai persyaratan diikutkan dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan. Hal ini dapat berakibat rendahnya kualitas Pegawai Negeri Sipil yang dihasilkan kemudian mempengaruhi tingkat kepuasan dari masyarakat sebagai pengguna jasa instansi pemerintah.

Kaitannya dengan permasalahan dalam penelitian ini, maka perlu dipertanyakan kinerja dari Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam mewujudkan visi dan misinya. Berdasarkan pemikiran tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dalam Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Bagaimana pengelolaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado?*
2. *Bagaimana kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado?*

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran bagaimana kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil daerah dilingkungan Pemerintah Kota Manado.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis, yaitu dapat menemukan konsep-konsep baru dalam Ilmu Administrasi lebih khusus tentang kinerja organisasi atau kinerja suatu badan.
- b. Manfaat Praktis, yaitu sebagai bahan masukan atau rekomendasi kepada pemerintah Kota Manado khususnya Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.

B A B II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para ahli sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (dalam Keban, 2008:209) istilah ini menunjukkan *the execution or fulfillment of a duty* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas), atau *a person's achievement under test condition ets* (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji, dan sebagainya). Mahsun (2006:25) menambahkan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Selanjutnya, menurut Bernadin dan Russel (dalam Rosidah, 2009:276) menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang dicapai atau diperoleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi yang dinilai.

Kemudian, secara umum kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil dalam pelaksanaan pokok tugas. Konsep kinerja yang demikian menepis semua definisi yang memasukkan parameter kemampuan, prosedur dan perilaku kedalam pengukuran kinerja. Kinerja harus menggambarkan hasil, bukan cara atau perilaku. Mungkin kemampuan, cara, atau perilaku menentukan atau mempengaruhi hasil atau tingkat ketercapaian, tetapi bukan menjadi bagian dari hasil tersebut, akan tetapi kemampuan, cara atau perilaku hanya menjadi faktor penjelas mengapa hasil yang diperoleh mencapai tingkat tertentu.

Rummler dan Bravhe (dalam Sudarmanto, 2009:7) membagi kinerja kedalam tiga tingkatan atau level yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan dan kinerja individu merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah perwujudan dari pelaksanaan dan hasil kerja atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, kelompok atau organisasi selama kurun waktu tertentu.

1. Penilaian Kinerja

Dwijanto (dalam Pasolong, 2010:182) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang amat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Menurut kamus Administrasi Publik, pengukuran kinerja adalah “...*an evaluation of an employee's progress or lack of progress measured in terms of job effectiveness...*” (Candler and Plano dalam Keban, 2008:213)., batasan ini lebih menekankan pada evaluasi kemajuan atau kegagalan dari seorang pegawai, sedangkan Bernadin dan Russel (dalam Keban, 2008:213) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai “...*a way of measuring the contributions of individuals to their organization...*”. Dalam batasan ini yang ditekankan adalah cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasi, dan tujuannya adalah memberikan intensif/disintensif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau dan member motivasi terhadap perbaikan dimasa yang akan datang. Tidak jauh berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Lohman (dalam Mahsun, 2006:25) bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diukur dari tujuan strategis organisasi.

2. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator kinerja menurut LAN-RI (dalam Pasolong, 2010:177) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impact*). Ditambahkan pula oleh Lohman (dalam Mahsun, 2009:71) bahwa indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa, indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Oleh karena itu, indikator kinerja

harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja (Mahsun, 2009:128).

Selanjutnya, Dwiyanto (dalam Sudarmanto, 2009: 16) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Selim dan Woodward (dalam Nasucha, 2004 dan Pasolong, 2010:180) menambahkan juga bahwa ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik antara lain pelayanan, ekonomi, efisien, efektivitas dan equity.

Berdasarkan beberapa pengertian dan pendapat diatas maka dapat dijelaskan beberapa indikator kinerja yang dapat menggambarkan dan menjelaskan tingkat kinerja birokrasi pelayanan publik, sebagai berikut :

- a) Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa masih terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (Pasolong, 2010:178) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan menjadi salah satu indikator yang penting.
- b) Kualitas layanan, sering menjadi image penting di masyarakat terhadap birokrasi public. Banyak pandangan negative yang terbentuk mengenai organisasi public yang muncul karena ketidak puasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diterima dari birokrasi publik. Oleh karena itu menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2010:179) bahwa kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.
- c) Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat (Lenvile dalam Dwiyanto dkk, 2002).
- d) Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. Oleh karena itu, responsibilitas bisa saja dapat berbenturan dengan resposivitas. Keinginan

seorang pejabat publik untuk meningkatkan responsivitas bisa saja mengorbankan responsibilitas, ketika kebijakan dan prosedur administrasi yang ada dalam organisasinya ternyata tidak lagi memadai untuk menjamin dinamika yang terjadi dalam masyarakat. Ini terjadi disebabkan oleh dinamika masyarakat yang selalu lebih cepat dari perubahan organisasi (Lemvile dalam Dwiyanto dkk, 2002).

- e) Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi (Kumorotomo dalam Pasolong, 2010:180). Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan (Selim dan Woodward dalam Dwiyanto dkk, 2002).
- f) Akuntabilitas, yaitu kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (LAN-RI, 2000). Konsepsi akuntabilitas dalam arti luas bahwa pejabat pemerintah tidak hanya bertanggungjawab kepada otoritas yang lebih tinggi dalam rantai komando institusional, tetapi juga bertanggungjawab kepada masyarakat umum, media massa dan banyak *stakeholders* lainnya (Mahsun, 2009:84).

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif kalau tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visinya tercapai. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai yang sudah disepakati bersama antara para *stakeholders* dari organisasi yang bersangkutan, karena itu visi ini adalah indikator yang paling penting.

B. Konsep Pengelolaan Pegawai/Karyawan

Istilah pengelolaan memiliki makna yang sama dengan manajemen yaitu mengatur, atau mengelola. Adapun rumusan manajemen yang dapat dikemukakan yaitu bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan lewat usaha orang lain (Thoha, 2008:260), ditambahkan pula oleh Notoatmodjo (2009:85) bahwa manajemen adalah

suatu seni mengatur oranglain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan.

Pendapat diatas menggambarkan bagaimana mencapai tujuan dengan menggunakan usaha-usaha atau kemampuan-kemampuan dari orang lain. Dalam usaha mencapai tujuan dengan menggunakan usaha-usaha orang lain, sumberdaya manusia menjadi sangat penting karena akan menentukan ketercapaian tujuan dari suatu organisasi. Oleh karena itu perlu diadakan manajemen sumberdaya manusia atau pengelolaan sumberdaya manusia. Menurut Kiggundu (dalam Rosidah, 2009:13) bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif. Kemudian Flippo (dalam Notoatmodjo, 2009:85) mengemukakan juga bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian konpensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Selanjutnya, sumberdaya manusia dikenal juga dengan istilah *staffing*. *Staffing* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan para anggota organisasi (Stoner, 1986:463). Kemudian Tulus (dalam Rosidah, 2009:14) menambahkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia kedalam lima fungsi yaitu pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi manajemen sumberdaya manusia secara umum yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah inti dari manajemen karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan kepada rencana tersebut (Notoatmodjo, 2009:96). Urwick (dalam Harsono, 2010:2) juga menambahkan bahwa perencanaan adalah mengusahakan agar rencana mengenai pelaksanaan pekerjaan dipersiapkan dengan seksama dan dilaksanakan dengan tepat. Perencanaan sumberdaya manusia juga merupakan fungsi pertama dalam perencanaan sumberdaya manusia dan merupakan bagian dari fungsi perencanaan strategis organisasi yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan berkesinambungan dalam menentukan kebutuhan sumberdaya manusia di masa depan, baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat dalam

jangka panjang, guna mengantisipasi perubahan lingkungan dan organisasi serta meminimasi biaya dalam rangka pencapaian tujuan individu dan organisasi (Sofyandi, 2008:58). Adapun proses perencanaan menurut Harsono (2010:2) meliputi; menentukan tujuan perencanaan, menentukan aktivitas untuk mencapai tujuan, mengembangkan dasar pemikiran tentang masa depan, menganalisa alternative tindakan, dan membuat rencana kerja, serta mengimplementasikan rencana dan melakukan evaluasi hasilnya. Tujuan dari perencanaan sumberdaya manusia secara umum menurut Hasibuan (2008:250) meliputi: untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan; untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya; untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan; untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan; menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal) dan pensiun karyawan; dan menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2. Pengadaan

Pengadaan biasa disebut dengan rekrutmen yaitu suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi (Notoadmodjo, 2009:105) yang merupakan fungsi operasional pertama manajemen sumberdaya manusia (Hasibuan, 2008:27). Rosidah (2009:168) mengemukakan juga bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mengisi formasi yang lowong akibat dari pegawai yang berhenti, mutasi jabatan dan lain-lain. Oleh karena itu pengadaan dilaksanakan atas dasar kebutuhan penambahan pegawai, baik dalam arti jumlah, kualitas pegawai serta kompetensi jabatan yang dibutuhkan (Harsono, 2010:42). Dalam pengadaan pegawai dibutuhkan analisis jabatan dimana analisis jabatan merupakan suatu penentuan dan isi suatu jabatan meliputi tugas, tanggungjawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta

persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan yang diembannya dengan baik (Sofyandi, 2008:88). Harsono (2010:24) menambahkan juga bahwa analisis jabatan adalah suatu penelaahan secara mendalam sistematis terhadap suatu pekerjaan atau jabatan, untuk memperoleh manfaat dari penelaahan tersebut. Adapun tahap-tahap dalam analisis jabatan yang dikemukakan oleh Harsono (2010:25) yaitu tahap perencanaan dimana kegiatan-kegiatan meliputi: pembentukan tim kerja, perencanaan proses konsultasi, penjelasan kebijakan, pengumpulan data, proses perundingan, penentuan jabatan yang akan dianalisis. Penanggungjawab kegiatan. Tahap selanjutnya yaitu tahap pelaksanaan yang meliputi kegiatan : penetapan jabatan dan pekerjaan yang dianalisis, data yang dikumpulkan dari dimana saja, pengumpulan data, pengolahan data, diskusi pembuatan, penyerahan dokumentasi dan pelaksanaan analisis jabatan. Setelah proses rekrutmen, maka diadakan seleksi dimana seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu (Sofyandi, 2008:105). Oleh karena itu dalam proses seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan obyektif supaya diperoleh karyawan yang *qualified* dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian dan pengaturan karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan (Hasibuan, 2008:48).

3. Pengembangan

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia atau manajemen sumberdaya manusia (Hasibuan, 2008:68). Dalam peningkatan kualitas individu dalam organisasi, pengembangan memiliki kontribusi besar dalam mendukung peningkatan tersebut. Pengembangan sumberdaya manusia secara substansi dipahami sebagai proses peningkatan potensi atau kemampuan, kompetensi, dan karier dari pegawai yang bersangkutan (Sudarmanto, 2009).

Menurut para ahli pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial (Bella dalam Hasibuan, 2008:70). Notoadmodjo (2009:8) mengemukakan juga bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Pada pelaksanaannya sering

dijumpai dengan penyebutan pendidikan dan latihan atau disingkat Diklat yaitu upaya-upaya yang dilakukan oleh pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan sebagai pegawai negeri (SANKRI dalam Harsono, 2010:166).

4. Pemberian Kompensasi

Kenyataan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan karyawan atau pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Hal tersebut berarti bahwa di satu sisi seseorang menggunakan ketrampilan, pengetahuan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya di suatu organisasi, disisi lain ia mengharapkan untuk menerima suatu imbalan tertentu. Imbalan ini sering disebut dengan kompensasi. Kompensasi menurut Notoadmodjo (2009:142) adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Rosidah (2009:256) bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka. Selanjutnya, Bernadin (dalam Sudarmanto, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk upah dan penghargaan (*reward*) baik yang berupa pembayaran keuangan langsung seperti gaji, insentif, komisi, dan bonus serta pembayaran financial tidak langsung seperti asuransi dan liburan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri (Notoadmodjo, 2009:142), juga sistem penghargaan atau kompensasi dapat menimbulkan kinerja organisasi meningkat, sebagai konsekuensi dari semangat dan gairah kerja pegawai (Sudarmanto, 2009).

Adapun tujuan dari sistem kompensasi ini adalah untuk menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya (Sofyandi, 2008:161).

Dalam pelaksanaan pemberian kompensasi juga harus dilakukan evaluasi pegawai, dimana dengan adanya evaluasi pegawai maka dapat ditentukan besaran kompensasi yang layak diterima oleh pegawai tersebut, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Cordoso (dalam Rosidah, 2009:257-259) bahwa evaluasi pegawai adalah berbagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pegawai beserta besarnya kompensasi masing-masing.

5. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia yang penting, rumit serta kompleks dalam merealisasikannya (Sofyandi, 2008:171). Dalam pencapaian tujuan organisasi dibutuhkan karyawan yang tidak hanya berkompeten di bidangnya masing-masing, tetapi juga bergairah didalam bekerja sehingga setiap pekerjaan dapat dikerjakan dengan maksimal. Oleh karena itu pegawai atau karyawan tidak dapat dilakukan sewenang-wenang atau sekehendak hati, maka seorang pemimpin harus dapat memahami sifat dan motif karyawan yang diselaraskan dengan tujuan organisasi maupun sebaliknya.

Pengintegrasian menurut Notoadmodjo (2009: 90) adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Hasibuan (2008:136) menambahkan pula bahwa pengintegrasian adalah kegiatan yang menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerjasama yang memberikan kepuasan. Tujuan dari pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

6. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja bagi para ahli dapat berupa pemisahan, pemecatan, pengunduran diri atau pension. Kalau seorang pegawai/karyawan tidak mungkin lagi bekerja pada organisasi tertentu sehingga suatu ketika mereka harus memutuskan hubungan kerja. Untuk itu organisasi harus bertanggungjawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Notoadmodjo, 2009:91). Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi operatif terakhir manajemen sumberdaya manusia. Oleh karena itu, pemberhentian harus mendapat perhatian serius dari pimpinan, karena telah di atur oleh undang-undang dan memberikan resiko bagi perusahaan atau organisasi maupun bagi karyawan atau pegawai yang bersangkutan. Dalam pemberhentian pegawai negeri sipil dikenal dengan dua jenis pemberhentian sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu:

- a. Pemberhentian dengan hormat. Dikarenakan apabila meninggal dunia, atas permintaan sendiri, mencapai batas usia pension, perampangan organisasi pemerintah, atau tidak sehat jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajibannya sebagai pegawai negeri sipil.
- b. Pemberhentian tidak dengan hormat. Dikarenakan apabila dihukum penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya empat tahun atau lebih, malakukan pelanggaran disiplin pegawai tingkat berat.

C. Konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang berbeda, seperti pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam waktu yang cukup lama (SANKRI, dalam Harsono, 2010:66). Sedangkan pelatihan menurut Sofyandi (2008:113) merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi. Namun beberapa ahli menggabungkan kedua istilah tersebut seperti Notoadmodjo (2009:16) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Ada juga pendapat dari Bela (dalam Hasibuan, 2008:70) yang mengatakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan akhir yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diembannya dengan baik.

2. Prinsip, Jenis dan Metode Diklat

Sebelum melaksanakan pendidikan dan pelatihan, maka perlu diketahui prinsip-prinsip pelatihan. Menurut Werther dan Davis (dalam Sofyandi, 2008:115) mengemukakan ada lima prinsip pelatihan yaitu :

- a. *Partisipasi*. Dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus aktif karena partisipasi peserta akan lebih cepat menguasai dan mengetahui materi yang diberikan.
- b. *Repetition*. Senantiasa dilakukan secara berulang-ulang karena dengan mengulang ini peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
- c. *Relevance*. Dimana program pelatihan tersebut harus saling berhubungan dimana para peserta diberikan dahulu gambaran umum suatu pekerjaan setelah itu diberikan hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
- d. *Tranference*. Dimana program pelatihan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
- e. *Feedback*. Artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik, yaitu untuk mengukur sejauhmana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

Adapun jenis pelatihan menurut Notoadmodjo (2009:23) yaitu pelatihan bagi karyawan atau pegawai di suatu organisasi atau institusi biasanya dikelompokkan menjadi dua, yakni pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*pre service training*) yaitu merupakan pelatihan yang diberikan pada para pegawai baru atau calon pegawai baru pada suatu organisasi atau institusi dengan tujuan untuk memberikan wawasan kepada pegawai baru tersebut terhadap organisasi atau institusi tempat mereka bekerja, dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*in service training*) yaitu pelatihan yang diberikan kepada karyawan atau pegawai yang sudah bekerja diberbagai unit atau divisi dari suatu organisasi dengan tujuan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Notoadmodjo (2009:43) mengatakan bahwa secara garis besar ada dua jenis metode belajar, yakni metode didaktik (*one way method*) dimana metode ini menitikberatkan bahwa pendidik yang aktif, sedangkan pihak sasaran pendidikan

tidak diberi kesempatan untuk aktif. Metode ini antara lain; metode ceramah, siaran melalui radio, pemutaran film, penyebaran pamphlet, booker dan lain. Selanjutnya, metode sokratik (*two way method*) dimana metode ini menjamin adanya komunikasi dua arah antara pendidikan dan sasaran pendidikan, seperti demonstrasi, diskusi, *role playing*, seminar, symposium dan lain.

3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil

Pendidikan dan pelatihan dalam organisasi birokrasi sangat diperlukan untuk menunjang kinerja pemerintahan dalam pemberian pelayanan public. Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Manado berperan penting dalam pemberian pendidikan dan pelatihan agar menghasilkan pegawai negeri sipil yang berkompeten di bidangnya. Pendidikan dan pelatihan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang mendefinisikan Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Adapun tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yakni:

- a. Meningkatkan ketrampilan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terdapat dua jenis pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil, yakni :

- a. Diklat Prajabatan, dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasi agar mampu melaksanakan tugas

dan perannya sebagai pelayanan masyarakat. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil.

- b. Diklat Dalam Jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat ini terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

B A B III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiono, 2009:1). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Selanjutnya Sugiono (2009:1) menambahkan pula bahwa penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Oleh karena itu penelitian ini akan memberikan gambaran keadaan yangb aktual dengan jalan mengumpulkan data berupa kata-kata, menyusun, menganalisis dan menginterpretasikannya.

Dalam usaha memperoleh informasi dilakukan usaha pengamatan atau observasi. Untuk menguji kebenaran suatu pengamatan, peneliti dituntut oleh pengetahuan teori untuk dapat memberikan gambaran mengenai kenyataan-kenyataan yang diperhatikan. Penggambaran kenyataan-kenyataan (fakta) tersebut ditafsirkan menurut pandangan subyektif obyek (organisasi) yang diteliti. Bagaimana mereka memberikan makna pada kenyataan atau gejala itu menurut nilai-nilai mereka. Dalam konteks ini dapat ditangkap fakta-fakta tentang kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif. Adapun alasan peneliti menggunakan metode tersebut adalah agar dapat mengumpulkan sebanyak mungkin informasi mengenai fakta-fakta tentang kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil.

B. Fokus Penelitian

Focus penelitian dalam penelitian ini adalah kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dalam Pengelolaan Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil. Sesuai dengan fokus penelitian maka akan dikaji yaitu :

- Pengelolaan pegawai negeri sipil, dan yang diamati yaitu Penetapan Calon Peserta Diklat dan Proses Pelaksanaan Diklat
- Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, dan yang diamati yaitu Jumlah Program Kegiatan dan Jumlah Pegawai yang dihasilkan tiap-tiap Program Kegiatan.

C. Jenis dan Sumber Data (Informan)

Jenis data dalam penelitian adalah meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data yaitu melalui informan yaitu orang-orang yang diamati dan memberikan data berupa kata-kata atau kalimat pernyataan. Informan tersebut adalah pejabat dan staf pengelola lembaga atau instansi, sedangkan data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber data seperti diperoleh dari perpustakaan yaitu data dari buku-buku literatur yang digunakan sebagai pendukung utama dalam penulisan hasil penelitian ini, data yang lain juga diperoleh dari arsip sebagai data dalam bentuk dokumen, foto, data statistik dan naskah-naskah yang tersedia dalam lembaga atau instansi yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2010:53). Adapun informannya adalah pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dan ditetapkan sebanyak 18 orang sebagai informan, yang terdiri dari 5 orang pejabat struktural dan 13 orang staf pelaksana.

D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Peneliti sebagai instrument penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang valid dan reliable. Namun, untuk membantu kelancaran dalam melaksanakan penelitian, maka penelitian ini juga didukung oleh instrument pembantu sebagai panduan wawancara. Oleh karena itu, sebelum turun ke lapangan maka peneliti akan membuat panduan / pedoman wawancara untuk memudahkan pelaksanaan penelitian di lapangan.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*), yaitu untuk mencatat persepsi dan opini informan berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam memperoleh informasi dilakukan teknik wawancara mendalam dengan tatap muka melalui pedoman wawancara yang bersifat terbuka.
2. Observasi, yaitu mengamati secara langsung perilaku informan di lapangan.
3. Studi dokumentasi, yaitu mengambil data berupa tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang, kelompok, atau organisasi.

E. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dalam penelitian ini akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisa deskriptif kualitatif (Arikunto, 2006:239) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penilaian data. Data yang terkumpul akan dilakukan penilaian dengan memperhatikan prinsip validitas, obyektivitas dan reliabilitas melalui cara mengkategorisasikan data dengan pencatatan yang relevan.
2. Analisis dan interpretasi data, dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu :
 - a. Data yang bersifat kualitatif dipisahkan melalui kategori untuk memperoleh kesimpulan
 - b. Data yang bersifat kuantitatif diklasifikasikan menurut kategori, dijumlahkan dan dihitung presentasinya, kemudian disederhanakan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi atau tabel presentase.
3. Interpretasi hasil analisis data
4. Kesimpulan terhadap hasil analisis/interpretasi data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Pengelolaan Diklat

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa proses Pengelolaan Diklat oleh Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dilihat dari tiga aspek yaitu: Penetapan calon peserta Diklat, Pelaksanaan Diklat, dan Penetapan Tenaga Kediklatan.

Untuk mengetahui bagaimana mekanisme proses pengelolaan Diklat dari awal perencanaan sampai selesainya yang di dalamnya termasuk kedua aspek di atas, maka dilakukan wawancara dengan pejabat yang berwenang seperti Kepala Badan, Aekretaris Badan, Kepala Bagian Diklat, Kepala Sub Bagian Penjenjangan, Kepala Sub Bagian Teknis Fungsional, dan juga beberapa staf pegawai Diklat. Berikut pernyataan Kepala Badan (berinisial M. H. T) kepada penulis mengenai mekanisme Diklat:

“Mekanisme pelaksanaan Diklat yang dilakukan menggunakan pola yaitu pola kemitraan antara Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dan Badan Diklat Provinsi Sulawesi Utara, di mana Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi Sulawesi Utara dalam penyelenggaraan Diklat”

Pernyataan di atas dibenarkan juga oleh staf pegawai Diklat (berinisial F. F. K) mengenai mekanisme Diklat:

“Pengadaan Diklat yang dilakukan untuk para pegawai merupakan Diklat yang diadakan dengan bekerjasama antara Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dengan Badan Diklat Provinsi, di mana kami menjalin kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi, karena Badan Diklat Provinsi mengelola Diklat dalam lingkup provinsi”

Kedua pernyataan tersebut berarti bahwa tidak semua urusan dalam bidang pengembangan sumber daya aparatur dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sendiri, namun beberapa bidang tertentu merupakan tugas dan tanggungjawab Badan Diklat Provinsi sebagai mitra dalam pengembangan aparatur. Oleh karena itu,

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah melakukan kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi untuk mengadakan Diklat.

1. Penetapan Calon Peserta Diklat

Penetapan calon peserta Diklat dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dengan memberikan surat permintaan mengenai informasi jumlah pegawai yang belum mengikuti Diklat sesuai dengan jenis Diklat yang diadakan kepada tiap-tiap instansi pemerintahan (SKPD). Secara garis besarnya bahwa setiap instansi-instansi pemerintahan (SKPD) memberikan informasi kepada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mengenai jumlah pegawai yang belum mengikuti jenis Diklat yang akan diadakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah untuk diikutsertakan. Berikut pernyataan Sekretaris Badan (berinisial J. H. I.) kepada penulis mengenai penetapan calon peserta Diklat:

“Pegawai yang akan mengikuti suatu jenis Diklat, nama-nama pegawai tersebut baik yang sudah atau belum mengikuti Diklat itu diusulkan dari instansi-instansi pemerinta (SKPD) yang kemudian didaftarkan untuk mengikuti Diklat melalui Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sesuai di criteria yang sudah ditetapkan”

Hal tersebut juga dikemukakan oleh staf pegawai Diklat (berinisial L. M. B) mengenai peserta Diklat:

“Untuk menentukan peserta Diklat kami meminta data jumlah pegawai yang belum atau sudah mengikuti Diklat sebagai usulan dari tiap-tiap instansi pemerintahan/SKPD, selanjutnya didaftarkan sebagai peserta Diklat oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.”

Setelah Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mendapatkan informasi mengenai jumlah pegawai tersebut, maka data pegawai tersebut diseleksi kelayakan pegawai untuk mengikuti Diklat berdasarkan kriteria-kriteria/ dasar pertimbangan tertentu, karena kuota pelaksanaan Diklat hanya berjumlah 40 orang dalam satu angkatan, maka diadakan seleksi. Adapun kriteria-kriteria yang diberikan pada pegawai sebelum mengikuti suatu jenis Diklat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri

Sipil Pasal 13, 14, 15, dan 16 seperti Diklat Prajabatan yaitu semua Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah melalui proses rekrutmen, kemudian Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) yaitu semua Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural. Dalam pelaksanaannya Pegawai Negeri Sipil yang diikutkan diseleksi dengan syarat salah satunya menurut kepangkatannya, di mana pegawai yang lebih dahulu diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil, maka pegawai tersebut yang diikutkan dalam jenis Diklat yang akan dilaksanakan. Berikut pernyataan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan (berinisial N. W) kepada penulis mengenai syarat-syarat keikutsertaan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jenis Diklat:

“Dasar pertimbangan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti suatu Diklat adalah: Daftar Urut Kepangkatan, TMT Jabatan, TMT pangkat, dsb. Misalnya seorang Pegawai Negeri Sipil berpangkat IIIa dengan tamatan kepangkatan tahun 2009 pasti akan didahulukan untuk mengikuti Diklatpim IV daripada Pegawai berpangkat IIIa dengan kepangkatan tahun 2010”

Jadi jelaslah bahwa pegawai yang akan diikutsertakan dalam Diklat berdasarkan informasi jumlah pegawai yang belum mengikuti Diklat tertentu oleh tiap-tiap instansi pemerintahan (SKPD) dan kemudian diseleksi sesuai dengan dasar pertimbangan senioritas yang telah dikemukakan oleh pejabat di atas. Seperti dalam pelaksanaannya ada pegawai yang berpangkat/ golongan tertentu yang tidak didaftarkan, sedangkan orang lain yang berpangkat/golongan sama dengannya didaftarkan untuk mengikuti suatu Diklat yang diadakan. Berikut pernyataan salah seorang pegawai (berinisial Y. J. R.):

“Saya pernah mengalami tidak didaftarkan untuk mengikuti Diklat, padahal saya sudah waktunya untuk mengikuti Diklat untuk kenaikan pangkat saya, namun kenalan saya yang seangkatan dengan saya malah didaftarkan untuk ikut Diklat”.

Dalam kasus seperti di atas tidaklah ada unsur kesengajaan, hal tersebut kadangkala terjadi karena kuota dalam Diklat se-angkatan/ sekelas hanya tersedia untuk 40 orang, oleh karena itu Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah memberikan dasar pertimbangan untuk keikutsertaan pegawai dalam Diklat menurut senioritas, seperti pernyataan yang dikemukakan oleh staf pelaksana Diklat (berinisial C. R. P):

“Memang kadangkala kasus-kasus tersebut terjadi dalam menetapkan/menseleksi pegawai untuk diikutkan dalam Diklat, namun kami tetap pada petunjuk yang telah di berikan oleh atasan kami yaitu melalui dasar-dasar pertimbangan yang ada, karena kuota dalam satu angkatan Diklat hanya 40 orang, misalnya jika ada dua orang yang berpangkat/golongan sama IIb, maka kami tidak memilih keduanya, kami melihat pada tanggal tamatan pangkat/golongan yang lebih dahulu tamat, maka pegawai tersebutlah yang berhak mengikuti Diklat”

2. Proses Pelaksanaan Diklat

a. Pembiayaan Diklat

Dalam pelaksanaan Diklat, proses pembiayaan Diklat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 23 menyatakan bahwa pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi/SKPD masing-masing. Selanjutnya dalam pelaksanaan pembiayaan Diklat itu sendiri telah dianggarkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Manado yang kemudian dialokasikan pada tiap-tiap instansi-instansi pemerintahan/SKPD untuk membiayai Pegawai yang akan diikutsertakan dalam Diklat. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Sub Bidang Penjenjangan (berinisial J. P. R) mengenai pembiayaan Diklat:

“Untuk pembiayaan Diklat anggarannya berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Manado di mana alokasinya ada yang langsung ke kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah), ada juga yang dialokasikan ke instansi-instansi pemerintahan/SKPD untuk pendaftaran peserta yang akan mengikuti Diklat sesuai dengan jumlah peserta Diklat yang telah didaftarkan.”

Dalam pembiayaan ini juga tidak menutup kemungkinan bagi pegawai untuk membiayai keikutsertaannya dalam Diklat, di mana pegawai yang bersangkutan yang tidak didaftarkan dari instansi pemerintah/SKPD tempat ia bekerja namun ingin mengikuti Diklat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, maka dalam pembiayaannya ia harus membiayai sendiri sesuai dengan biaya yang telah ditetapkan untuk setiap jenis Diklat yang diadakan. Hal ini dikatakan oleh pegawai staf Pelaksana Diklat (berinisial A. G):

“Pembiayaan Diklat ada juga yang berasal dari pegawai, di mana ada pegawai-pegawai yang tidak terdaftar tetapi ingin mengikuti Diklat yang ada, makan

mereka diharuskan untuk membiayai sendiri keikutsertaan mereka sesuai dengan biaya jenis Diklat itu sendiri”

Dan dibenarkan oleh salah seorang pegawai yang mengikuti Diklat namun tidak diusulkan oleh instansi pemerintah/SKPD tempat ia bekerja (berinisial R. M.):

“Saya pernah mengikuti Diklatpim IV sekitar tahun 2007 dengan biaya sendiri, karena saya waktu itu belum bisa untuk ikut Diklatpim IV namun saya ingin mengikutinya karena ada beberapa materi yang menarik bagi saya”

b. Pelaksanaan Diklat

Dengan pola kemitraan yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Dan Diklat Kota Manado yang telah digambarkan sebelumnya, dalam pelaksanaan Diklat ditetapkan juga instansi yang melaksanakan jenis-jenis Diklat tertentu sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 22 yang menyatakan bahwa:

- (1) Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Pemerintah yang terakreditasi,
- (2) Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi,
- (3) Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina
- (4) Diklat Teknis dan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh Lembaga Diklat yang terakreditasi.

Sesuai dengan peraturan di atas maka mekanisme pelaksanaan Diklat diuraikan sebagai berikut:

(1) Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Pemerintah terakreditasi dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Namun tetap bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi, Mekanisme pelaksanaannya diawali dengan informasi jumlah CPNS, yang kemudian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mengirim surat pada Badan Diklat Provinsi untuk menentukan seperti; jadwal pelaksanaan Diklat, penetapan tenaga didik, materi, sistem evaluasi, dan sebagainya, selanjutnya menunggu respon dari Badan Diklat Provinsi mengenai hal-hal tersebut. Badan

Diklat Provinsi harus merespon surat yang diajukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah berupa kelengkapan administrasi pelaksanaan Diklat yang di dalamnya termasuk hal-hal di atas. Kemudian Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sudah bisa melaksanakan kegiatannya, selanjutnya setelah diadakan kegiatan Diklat, maka Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah membuat laporan mengenai kegiatan Diklat yang telah dilaksanakan yang kemudian akan dibuat Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) bagi pegawai yang telah mengikuti Diklat. Mengenai mekanisme tersebut, berikut pernyataan Kepala Sub Bidang Penjurusan mengenai Diklat Prajabatan, yaitu:

“Mekanisme pelaksanaan Diklat untuk Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado yang diawali dengan menerima informasi jumlah CPNS yang diangkat, kemudian Badan Kepegawaian dan Diklat menyurat pada Badan Diklat Provinsi mengenai: pengadaan Diklat, permintaan tenaga pendidik, materi, jadwal, evaluasi, selanjutnya Badan Diklat Provinsi merespon dengan memberikan petunjuk serta kelengkapan administrasi pelaksanaan Diklat, selanjutnya pelaksanaan kegiatan Diklat, kemudian setelah kegiatannya selesai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah memberikan laporan pelaksanaan yang ditembuskan pada Gubernur, Walikota, dan Badan Diklat Provinsi, selanjutnya pembuatan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan.”

(2) Diklat Struktural (Diklatpim)

Diklat Struktural seperti yang dikemukakan sebelumnya bahwa Diklat ini diperuntukkan bagi pegawai yang telah ada dalam jabatan. Diklat Struktural terbagi dalam tingkatan-tingkatan yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu: Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim II, dan Diklatpim I. Mekanisme Diklatpim IV hampir sama dengan Diklatpim Prajabatan dan dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Berikut pernyataan dari Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan:

“Dan untuk Diklatpim Tingkat IV dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah juga, namun dalam pelaksanaannya terdapat sedikit perbedaan di mana penetapan peserta Diklatpim Tingkat IV informasi pegawai yang diterima berasal dari data-data pegawai yang belum mengikuti Diklatpim Tingkat IV pada tiap-tiap instansi pemerintah yang kemudian didaftarkan untuk mengikuti Diklatpim Tingkat IV sesuai dengan dasar pertimbangan”

Dalam pernyataan tersebut menjelaskan bahwa mekanisme Diklatpim tingkat IV terdapat sedikit perbedaan dengan Diklat Prajabatan yaitu mengenai informasi pegawai yang tidak didasarkan pada pengangkatan CPNS seperti pada Diklat Prajabatan, namun berdasarkan informasi jumlah pegawai yang belum dan sudah mengikuti Diklat dari setiap instansi-instansi pemerintah (SKPD). Hal ini dibenarkan pula oleh staf pegawai Diklat (berinisial M. B. H.):

“Secara keseluruhan mekanisme Diklat Prajabatan dan Diklatpim Tingkat IV memiliki kesamaan karena diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah yang bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi, hanya terdapat sedikit perbedaan yaitu hanya pada data pegawai yang mana pada Diklat Prajabatan berdasarkan jumlah CPNS yang diangkat, sedangkan Diklatpim Tingkat IV berdasarkan pada jumlah pegawai yang diusulkan dari SKPD-SKPD”

Selanjutnya Diklatpim Tingkat III sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, maka untuk Diklatpin Tingkat III dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi. Peranan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah hanya mendaftarkan pegawai yang telah layak untuk mengikuti Diklatpim Tingkat III dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi. Peranan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah hanya mendaftarkan pegawai yang telah layak untuk mengikuti Diklatpim Tingkat III yang kemudian disampaikan pada badan Diklat provinsi untuk diikutkan dalam Diklat tersebut. Berikut pernyataan staf pegawai Diklat (berinisial O. O. P) kepada penulis mengenai mekanisme Diklatpim Tingkat III:

“Diklatpim III dilaksanakan oleh badan Diklat provinsi karena Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah belum mendapat akreditasi untuk melaksanakan Diklatpim III, jadi kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah) hanya memberikan informasi berupa data jumlah pegawai yang layak untuk diikutkan pada Diklatpim III”.

Pada Diklatpim Tingkat II memiliki kesamaan dengan Diklatpim Tingkat III, karena dilaksanakan oleh lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi yakni Badan Diklat Provinsi sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Sedangkan peranan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah adalah sama, di mana Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah hanya memberikan informasi mengenai jumlah pegawai yang layak dan berhak untuk ikut dalam Diklatpim Tingkat II namun pelaksanaannya dilaksanakan

oleh Badan Diklat Provinsi, seperti dinyatakan oleh staf pegawai Diklat (berinisial H. J. B) berikut ini:

“Untuk Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Badan Diklat Provinsi, maka Badan kepegawaian dan Diklat Daerah hanya sekedar memberikan informasi mengenai nama – nama dan jumlah pegawai yang bisa diikuti dalam Diklatpim Tingkat II”.

Kemudian untuk Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina yakni Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI). Hal yang sama seperti pada Diklatpim Tingkat III dan Tingkat II, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah hanya mengusulkan peserta kepada Badan Diklat Provinsi sesuai dengan permintaan peserta yang akan diikuti dalam Diklatpim Tingkat I yang kemudian diseleksi oleh Badan Diklat Provinsi, selanjutnya apa bila lulus dalam seleksi, maka pegawai dapat diikuti dalam Diklatpim Tingkat I. Berikut pernyataan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan mengenai mekanisme Diklatpim Tingkat I:

“Diklatpim Tingkat I sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, maka yang berhak menyelenggaraan Diklatpim Tingkat I adalah LAN-RI, untuk itu kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah) hanya mengusulkan peserta yang dapat mengikuti Diklatpim I. Namun peserta tersebut harus melewati seleksi dari tingkat daerah, provinsi, antar provinsi se-indonesia, karena Diklatpim Tingkat I diadakan sangat terbatas”.

(3) Diklat Teknik dan Fungsional

Diklat teknis dan fungsional merupakan Diklat pengembangan kompetensi yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menjelaskan bahwa Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Mekanisme Diklat Teknis dilaksanakan oleh instansi-instansi pemerintah (SKPD) dan kadangkala diadakan kerjasama dengan pihak luar, seperti perguruan tinggi dengan menyurat kepada Badan Kepegawaian

dan Diklat Daerah sebagai pemberitahuan, seperti dinyatakan oleh Kepala Bidang Teknis Fungsional dan Pendidikan (berinisial F. R.):

“Diklat Teknis diadakan untuk memenuhi ketrampilan tertentu bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, misalnya Diklat Teknis komputer, di mana Diklat tersebut diadakan untuk melatih ketrampilan dalam menggunakan komputer. Diklat Teknis biasanya diadakan oleh instansi pemerintah (SKPD) sendiri dan kadangkala bekerjasama dengan pihak luar, seperti kerjasama dengan pihak perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan teknis yang diperlukan, kemudian dilaporkan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sebagai pemberitahuan”.

Pada Diklat Fungsional diperuntukkan bagi pegawai yang menjabat dan yang akan menjabat Jabatan Fungsional agar diberikan kompetensi berkaitan dengan jabatan yang akan diberikan. Mekanisme Diklat Fungsional sendiri terdapat sedikit perbedaan dengan diklat teknis, dimana pelaksanaannya terkadang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah namun beberapa kali juga dilaksanakan oleh instansi pemerintah (SKPD) yang bersangkutan, yang kemudian memberikan pemberitahuan bagi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah. Berikut pernyataan staf pegawai diklat (berinisial A.C.P) kepada penulis mengenai diklat fungsional:

“Mekanisme diklat fungsional sendiri tidak jauh berbeda dari mekanisme diklat teknis, dimana instansi (SKPD) yang memiliki pegawai yang duduk dalam jabatan fungsional dan perlu untuk diberikan diklat, maka instansi (SKPD) tersebut memberitahukan melalui surat pemberitahuan kepada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah untuk diadakan diklat fungsional, agar pegawai yang bersangkutan dapat dibekali kompetensi mengenai jabatan yang diberikan”.

Jadi dapat diketahui bahwa untuk pelaksanaan diklat prajabatan, diklatpim tingkat IV, dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi yaitu Badan Diklat Daerah (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah), kemudian untuk pelaksanaan diklatpim tingkat III dan tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi yaitu Badan Diklat Provinsi, selanjutnya untuk pelaksanaan diklatpim tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina yaitu Lembaga Administrasi Negara. Kemudian diklat teknis dan fungsional dilaksanakan oleh Lembaga Diklat yang terakreditasi, seperti kursus-kursus, Perguruan Tinggi dsbnya.

(4) Tenaga Kediklatan

Adapun dalam pelaksanaan diklat harus menetapkan tenaga kediklatan dan materi, dimana tenaga kediklatan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 19 menyatakan bahwa tenaga kediklatan terdiri dari : Widyaiswara, Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah, dan Tenaga Kediklatan lainnya. Hal ini pada kenyataannya sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Berikut pernyataan Kepala Sub Bidang Teknis Fungsional dan Pendidikan mengenai pengadaan Tenaga Kediklatan :

“Sekarang ini sesuai dengan peraturan yang ada, penetapan tenaga kediklatan dalam pelaksanaan diklat itu bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi, dimana kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah) mengajukan rekomendasi tenaga kediklatan ke Badan Diklat Provinsi, kemudian mereka menyetujuinya atau menggantinya atau menambahkan tenaga Diklat lainnya, namun pada intinya kami bekerjasama dengan Badan Diklat Provinsi dalam penentuan Tenaga Diklat beserta materinya”.

Pernyataan di atas juga memberikan penjelasan mengenai mekanisme penetapan tenaga kediklatan, dimana Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah melakukan hubungan kerjasama dengan Badan Diklat Provinsi dalam penentuan tenaga kediklatan sesuai dengan peraturan yang ada.

Keseluruhan hasil penelitian di atas memberikan gambaran bahwa proses pengelolaan diklat di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado sudah dilaksanakan dengan baik dan efektif dilihat dari tiga aspek yang dipakai dalam penelitian ini yaitu: Penetapan Calon Peserta Diklat, Pelaksanaan Diklat, dan Penetapan Tenaga Kediklatan. Akan tetapi sejauhmana proses pengelolaan ini telah menghasilkan kinerja yang maksimal, hal ini akan dijawab melalui hasil-hasil analisis data penelitian berikut ini.

B. Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian metodologi penelitian di atas bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dilihat dari dua aspek yakni : Jumlah Program Kegiatan, dan jumlah Pegawai yang dihasilkan tiap-tiap program

kegiatan. Untuk mengetahui sejauhmana kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dilihat dari dua aspek tersebut, maka dilakukan wawancara dengan pejabat yang berwenang seperti Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bagian Diklat, Kepala Sub Bagian Penjenjangan, Kepala Sub Bagian Teknis Fungsional, beberapa staf pegawai diklat dan data riil jumlah pegawai dari tahun 2009 dan tahun 2010.

Jumlah program kegiatan yang dimaksud adalah banyaknya program kegiatan yang rutin atau sering dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah setiap tahunnya. Program kegiatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah berjumlah tujuh program kegiatan, diantaranya : Penyusunan Rencana Karir Pegawai Negeri Sipil, Seleksi Penerimaan Pegawai Negeri Sipil, Proses Kenaikan Pangkan dan Pensiun, Jumlah Pegawai yang mengikuti Diklat Struktural, Peningkatan Disiplin Pegawai, Jumlah Pegawai yang ikut Ujian Dinas, Pengambilan Sumpah dan Janji Pegawai Negeri Sipil, seperti yang dinyatakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan :

“Ada beberapa program kegiatan yang sering menjadi standar dalam mengukur kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dan juga menjadi bahan pelaporan kepada Walikota, yakni: Penyusunan Rencana Karir Pegawai Negeri Sipil, Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil, Kenaikan Pangkat dan Pensiun, Jumlah Pegawai yang mengikuti Diklat Struktural, Peningkatan Disiplin Pegawai, Jumlah Pegawai yang ikut Ujian Dinas, Pengambilan Sumpah dan Janji Pegawai Negeri Sipil”.

Jumlah program kegiatan rutin di atas mengindikasikan sudah meningkatnya kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam penyusunan program setiap tahunnya, dan program-program di atas hanyalah program rutin yang dilakukan, belum termasuk program-program tambahan yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, seperti pernyataan yang dikemukakan oleh staf pegawai diklat (berinisial R.A.S) :

“Program-program kegiatan yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mencakup program-program kegiatan rutin dan program kegiatan rutin merupakan program yang sering digunakan dalam penilaian kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, namun tidak menutup kemungkinan juga program-program tambahan yang diadakan digunakan juga dalam penilaian kinerja. Program-program kegiatan rutin yang dilaksanakan akhir-akhir ini dapat menggambarkan

meningkatnya kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam penyusunan program setiap tahunnya”.

Adapun jumlah pegawai yang dihasilkan dari tiap-tiap program kegiatan rutin yang dilakukan pada tahun terakhir (pada tahun 2010) dibandingkan pada tahun sebelumnya (tahun 2009) yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja, dimana dilihat dari capaian rata-rata per tahun. Hal ini senada dengan pernyataan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mengenai kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah pada tahun 2010 :

“Sesuai dengan laporan yang kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah) laporkan pada pemerintah daerah memang kinerja kami pada tahun terakhir yaitu pada tahun 2010 dengan program-program kegiatan rutin yang dilakukan, mengindikasikan adanya penurunan kinerja dibanding dengan kinerja tahun 2009”.

Namun pada program kegiatan kediklatan seperti Seleksi Penerimaan Pegawai Negeri Sipil, Jumlah Pegawai yang mengikuti Diklat, dan jumlah Pegawai yang ikut Ujian Dinas mengindikasikan adanya peningkatan kinerja seperti yang dinyatakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan mengenai kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam kegiatan kediklatan :

“untuk program kegiatan yang berkaitan dengan kediklatan sendiri di tahun kemarin kami mengalami peningkatan berdasarkan jumlah pegawai yang dihasilkan dari setiap program kediklatan”.

Berikut hasil kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah yang diuraikan dari tiap-tiap program kegiatan kediklatan.

1. Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil

Seleksi penerimaan calon pegawai negeri sipil dilakukan untuk mengisi jabatan dalam instansi pemerintah (SKPD) yang kosong yang disebabkan adanya pegawai yang mengundurkan diri atau pension atau dipindahtugaskan ke tempat lain atau ke instansi (SKPD) lain. Seleksi penerimaan PNS yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah telah menunjukkan peningkatan pula dari tahun

2009 sampai tahun 2010, seperti yang dinyatakan oleh staf pegawai (berinisial O.N.I.K):

“penerimaan pegawai negeri sipil sesuai dengan laporan yang kami (Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah) buat dan laporkan ke pemerintah daerah, menunjukkan adanya peningkatan berdasarkan jumlah pegawai yang diangkat setelah seleksi penerimaan calon pegawai negeri sipil”.

Pernyataan di atas dibenarkan dengan data laporan yang digambarkan pada table 1.

Tabel 1

Program Kegiatan	Tahun 2009		Capaian Kinerja (%)	Tahun 2010		Capaian Kinerja (%)
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Seleksi Penerimaan Pegawai Negeri Sipil	479	426	86	217	202	93

Sumber: LAKIP Kota Manado Tahun 2010

Hasil kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam program kegiatan Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil menunjukkan pada tahun 2009 menargetkan sebanyak 479 calon pegawai negeri sipil dan yang terealisasi sebanyak 426 calon, dimana hal ini menggambarkan capaian kinerja sebesar 86%. Sedangkan pada tahun 2010 Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah menargetkan sebanyak 217 calon pegawai negeri sipil dan yang terealisasi sebanyak 202 calon, hal ini berarti menunjukkan capaian kinerja sebesar 93%. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam program Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil menggambarkan adanya peningkatan yang cukup signifikan.

2. Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklat

Pada program kegiatan pegawai yang mengikuti diklat, jumlah pegawai negeri sipil yang mengikuti diklat digunakan untuk menilai kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, yang mana diklat yang dimaksud adalah Diklat Struktural atau Diklatpim menurut tingkatannya yaitu Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat II. Diklatpim yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat

Daerah dinilai sangat baik, seperti yang dinyatakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan :

“kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam melaksanakan diklat structural dinilai sangat baik, karena semua target jumlah pegawai yang diikuti dalam diklat tersebut semuanya tercapai”.

Hal ini didukung pula oleh data yang digambarkan dalam table 2 berikut dibawah ini :

Tabel 2

Program Kegiatan	Tahun 2009		Capaian Kinerja (%)	Tahun 2010		Capaian Kinerja (%)
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklatpim II	2	2	100	2	2	100
Diklatpim III	4	4	100	40	40	100
Diklatpim IV	40	40	100	40	40	100

Sumber : LAKIP Kota Manado Tahun 2010

Hasil pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah sangat baik dalam kegiatan pegawai yang mengikuti diklat, dimana pada tahun 2009 Diklatpim IV ditargetkan sebanyak 40 pegawai dan realisasinya sebanyak 40 pegawai juga yang mengindikasikan capaian kinerja sebesar 100%, berikut pula pada Diklatpim II ditargetkan sebanyak 4 pegawai dan realisasinya sebanyak 4 pegawai yang juga mengindikasikan capaian kinerja sebesar 100%. Sedangkan pada tahun 2010 juga mengindikasikan kinerja yang sangat baik oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, dimana Diklatpim Tingkat IV ditargetkan sebanyak 40 pegawai dan realisasinya sebanyak 40 pegawai, juga yang mengindikasikan bahwa capaian kinerja adalah sebesar 100%. Demikian juga dengan Diklatpim III yang ditargetkan 40 pegawai realisasinya adalah 40 pegawai yang berarti capaian kinerja sebesar 100%, dan pada Diklatpim II ditargetkan

2 pegawai dan realisasinya adalah sebanyak 2 pegawai juga, ini mengindikasikan bahwa capaian kinerja sebesar 100%. Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dinilai sangat memuaskan.

3. Pegawai Yang Mengikuti Ujian Dinas

Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dalam pengelolaan pegawai yang mengikuti ujian dinas pada tahun 2010 dinilai sangat baik seperti penuturan staf pegawai diklat (berinisial H.M.M) yaitu :

“jumlah pegawai yang mengikuti ujian dinas yang kami Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah laksanakan melebihi target yang kami rencanakan, sehingga kinerja kami dinilai memuaskan dalam pengelolaan ujian dinas ini”.

Hal ini didukung oleh data pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3

Program Kegiatan	Tahun 2009		Capaian Kinerja (%)	Tahun 2010		Capaian Kinerja (%)
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Ujian Dinas	200	200	100	115	119	103,40

Sumber : LAKIP Kota Manado Tahun 2010

Dalam tabel tersebut terlihat bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah pada tahun 2010 meningkat dibandingkan dengan kinerja pada tahun 2009, dimana tahun 2009 Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah menargetkan 200 pegawai negeri sipil yang mengikuti ujian dinas dan realisasinya adalah sebanyak 200 pegawai, itu berarti capaian kerjanya adalah 100%. Kemudian pada tahun 2010 Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah menargetkan lebih sedikit dari tahun 2009 yaitu sebanyak 215 pegawai negeri sipil yang ikut ujian dinas dan realisasinya sebanyak 219 pegawai negeri sipil yang ikut ujian dinas sehingga mempengaruhi capaian kinerja menjadi 103.40%.

Keseluruhan hasil kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah pada program kegiatan diklat sendiri berdasarkan jumlah pegawai yang dihasilkan tiap-tiap program menggambarkan adanya peningkatan, yang diambil dari nilai rata-rata keseluruhan program kegiatan, yakni pada tahun 2009 kinerja Badan ini mencapai 97.2% dan kemudian pada tahun 2010 meningkat menjadi 99.28% yang artinya kinerja tersebut meningkat sebesar 2.08%. Berikut adalah nilai rata-rata kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado yang digambarkan pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4

Program Kegiatan	Tahun 2009		Capaian Kinerja (%)	Tahun 2010		Capaian Kinerja (%)
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil	479	426	86	217	202	93
Jumlah Pegawai Yang Ikut Diklatpim II	2	2	100	2	2	100
Jumlah Pegawai Yang Ikut Diklatpim III	4	4	100	40	40	100
Jumlah Pegawai Yang Ikut Diklatpim IV	40	40	100	40	40	100
Jumlah Pegawai Yang ikut Ujian Dinas	200	200	100	115	119	103.40
Rata-Rata			97.20			99.28

Sumber : LAKIP Kota Manado Tahun 2010

Dari keseluruhan hasil penelitian di atas memberikan gambaran bahwa kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah telah memberikan hasil yang cukup baik dilihat dari 2 (dua) aspek penelitian yaitu : jumlah program kegiatan dan jumlah pegawai yang dihasilkan tiap-tiap program kegiatan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini, maka berdasarkan hasil-hasil analisa dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado pada umumnya berjalan lancar dan efektif dilihat dari beberapa aspek yaitu : Penetapan Calon Peserta Diklat dimana hal ini sudah berjalan sesuai dengan pola yang digunakan; dan proses pelaksanaan Diklat yang masih terdapat sedikit hambatan pada penetapan peserta Diklat dimana terdapat pegawai yang tidak terdaftar namun ingin mengikuti Diklat sehingga berpengaruh pada pembiayaan Diklat, namun Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado dapat mengatasinya dengan baik sesuai dengan mekanisme yang ada sehingga dapat berjalan dengan lancar dan efektif.
2. Kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado menunjukkan hasil yang cukup optimal dilihat dari beberapa aspek, yakni: Jumlah Program Kegiatan yakni terdapat tujuh kegiatan rutin yang didalamnya termasuk tiga kegiatan yang berkaitan dengan kediklatan, yakni: Seleksi Penerimaan Pegawai Negeri Sipil, Jumlah Pegawai yang mengikuti Diklat, dan Jumlah Pegawai yang mengikuti Ujian Dinas, dan Jumlah Pegawai yang dihasilkan tiap-tiap Program Kegiatan khususnya pada Program Kediklatan, dimana hasil kinerja Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado terjadi peningkatan yang cukup signifikan berdasarkan prosentase nilai rata-rata jumlah pegawai yang dihasilkan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan beberapa penemuan dalam penelitian ini, maka perlu dikemukakan beberapa saran yaitu :

1. Pengelolaan Diklat yang ditetapkan di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado berdasarkan peraturan yang ada pada umumnya sudah berjalan dengan baik dan efektif, namun masih perlu ditingkatkan kualitas pelaksanaannya terutama dalam

hal rekrutmen peserta Diklat supaya lebih memperhatikan dasar pertimbangan yang digunakan dalam menseleksi pegawai untuk mengikuti Diklat yang ada.

2. Supaya ada kepastian biaya Diklat yang dialokasikan dari APBD, juga biaya sendiri dari peserta yang akan mengikuti Diklat.
3. Pengelolaan Diklat harus didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) petugas Diklat dan sarana prasarana yang memadai, seperti pengadaan teknologi Local Area Network untuk pengelolaan data pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kota Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2006., *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek.*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Dwiyanto, A. Dkk., 2002., *Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia.*, Pusat Studi Kependudukan dan Kajian Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- Harsono., 2010., *Perencanaan Kepegawaian: Perencanaan Kepegawaian, Analisis Jabatan, Formasi Pegawai Negeri Sipil, Rekrutmen/Pengadaan Pegawai, Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan PNS.*, Fokusmedia, Bandung.
- Hasibuan, S.P, Malayu., 2008., *Manajemen Sumberdaya Manusia.*, Edisi Revisi., PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Keban, Yeremias T., 2008., *Enam Dimensi Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu.*, Penerbit Gaya Media, Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia., 2000., *Akuntabilitas dan Good Governance.*, Penerbit Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad., 2009., *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani., 2010., *Teori Administrasi Publik.*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Rosidah, Ambar, T.S., 2009., *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik Edisi II.*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Santosa, Pandji., 2008., *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance.*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sofyandi, Herman., 2008., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Stoner, James, A.F dan Charles, Wankel., 1986., *Manajemen.*, CV. Intermedia, Jakarta.

Sudarmanto., 2009., *Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi.*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sugiono., 2009., *Memahami Penelitian Kualitatif.*, CV. Alfabeta, Bandung.

-----., 2010., *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D.*, CV. Alfabeta, Bandung.

Thoha, Miftah., 2008., *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya.*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.