PENGEMBANGAN APARATUR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

Muhammad Aridhi
Email Muhammad_Aridhi@yahoo.com

Abstrak

Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan itu memerlukan suatu pemberdayaan terhadap aparatur Negara. Faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai suatu tujuan di tentukan oleh kualitas dan kemampuan aparatur yang berada di dalamnya. Permasalahan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa pelaksanaan pengembangan aparatur melalui diklat, mutasi, promosi, insentif serta teguran dan hukuman belum optimal.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori pengembangan aparatur menurut Irawan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa pengembangan aparatur dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan Pendidikan Non Diklat yang meliputi promosi, mutasi insentif, teguran dan hukuman.

Kata kunci : Pengembangan, Aparatur, Pengembangan Aparatur.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah dalam menyelenggarakan roda pemerintahan tergantung dari kesempurnaan aparatur negara. Faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. Aparatur negara sebagai alat untuk melaksanakan pembangunan dalam hal ini diperlukan adanya aparatur yang benar-benar mampu, berdaya guna, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai suatu tujuan di tentukan oleh kualitas dan kemampuan aparatur yang berada di dalamnya.

Pengembangan aparatur juga dirancang untuk memperoleh aparatur-aparatur yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi pemerintah dalam geraknya ke rnasa depan. Berdasarkan pasal 31 Undang-Undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang berbunyi bahwa “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, keahlian, kemampuan dan keterampilan”, oleh karena itu pengembangan aparatur sangat diperlukan dalam sebuah instansi pemerintahan, karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur

Berdasarkan hasil observasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa pengembangan sumber daya aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat belum mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan kualitas dan kinerja aparatur yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat semakin menurun. Hal ini dapat dilihat dengan masih adanya tugas dan tanggungjawab aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang belum terselesaikan tepat waktu, salah satunya adalah dalam pembuatan kartu pegawai, dan pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) (*Sumber : Bidang Pengembangan Karir Tahun 2011 dan 2012*).

Kenyataaan lain yang terjadi bahwa kualitas aparatur di Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat belum maksimal, hal ini di tandai dengan aparatur yang latar belakang pendidikan dan kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang di embannya, (*Sumber :Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Jawa Barat tanggal 30-07-2012 diakses melalui (http://badiklatda.jabarprov.go.id*).

Selain permasalahan-permasalahan di atas, permasalahan pengembangan sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat lainnya yaitu masih kurangnya promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Fakta yang ditemukan bahwa dalam 5 tahun terakhir promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat hanya 6 aparatur saja. (*Sumber : Bidang Pengembangan Karir Tahun 2012).* Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat belum maksimal, karena berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural seharusnya promosi jabatan terutama jabatan struktural dalam 5 tahun harus ada pergantian mengingat jabatan Struktural yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat berjumlah 16 tetapi jabatan tersebut dalam 5 tahun terakhir baru 6 aparatur yang menggantikan jabatan struktural tersebut.

Permasalahan lainnya yang berkaitan dengan pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu masih jarang dilakukan mutasi aparatur. Data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, pada tahun 2011 dan 2012 aparatur yang dimutasikan hanya berjumlah dua aparatur saja (*Sumber : Bidang Pengembangan Karir Tahun 2011 dan 2012*). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan di Badan Kepegawaian Daerah belum dilaksanakan dengan optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memfokuskan arah dan proses pembahasan dalam penyusunan penelitian ini, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana pemberdayaan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran tentang pemberdayaan aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah: Untuk memperoleh gambaran pemberdayaan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang terdiri dari: pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pengembangan aparatur melalui non diklat yang meliputi promosi, mutasi, insentif dan teguran dan hukuman.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian memiliki kegunaan yang bersifat teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti, kegunaan penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan pengalaman peneliti dalam penelitian, serta untuk mengetahui tingkat pemberdayaan aparatur Pemerintah Daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Bagi Teoritis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Ilmu Pemerintahan serta dapat dijadikan bahan acuan untuk masa yang akan datang bagi yang melaksanakan penelitian mengenai pemberdayaan aparatur.
3. Bagi Praktis, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Pengembangan

Sumber daya manusia merupakan asset bagi suatu organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi Pemerintah, di dalam melaksanakan kaitannya selain manusia perlu pula didukung dengan dana, sarana dan prasarana agar dapat mendukung tercapainya tujuan dari organisasi itu sendiri, dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia agar tidak tertinggal dibelakang maka perlu mengikuti perkembangan yang terus berkembang oleh karena itu dibutuhkan suatu pengembangan yang nyata.

Sinamora dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*, mengemukakan pengertian pengembangan *(development)* adalah: "penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Sedangkan Moekijat (1989 : 2) mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut :

> "Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, keterampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam peranan)".(Moekijat 1989 : 2)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan merupakan suatu metode yang dilakukan setiap organisasi terhadap pegawai maupun aparatur yang berada di organisasi itu sendiri demi meningkatkan kualitas aparaturnya. Artinya dia terlibat secara aktif dalam kegiatan yang bertujuan memperbaiki atau meningkatkan kompetensinya, sehingga ia mempunyai kompetesi lain yang dikembangkan lagi .

Begitu pula halnya dengan pendapat John soeprihanto (1988:85) lebih memperjelas bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah:

> "Suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan".(John soeprihanto 1988:85)

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan suatu bentuk upaya dan kewajiban setiap manajer, karenanya merupakan hak dari setiap pegawai. Pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai itu sendiri. Artinya melalui pegawai yang terampil dan berdisiplin, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan tugas tertentu dengan tingkat kemampuan pegawai tertentu, maka bawahan yang bersangkutan harus ditingkatkan keterampilan dan disiplinnya.

Selanjutnya Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* mendefenisikan pengembangan sebagai berikut :

> "Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan".(Hasibuan 2007:69)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan

kemampuan kepada pegawai baik itu kemampuan teknis, teoritis, moral pegawai dan keterampilan pegawai agar pegawai tersebut menjadi lebih baik dari sebelumnya dalam mengemban tugasnya.

Menurut S.Pamudji (1985:57) mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut: ”Pengembangan adalah merupakan pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai dan cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik dan bermanfaat”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi yang lebih baik dari sebelumnya dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat harus melakukan perubahan-perubahan kepada aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat agar tujuan dari Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri dapat terwjudkan. Tujuan dari pengembangan adalah untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas kerja pegawai baik masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, jadi istilah pengembangan pada dasarnya mengandung pengertian upaya organisasi dan manajemen secara berencana, bertahap, dan berkelanjutan guna memberikan informasi keadaan pegawai tentang cara dan sikap serta perilaku untuk bekerja lebih dari keadaan sebelum mereka dikembangkan.

Pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilakukan untuk mewujudkan suatu organisasi yang memiliki kerangka kuat dan mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari. Menurut Mondy,R.W dan Noe,R.M. (1996:225) mengemukakan bahwa: ”Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terus menerus dan terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi”. Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha yang terus dilakukan guna meningkatkan kecakapan pegawai dan kinerja di suatu organisasi. Sedangkan Awaloedin (1993 : 94) berpendapat bahwa :

> “Pengembangan sumber daya manusia dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas serta taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan dan pelatihan atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir, terutama pengembangan diri sendiri”.(Awaloedin 1993 : 94)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan kualitas sumber daya manusia dari suatu Negara melalui usaha menambah pengetahuan dan keterampilan. Selain itu menurut Saydam dalam bukunya yang berjudul *sumber Daya Manusia dan kinerja (human Resources Management)*, *Jilid 2* mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

> “Pengembangan pegawai (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge),* kemampuan *(ability)*, dan keterampilan *(skill)* mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan”.(Saydam 2000 : 63)

Berdasarkan uraian di atas bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horizontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi

baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi.

Menurut Sufyarman (2003:30) memberikan pengertian pengembangan sumber daya manusia yaitu :

> "Suatu proses pembudayaan bangsa bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian serta wawasan yang sesuai dengan perkembangan iptek. Wawasan yang sesuai era globalisasi adalah kemampuan untuk memandang jauh kedepan, wawasan mutu dan kekaryaan, serta wawasan inovasi dan perubahan yang sesuai dengan nilai dan sikap yang berkembang dalam masyarakat".(Sufyarman 2003:30)

Berdasarkan pendapat di atas pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembudayaan bangsa yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan wawasan sesuai dengan perkembangan yang terjadi di era globalisai. Oleh karena itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas utama dalam era persaingan global.

2.1.2 Pengertian Aparatur

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet dan merupakan asset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu intansi pemerintah yang dimana untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Soeworno Handayaningrat
bahwa:

> "Aparatur adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek organisasi itu terutama pengorganisasian atau kepegawaian"
> (Handayaningrat,1995 : 154)

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur merupakan aspek-aspek administrasi yang diperlukan oleh pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dimana sebagai alat untuk pencapaian tujuan demi mendapatkan hasil yang diharapkan terutama dalam hal pengorganisasian atau kepegawaian demi terciptanya aparatur yang profesional dan dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat di atas, Pamudji mendeskripsikan tentang konsep atau definisi mengenai aparatur sebagai berikut :

> "Sebagai alat atau sarana pemerintahan atau negara untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya yang kemudian terkelompok kedalam, fungsi-fungsi diantaranya pelayanan publik, didalam pengertian aparatur tercakup aspek manusia (personil), kelembagaan (institusi), dan tata laksana" (Pamudji,2004:21)

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur merupakan alat atau sarana pemerintah yang mencakup personil atau orang-orang, kelembagaan institusi dan tata laksana menjadi satu dalam kelompok untuk memberikan pelayanan secara baik kepada masyarakat yang dimana hasil dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat digunakan dan bermanfaat bagi masyarakat. Begitu pula yang di lakukan oleh aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dalam hal meningkatkan memberikan pelayanan kepada masyarakat demi mewujudkan birokrasi yang lebih baik lagi. Sejalan dengan definisi di atas, Dharma Setyawan Salam dalam buku yang berjudul *Manajemen Pemerintahan Indonesia* menjelaskan bahwa :

”Aparat Pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku” (Salam, 2004:169).

Berdasarkan penjelasan di atas, aparatur merupakan pegawai yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas secara teknis berdasarkan ketentuan yang telah ada dalam rangka melayani masyarakat sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku atau sesuai dengan apa yang seharusnya diberikan kepada masyarakat demi terciptanya pelayanan yang baik demi kepentingan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sejalan dengan pendapat di atas, Koswara mengemukakan pendapatnya mengenai aparatur pemerintah daerah sebagai berikut :

> “Aparatur Pemerintah Daerah adalah, “Seluruh perangkat Daerah yang terlibat dalam kegiatan penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah dan tugas pembantuan, termasuk PNS pusat yang diperbantukan kepada Pemerintah Daerah” (Koswara, 2000:259)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, aparatur pemerintah daerah merupakan semua pegawai yang terlibat dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintah pada unit organisasi pemerintah daerah mulai dari pemerintahan yang tertinggi di Kabupaten/ Kota hingga tingkat terendah di Desa/ Kelurahan.

Selain itu, sejalan dengan Pasal 3 Undang-U Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa :

> “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan.”

Profesional sangat menetukan kemampuan aparatur dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi mereka sesuai dengan bidang-bidang dan tingkatan masing-masing. Hasil dari tugas yang mereka lakukan ditinjau dari berbagai segi sesuai dengan objek, porsi, dan bersifat terus menerus dalam kondisi dan situasi yang telah dilakukan oleh aparatur dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah.

Berdasarkan pendapat di atas, aparatur haruslah dapat melaksanakan tugas dan fungsi penyelenggaran pemerintahan untuk pencapaian tujuan demi mendapatkan hasil yang diharapkan dalam pengorganisasian untuk mendapatkan aparatur yang profesional dan mendapatkan gaji dari hasil yang dikerjakan. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat juga memiliki aparatur yang dapat melaksanakan tugas dalam menyelenggarakan untuk pencapaian tujuan. Selain itu, aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus jujur, adil, dan merata sehingga reformasi birokrasi dapat terwujud.

2.1.3 Pengembangan Aparatur

Maksud dari pengembangan aparatur pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Untuk itu, upaya pengembangan aparatur akan berhasil apabila dilakukan secara sadar oleh organisasi maupun aparatur yang bersangkutan, sehingga pelaksanaan pengembangan aparatur harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang sistematik, agar tujuan-tujuan pengembangan dapat dicapai.

Menurut heidjrachman dan Husnan (1983:37) mengenai pengembangan pegawai sering diartikan sebagai: ”usaha meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih

efisien".(heidjrachman dan Husnan,1983:37). Pengembangan pegawai merupakan usaha meningkatkan keterampilan agar tercapainya tujuan yang lebih efisien

Sedangkan Menurut Flippo dalam bukunya *Manajemen personalia, Edisi Keenam, Jilid 1* (1996:78) pengembangan aparatur meliputi baik pelatihan untuk peningkatan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan serta pengetahuan dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan aparatur adalah suatu kegiatan manajemen yang ditujukan kepada aparatur agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, sehingga mampu bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pengertian pengembangan aparatur dikemukakan oleh Irawan (2000 : 91) sebagai berikut: "Pengembangan aparatur dapat didefenisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kinerja aparatur sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya".

Pengertian pengembangan aparatur yang dikemukakan oleh Irawan di atas, nampak bahwa pelaksanaan aparatur dapat juga melalui rekayasa perilaku (*behavior engineering*) dari aparatur yang mengandung makna bahwa perilaku aparatur sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki dari suatu keadaan yang kurang menguntungkan dan lebih baik dari sebelumnya.

Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu pengembangan aparatur, teori yang digunakan yaitu teori pengembangan aparatur menurut Irawan (2000:104) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa pengembangan aparatur dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu : (1) pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) (2) pengembangan aparatur melalui non diklat meliputi promosi, mutasi, insentif dan teguran dan hukuman.

Berdasarkan pendapat di atas dalam melakukan pengembangan pegawai maka terdapat dua cara yaitu melalui pendidiknan dan pelatihan (diklat) dan melalui non diklat seperti pemberian penghargaan dan teguran. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang harus dilakukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai Pegawai Negeri Sipil agar kualitas kinerja aparatur tersebut dapat optimal

2.2 Kerangka Pemikiran

Peneliti mengambil teori untuk penelitian ini yaitu pendapat dari Irawan, dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat dua unsur yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengembangan aparatur, karena teori ini sangat cocok untuk menunjang penelitian ini.

Pengembangan merupakan salah satu unsur dari pemberdayaan aparatur yang telah menjadi konsep dan sering digunakan dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Pengembangan adalah sebuah proses dan tujuan. Sebagai proses, pengembangan adalah serangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai. Sebagai tujuan, pengembangan menunjuk kepada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial.

Pengembangan aparatur pemerintah merupakan suatu usaha yang terencana dan sistematis yang dilaksanakan secara berkesinambungan oleh pemerintah daerah, guna mengembangkan potensi dan kemampuan yang terdapat dalam diri setiap pegawai/aparatur pemerintah daerah. Sumber daya manusia merupakan unsur yang esensial dan modal dasar dalam pembangunan nasional. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara harus tetap dikembangkan untuk dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Oleh sebab itu perlu dilakukan upaya pengembangan aparatur dalam meningkatkan kualitas,

kemampuan serta semangat dan kegairahan kerja aparatur pemerintah.

Pengembangan aparatur ditujukan untuk meningkatkan kemampuan aparatur baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan memberikan kesempatan kepada seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melakukan suatu aktivitas dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Menurut Irawan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* untuk mewujudkan pengembangan yang dimaksud, ada dua cara yang dapat dilakukan yaitu pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan pengembangan aparatur melalui non diklat meliputi promosi, mutasi, insentif dan teguran dan hukuman.

Pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan aparatur dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan kebutuhan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat di masa kini dan masa yang akan datang.

Pengembangan aparatur melalui non diklat dilakukan dengan memberikan penghargaan dan teguran. Penghargaan diberikan apabila aparatur memiliki prestasi kerja yang baik misalnya dengan memberikan insentif maupun kenaikan gaji. Sedangkan teguran atau hukuman diberikan apabila hasil kerja aparatur tidak sesuai dengan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

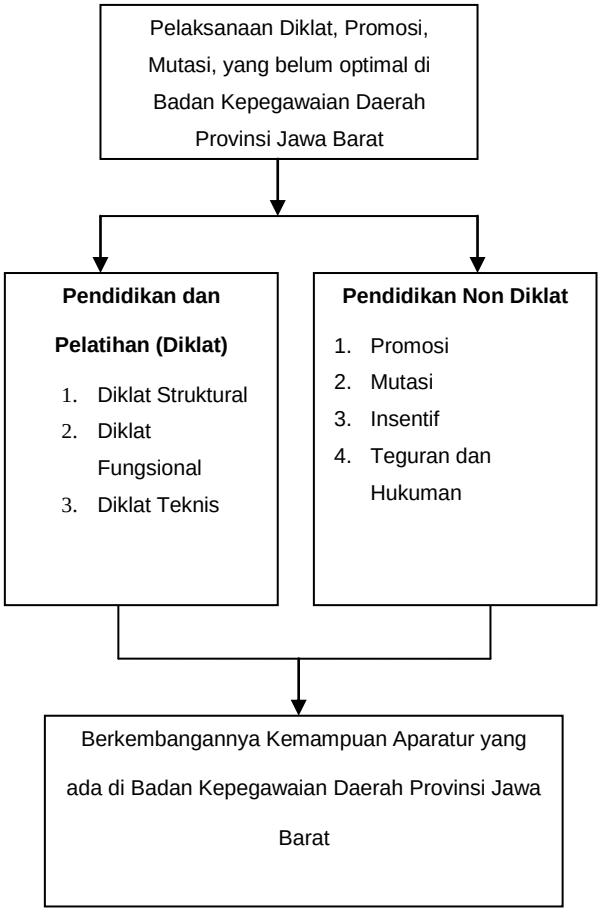
1. Pengembangan adalah suatu serangkaian kegiatan memandirikan, mengembangkan dan memperkuat kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Aparatur adalah orang-orang yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah secara teknis dengan berdasarkan ketentuan yang ada.
3. Pengembangan Aparatur adalah suatu usaha yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kemampuan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat baik itu teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang terdiri dari beberapa unsur-unsur sebagai berikut:
   a. Pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dengan mengembangkan kemampuan berfikir pada seorang aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa serta proses membantu para aparatur untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan yang sekarang atau yang akan datang melalui pegembangan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.yang dilihat dari yang dilihat dari:
      1) Diklat Struktural adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
      2) Diklat Fungsional adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
      3) Diklat Tekhnis adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi tekhnis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
   b. Pengembangan pegawai melalui non diklat adalah serangkai

kegiatan dalam rangka meningkatkan kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang dilakukan tidak melalui pendidikan dan pelatihan yang dilihat dari :

1) Promosi adalah kegiatan pemindahan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, dari satu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.
2) Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tempat, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat ke situasi tertentu dengan tujuan agar aparatur yang bersangkutan memperoleh kepuasaan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.
3) Insentif adalah pemberian penghargaan/imbalan yang diberikan untuk memotivasi aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat berupa sejumlah uang agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
4) Teguran dan hukuman adalah suatu tindakan yang diberikan kepada aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang melakukan suatu tindakan yang melanggar norma-norma yang berlaku baik di masyarakat maupun di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berikut ini merupakan bagan yang telah di modifikasi oleh peneliti untuk memperjelas dan mempertajam sebagai tambahan dari kerangka teori yang telah diuraikan sebagai berikut :

Bagan 2.1
Model Kerangka Pemikiran



3.1 Objek Penelitian

Gambaran Keadaan Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Aparatur merupakan pelaksana tugas suatu instansi pemerintah terhadap seluruh aktivitas organisasi. Untuk kelancaran proses penyelesaian pekerjaan sangat ditentukan olek kemampuan aparatur yang menangani pekerjaan tersebut. Walaupun pada suatu instansi pemerintah yang baik dan prosedur kerja yang tepat dengan didukung oleh peralatan kerja yang memadai, akan tetapi apabila aparatur yang bekerja tidak atau kurang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, maka proses penyelesaian pekerjaan tersebut akan mengalami hambatan. Kemampuan aparatur dalam suatu instansi pemerintahan dapat dilihat dari berbagai segi, hal ini dapat berupa jumlah aparatur yang dimilki, keadaan menurut golongan atau

pendidikan, pelatihan dan penempatan yang dimiliki oleh aparatur. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilihat sebagai berikut:

Tingkat Pendidikan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Kemampuan bekerja seorang aparatur dapat pula ditentukan oleh tinggi rendahnya pendidikan formal yang pernah diselesaikan. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa pendidikan yang lebih tinggi dapat menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik didalam melaksanakan tugasnya. Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat adalah bervariasi yaitu mulai dari tingkat SD sampai pada tingkat S3. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Data Aparatur BKD Jabar
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Periode Maret
2013

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S3	2
2	S2	22
3	S1	41
4	D3	17
5	SLTA	59
6	SLTP	3
7	SD	2
JUMLAH		147

Sumber : Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian Periode Maret 2013

Dari data di atas dilihat bahwa mayoritas jumlah aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat adalah yang berpendidikan SLTA yang berjumlah 59 aparatur dan yang berpendidikan S1 berjumlah 41 aparatur, Untuk mengimbangi perbedaan di atas dan untuk memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada aparatur, maka diperlukan perhatian khusus untuk pengembangan tersebut. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan memberikan pendidikan dan latihan kepada aparatur yang di anggap perlu diberikan bimbingan khusus untuk pengembangan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Barat memiliki jurusan dan keahlian yang berbeda-beda. Dengan keadaan yang demikian ini, prinsip pembagian kerja telah diusahakan sedapat mungkin sehingga para aparatur dapat ditempatkan sesuai dengan jurusan dan keahliannya masing-masing.

Dengan penempatan aparatur sesuai dengan bidangnya, maka memungkinkan aparatur tersebut dapat melaksanakan kegiatannya dengan lebih baik. Penempatan aparatur tanpa memperhitungkan bidang dan keahlian yang dimiliki dapat mengakibatkan gairah kerja aparatur menjadi menurun. Penurunan gairah kerja aparatur akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaan yang akan dilaksanakan. Keterampilan dan keahlian tidak banyak membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan jika semangat dan gairah kerja aparatur sudah menurun.

3.2 Metode Penelitian

Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif yaitu menggambarkan dan menganalisa data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan keadaan yang nyata. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif karena metode ini bertujuan untuk memberi gambaran tentang pelaksanaan pengembangan aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, serta menjelaskan mengenai rumusan pengembangan aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Penelitian kualitatif ini memberikan penjelasan tentang terjadinya, bagaimana, dan siapa yang terlibat dalam melaksanakan pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, sehingga penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai Pengembangan Aparatur yang dilakukan oleh Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Teknik Pengumpulan Data

Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data melalui teks-teks tertulis maupun seperti buku, artikel-artikel dalam majalah, surat kabar, buletin, jurnal, laporan atau arsip organisasi, makalah, publikasi pemerintah, dan lain-lain. Pengumpulan data melalui bahan pustaka menjadi bagian yang penting dalam penelitian ketika peneliti memutuskan untuk melakukan kajian pustaka dalam menjawab rumusan masalahnya.

Studi Pustaka adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti yaitu yang berhubungan dengan pelaksanaan proses Pengembangan Aparatur yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Studi pustaka bertujuan untuk menjawab masalah-masalah penelitian menggunakan data sekunder atau primer yang keduanya saling berhubungan dengan Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Studi Lapangan

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung ke lapangan. Studi lapangan akan dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. Observasi yaitu peneliti mengumpulkan data dengan cara berada di dalam subjek yang diteliti dan ikut dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan, sehingga peneliti dapat lebih mudah mengamati tentang data dan informasi yang diharapkan. Disini peneliti mengamati dan melihat secara langsung bagaimana proses pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
b. Wawancara, yaitu Wawancara merupakan satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan informasi langsung dari informan yang bersangkutan. Peneliti dalam melakukan wawancara ini menyiapkan daftar pertanyaan agar isu yang akan digali tidak keluar dari konteks. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dan terstruktur dengan alat bantu berupa laptop dan catatan-catatan lainnya. Untuk menggali informasi tambahan dari informan, peneliti melakukan dialog melalui tatap muka dengan cara merekam percakapan, telepon, *email* dan media *access* lainya.

Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive*. Teknik penentuan informan yang telah ditentukan oleh bidang yang menangani pengembangan aparatur yang akan diambil sebagai anggota informan diserahkan pada pertimbangan pengumpul data yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini berdasarkan objek yang diteliti dan berdasarkan keterkaitan informan tersebut dengan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri informan yang berkaitan dengan pengembangan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Pengambilan informan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan aparatur berasal dari pejabat maupun aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pertimbangan penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan sesuai dengan informan yang bersangkutan dalam pengembanan aparatur, adapun aparatur yang dijadikan sebagai informan, yaitu:

Adapun aparatur yang dijadikan sebagai informan, yaitu :

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, alasan peneliti memilih Kepala Badan Kepegawaian Daerah adalah karena Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang mengetahui secara keseluruhan masalah pengembangan aparatur sekaligus selaku penanggung jawab atas pelaksanaan pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

2. Aparatur-aparatur di Bidang Kesejahteraan dan disiplin, alasan peneliti memilih aparatur-aparatur di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin adalah karena aparatur yang ada di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin yang juga mengetahui masalah pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dan juga mengetahui bagaimana pelaksanaan pemberiaan insentif dan penjatuhan hukuman terhadap aparatur yang melanggar aturan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Aparatur-aparatur di Bidang Mutasi dan Administrasi Kepegawaian, alasan peneliti memilih aparatur-aparatur di Bidang Mutasi dan Administrasi Kepegawaian adalah karena aparatur yang ada di Bidang Mutasi dan Administrasi Kepegawaian yang mengetahui bagaimana pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Aparatur-aparatur di Bidang Pengembangan Karir, alasan peneliti memilih aparatur di Bidang pengembangan Karir adalah karena aparatur di Bidang Pengembangan Karir yang mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan kemampuan aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Validasi Data

Penelitian kualitatif memerlukan keabsahan data yang akurat, karena orang lain tidak begitu percaya terhadap keabsahan data yang diperoleh. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang dapat membuktikan keabsahan data melalui data-data statistik yang dapat diuji keabsahannya. Beberapa teknik validasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yakni :

1. Teknik pemeriksaan derajat kepercayaan *(crebebility).* Teknik ini dapat dilakukan dengan jalan:
   a. Keikutsertaan peneliti tidak hanya dilakukan dalam waktu yang singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti, sehingga memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.
   b. Ketentuan pengamatan, yaitu dimaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dan situasi yang sangat relevan dengan persoalan yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan demikian maka perpanjangan keiktsertaan menyediakan lingkup, sedangkan ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.
   c. Kecukupan referensial yakni bahan-bahan yang tercatat dan terekam dapat digunakan sebagai patokan untuk menguji atau menilai sewaktu-waktu diadakan analisis dan intepretasi data
   d. Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding. Teknik yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan terhadap sumber-sumber lainnya.
2. Teknik pemeriksaan keteralihan *(transferability)* dengan cara uraian rinci. Teknik ini meneliti agar laporan hasil fokus penelitian dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan kontek tempat penelitian diadakan. Uaraiannya harus mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar mereka dapat memahami penemuan-penemuan yang diperoleh.

Selain itu Agar data yang diperoleh benar-benar obyektif maka dalam penelitian ini dilakukan pemeriksaan data dengan metode trianggulasi, teknik trianggulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar itu untuk keperluan pengecekan atau membandingkan data. Teknik trianggulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik trianggulasi sumber. Trianggulasi dengan sumber

dapat ditempuh dengan jalan sebagai berikut:

1. Membandingkan data pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan aparatur di BKD Jabar di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan sewaktu diteliti dengan sepanjang waktu.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Lokasi dan Waktu Pelaksanaan

Lokasi yang diambil sebagai tempat penelitian adalah kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, yang beralamat di Jl. Ternate No.2 Bandung Jawa Barat, telp (022)-4235026, dengan subjeknya adalah aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Adapun waktu penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut :

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Salah satu faktor penentu dalam instansi pemerintahan adalah menyangkut segi sumber daya aparatur yang menjalankan aktivitas disuatu instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan. Berbicara tentang sumber daya aparatur maka masalah kualitas aparatur dalam suatu instansi tidak boleh diabaikan, sebab apabila suatu instansi pemerintahan tidak memperhatikan masalah ini dapat terjadi aparatur yang ada dalam suatu instansi tersebut tidak akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya aparatur sangat berperan dalam mencapai tujuan guna meningkatkan produktivitas kerja secara kontinuitas demi kelangsungan organisasi atau instansi.

Upaya meningkatkan produktivitas suatu aparatur, diperlukan suatu sistem. yang mampu mendorong kemampuan aparatur dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efesien. Untuk mencapai taraf efisiensi dan efektifitas serta produktivitas yang tinggi, maka pemimpin/kepala mengusahakan untuk mengetahui dan melayani kebutuhan aparaturnya. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa besar kecilnya prestasi yang dapat dicapai aparatur tergantung pada bagaimana pemimpin memberikan kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas mereka yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan aparatur dalam instansi pemerintahan sangatlah mutlak diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja aparaturnya dalam mencapai keberhasilan instansi tersebut. Pengembangan aparatur dengan meningkatkan produktivitas kerja diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa dalam diklat struktural tidak semuanya aparatur yang dapat mengikuti, hanya aparatur yang memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan baru saja yang dapat ditunjuk untuk mengikuti diklat struktural. Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pelaksanaan diklat struktural kurang optimal, hal ini dikarenakan masih sedikitnya aparatur yang berkompeten dan memenuhi syarat untuk ditunjuk mengikuti diklat struktural.

Pendidikan dan pelatihan fungsional merupakan diklat yang diperuntukkan bagi aparatur yang akan dan telah menduduki jabatan fungsional. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam satuan organisasi yang pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Kebijaksanaan Diklat jabatan fungsional serta sertifikasi dan keterampilan jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembinaan jabatan fungsional dengan pembina Lembaga Administrasi Negara.

Dalam upaya pengembangan aparatur melalui pendidikan dan pelatihan fungsional yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat dilaksanakan

dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada jabatan fungsional, dalam pelaksanaan tugas tidak mutlak harus bekerja sendiri, tapi dapat dibantu oleh tenaga fungsional lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan jabatan yang membutuhkan keahlian dan keterampilan/kecakapan aparatur dalam menjalankan tugasnya.

4.2 Promosi Jabatan Dalam Upaya Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Promosi adalah proses kegiatan pemindahan aparatur dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi juga merupakan sarana yang dapat mendorong aparatur untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan melihat fakta tersebut maka penilaian kerja yang mengarah pada promosi jabatan harus dilakukan dengan efektif agar dapat diterima semua pihak tanpa ada yang merasa dirugikan.

Promosi mempunyai arti penting bagi sebuah instansi karena dengan adanya promosi akan dapat meningkatkan semangat kerja aparatur. Jika promosi direalisasikan kepada aparatur yang berprestasi tinggi maka akan menimbulkan rangsangan bagi para aparatur untuk meningkatkan semangat kerja. Promosi pada dasarnya mempunyai nilai karena dengan promosi berarti ada kesempatan bagi aparatur untuk maju disamping itu promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasi kerja yang dicapai aparatur. Pengakuan dalam hal ini bersifat relatif dan bukan mutlak artinya dapat saja seorang aparatur dapat dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari aparatur lain, meskipun dari pimpinan yang belum memuaskan.

Promosi sangat penting dilakukan bagi setiap instansi pemerintahan sebab dengan promosi berarti kestabilan dan moral aparatur akan lebih terjamin. Kedua hal ini merupakan harapan yang harus dapat ditimbulkan, bilamana suatu instansi melaksanakan promosi. Sudah tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut, tetapi jauh lebih luas dari pada itu.

Suatu jabatan pada suatu saat akan ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, misalnya karena pensiun, keluar, sakit, meninggal dunia dan sebagainya. Dalam hal ini jabatan yang kosong harus diisi, dimana salah satu cara mengisi kekosongan tersebut adalah dengan jalan promosi. Terhadap pengangkatan dalam jabatan fungsional adalah berdasarkan pada keahlian apa yang dibutuhkan untuk jabatan itu dan syarat-syarat obyektif lainnya. Sedangkan dalam hal pengangkatan struktural adalah sangat erat dengan jenjang kepangkatan yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa seorang aparatur dapat diketahui kedudukannya jika dilihat dari jabatan yang didudukinya. Dan setiap jabatan sudah ada fungsi dan tugasnya masing-masing sehingga tidak akan saling tumpang tindih antara jabatan yang satu dengan yang lainnya.

Dalam penelitian ini proses pelaksanaan promosi aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai upaya yang ditempuh dalam pemberdayaan aparatur. Promosi dilakukan untuk menduduki suatu jabatan baru yang lebih tinggi. Selain bertujuan memotivasi aparatur, promosi juga dilakukan sebagai upaya pengembangan aparatur secara terus menerus, apabila aparatur telah menduduki suatu jabatan tertentu, maka aparatur tersebut diharapkan mampu diusulkan untuk mengikuti diklat (struktural, fungsional, teknis) sehingga kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki aparatur dapat terus berkembang.

Berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa dalam pelaksanaan promosi penetapan syarat-syarat sebagai dasar pelaksanaan promosi perlu diperhatikan dan dilakukan baik diihat dari segi kepentingan organisasi maupun aparatur. Dengan adanya

syarat-syarat promosi yang telah ditetapkan sebelum dilaksanakan, maka akan memudahkan bagi pimpinan untuk merencanakan dan melaksanakan promosi, dilain pihak aparatur akan semangat berusaha untuk memenuhi syarat-syarat tersebut agar dapat dipromosikan. Penilaian Prestasi Kerja juga dapat digunakan oleh instansi untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang aparatur. Dari hasil tersebut, instansi dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya aparatur secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan.

Pada dasarnya aparatur menghendaki kenaikan pangkat atau jabatan benar-benar sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pelaksanaan promosi yang benar-benar didasarkan pada kriteria yang ada akan mendorong aparatur bekerja dengan sebaik-baiknya, tanpa adanya perasaan bahwa kenaikan pangkat yang dilaksanakan seorang pemimpin terhadap bawahannya bersifat subyektif. Penilaian DP-3 dinilai sangat subyektif karena kelemahan-kelemahan aspek, mekanisme dan sifat pengukurannya. Hasil penilaian DP-3 tidak dapat membedakan seorang aparatur yang mempunyai kinerja yang bagus dengan yang tidak bagus. Dalam hal ini tidak ada satupun dari atasan yang berkeinginan untuk memberikan penilaian yang jelek terhadap anak buahnya sekalipun faktanya memang kinerja bawahannya tidak memuaskan.
Berdasarkan hasil penelitian, menggambarkan bahwa dalam pelaksanaan promosi pada umumnya aparatur belum memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, baik ditinjau dari syarat latar belakang pendidikan maupun syarat prestasi kerja. Masih terdapat aparatur yang nilai DP3nya kurang dan latar belakang pendidikan belum sesuai dengan jabatan yang akan diberikan. Persayaratan promosi yang ditentukan dalam peraturan kepegawaian adalah pangkat/golongan telah memenuhi syarat, latar belakang pendidikan formal, mempunyai kinerja/pretasi yang lebih baik, telah mengikuti diklat struktural dan fungsional, memperhatikan duk, dp-3 paling tidak bernilai baik, usia, usulan unit ke baperjakat, atas persetujuan pimpinan instansi. Kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan promosi oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat jelas menunjukkan bahwa prosedur promosi aparatur belum sepenuhnya dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

4.3 Mutasi Dalam Upaya Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Mutasi merupakan salah satu upaya pengembangan aparatur. Dimana kegiatan ini dapat memberikan manfaat berupa pengalaman baru serta mencegah terjadinya kejenuhan bagi aparatur. Mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah banyak dikenal, baik dalam lingkungan pemerintahan sebagai suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk melaksanakan prinsip *the right man in the right place.*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa dalam pelaksanaan mutasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa Prestasi kerja bukanlah pertimbangan satu-satunya dalam pelaksanaan mutasi pegawai masih terdapat pertimbangan-pertimbangan lain yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai.

Dilihat dari hasil baperjakat, yang menentukan aparatur tersebut dimutasi itu adalah Gubernur dengan kata lain keputusan akhir itu ada di tangan Gubernur, jadi bagaimana Gubernur dapat mengetahui prestasi kerja setiap Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Terbukti dengan masih adanya aparatur yang tidak tahu sebab-sebab mereka dimutasi dan adanya aparatur yang menurutnya kinerjanya selama ini sudah baik tetapi dimutasi ke tempat lain. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat tidaklah benar-benar melihat prestasi kerja dari aparatur sebagai pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi tetapi masih ada hal-hal lain yang menjadi pertimbangan

Gubernur sebagai pengambil keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian, mutasi merupakan salah satu upaya pemberdayaan aparatur non diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Melalui mutasi aparatur diberikan suasana baru sehingga menghindari kejenuhan pada aparatur. Dengan pengalaman baru, akan meningkatkan motivasi kerja aparatur sehingga mempengaruhi produktivitas kernya. Pelaksanaan mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dinilai sudah baik. Seorang aparatur yang akan dimutasikan merupakan aparatur yang berasal dari hasil rekomendasi pimpinan dengan memperhatikan prestasi kerja, namun tetap saja pengambilan keputusan ada pada Gubernur.

4.4 Pemberian Insentif Dalam Upaya Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang, upah/gaji yang diberikan berdasarkan perbedaan prestasi kerja untuk memotivasi aparatur agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu dan merupakan elemen balas jasa. Kelayakan insentif juga merupakan suatu hal yang subyektif. Persoalan kelayakan tergantung individu aparatur yang mempersepsinya. Setiap individu memiliki tingkat kebutuhan dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam konteks kehidupan keluarganya. Kelayakan dalam insentif ini juga diamanatkan dalam UU Nomor 43 Tahun 1999, sehingga pemerintah tentunya harus terus berusaha meningkatkan kelayakan insentif aparatur pemerintah.

Berdasarkan kenyataan di lapangan, sebagian besar aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat saat ini merasakan bahwa insentif yang diterimanya belum layak.

Berikut dibawah ini tabel insentif yang diterima oleh aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat berdasarkan tunjangan jabatan struktural.

Tabel 4.2
Data Tunjangan di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Eselon

NO	ESELON	BESAR TUNJANGAN
1	I A	Rp 5.500.000,00
2	I B	Rp 4.375.000,00
3	II A	Rp 3.250.000,00
4	II B	Rp 2.025.000,00
5	III A	Rp 1.260.000,00
6	III B	Rp 980.000,00
7	IV A	Rp 540.000,00
8	IV B	Rp 490.000,00
9	V A	Rp 360.000,00

Sumber : Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

Tabel 4.3
Tunjangan Fungsional Ahli

NO	JABATAN	TUNJANGAN
1	Pertama	Rp 300,000,00
2	Muda	Rp 600,000,00
3	Madya	Rp 850,000,00

Sumber : Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

Berdasarkan data di atas bahwa tunjangan fungsional ahli yang diterima aparatur di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat mulai dari Rp 300,000 sampai dengan Rp 850,000.

Tabel 4.4
Tunjangan Fungsional Terampil

NO	JABATAN	TUNJANGAN
1	Pelaksana Pemula	Rp 220,000,00
2	Pelaksana	Rp 240,000,00
3	Pelaksana Lanjutan	Rp 265,000,00
4	Penyelia	Rp 500,000,00

Sumber : Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

Berdasarkan data di atas tunjangan yang diterima aparatur yang menduduki jabatan fungsional terampil mulai dari Rp 220,000 sampai Rp 500,000, sedangkan jumlah orang aparatur yang menerima tunjangan fungsional terampil hanya beberapa orang aparatur saja

Tabel 4.5
Tunjangan Umum di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang tidak menduduki jabatan sruktural

NO	GOL	TUNJANGAN
1	IV	Rp 195,000,00
2	III	Rp 185,000,00
3	II	Rp 180,000,00
4	I	Rp 175,000,00

Sumber : Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

Berdasarkan uraian di atas, terlihat dengan jelas bahwa insentif yang diberikan kepada aparatur dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat saat ini belum maksimal. Insentif yang diterima aparatur di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Povinsi Jawa Barat belum dapat untuk menenuhi kebutuhan hidupnya secara memadai. Insentif yang diterima masih sebatas untuk memenuhi kebutuhan pokok, tetapi belum dapat menyentuh kebutuhan lain, seperti kesehatan, dan pendidikan.

Insentif yang diberikan kepada aparatur bertujuan memacu produktivitas kerja aparatur. Insentif yang diberikan kepada aparatur tidak hanya sekedar sebagai imbalan atas jasa-jasa yang diberikan oleh aparatur, tetapi juga sebagai sarana penguatan agar aparatur dapat bekerja lebih baik dan produktif. Hal ini menjadi salah satu alasan penting dalam pemberian insentif.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, bahwa hubungan insentif di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dengan pemberdayaan sangat kuat. Hal itu berarti semakin tinggi motivasi kerja aparatur di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, semakin mudah memberdayakannya. Adapun untuk peningkatan kesejahteraan perlu mendapatkan perhatian khusus karena sangat mempengaruhi sikap mental para aparatur dan tentunya juga terhadap dedikasi, disiplin, dan jiwanya, lebih-lebih bila kesejahteraan aparatur dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan dan bertahap sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kemampuan dan beban kerja sehingga aparatur dapat memusatkan perhatian sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan data dan fakta menggambarkan bahwa pelaksanaan insentif oleh Badan Kepegawaian Daerah dirasakan belum adil, karena aparatur yang memiliki golongan yang sama namun beban kerja yang berbeda menerima jumlah insentif yang sama. Seharusnya pemberian insentif di dasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai dan disesuaikan dengan beban kerja yang dimiliki pada setiap aparatur.

Perwujudan dari pemberdayaan aparatur tidak hanya pemberian motivasi kerja yang diberikan melalui insentif tetapi juga pemberian teguran atau hukuman kepada aparatur yang melanggar ketentuan. *Reward* tidak harus berbentuk uang tetapi dapat juga berupa pujian atau penghargaan sebagai aparatur teladan. Sementara itu bagi aparatur yang tidak disiplin diberikan sanksi.

4.5 Teguran dan Hukuman Dalam Upaya Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Teguran dan hukuman merupakan salah satu upaya dalam memberdayakan aparatur agar aparatur tersebut sadar terhadap penyimpangan yang telah dilakukan sehingga tidak akan mengulanginya lagi. Berdasarkan hasil pengamatan, hal lain yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang merupakan salah satu kelemahan yaitu kurangnya penegakan disiplin bagi aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Indikasi kurangnya penegakan disipin yaitu dalam waktu kerja. Masuk dan pulang kantor tidak sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan. Pada saat berlangsungnya jam kerja sebagian aparatur meninggalkan ruangan kerja mereka, walaupun masih ada tugas-tugas yang belum terselesaikan.

Jenis pelanggaran disiplin berat yaitu seperti melakukan tindak pidana yang diputus oleh hakim dan mempunyai kekuatan hukum tetap, sering meninggalkan tugas selama 6 (enam) bulan terus menerus dan

perselingkuhan. Untuk pelanggaran disiplin ringan, sedang, maupun berat diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban dan larangan sebagai Pegawai Negeri Sipil. Kewajiban dan larangan itu sendiri telah di atur dalam Pasal 3 dan 4 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Dalam perturan tersebut, maka terdapat 17(tujuh belas) kewajiban dan 15 (lima belas) larangan. Selain itu, para aparatur juga banyak melanggar ketentuan dari Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009, dimana Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil karena:

1. Melanggar sumpah/ janji PNS, sumpah/ janji Jabatan Negeri atau Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; atau
2. Dihukum penjara berdasarkan keputusan Pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap, karena dengan sengaja melakukan tindak pidana penjara setinggi-tingginya 4 (empat) tahun, atau diancam dengan pidana yang paling berat.

Jenis-jenis pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), tidak ada pengelompokan yang khusus. Jenis-jenis tersebut hanya dikelompokkan ke dalam jenis pelanggaran disiplin ringan, sedang dan berat saja. Untuk penjatuhan hukuman disiplin, maka hal pertama yang dilakukan adalah dengan menjerat dahulu si pelanggar dengan hukuman yang paling ringan, kecuali untuk jenis hukuman disiplin berat. Apabila telah dijatuhi hukuman disiplin ringan dan tidak mengulanginya lagi, maka tidak perlu dijatuhi hukuman yang lebih tinggi. Hal ini yang menyebabkan jenis pelanggaran disiplin tidak ada pengelompokan khusus, karena pada dasarnya jenis pelanggarannya itu sama akan tetapi penjatuhan hukumannya yang berbeda tinggal melihat kasusnya.

Dalam proses penjatuhan hukuman disiplin di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat pertama-tama adalah menentukan dahulu jenis pelanggaran disiplinnya, apakah masuk ke dalam jenis pelanggaran disiplin ringan, sedang, ataukah berat. Hal tersebut sangat penting untuk menentukan jenis hukuman apa yang setimpal, karena tujuan penjatuhan hukuman disiplin itu adalah untuk mendidik. Maka, dalam menjatuhkan hukuman disiplin harus sesuai dengan pelanggaran apa yang telah dilakukannya. Seorang Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin dapat mengajukan keberatan kecuali untuk jenis hukuman disiplin ringan, yakni teguran lisan, tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin adalah adanya peraturan atau tata tertib yang mengatur hal-hal yang diwajibkan dan larangan yang harus ditinggalkan. Sebuah peraturan akan ditaati bila peraturan tersebut mempunyai sanksi yang tegas. Untuk masalah peraturan sebenarnya sudah cukup memadai dimana kita dapat melihat banyak peraturan yang berhubungan dengan penegakan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Tata tertib atau peraturan membutuhkan elemen lainnya demi kesempurnaan pelaksanaan sebuah peraturan dan pelatihan kedisiplinan secara Penegakan disiplin harus dilakukan oleh setiap Pegawai Negerei Sipil dan pemimpin harus melakukan pengawasan.

Berdasarkan data dan fakta di lapangan, setiap upaya perkembangan aparatur tidak terlepas dari peran pemimpin. Begitu juga dengan pelanggaran yang dilakukan oleh aparaturnya maka pimpinan yang bersangkutan harus bisa mempertanggungjawabkannya.
Pimpinan bisa dianggap gagal melakukan pembinaan dan pengawasan. Setiap pimpinan harus memimpin bawahannya dengan arif dan bijaksana. Ia harus menjadi teladan yang baik yang bisa membimbing bawahannya agar tetap berada pada

jalur yang benar, memberikan perhatian kepada bawahan, berani mengambil tindakan, dan menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah peneliti uraikan pada bab sebelumnya yaitu mengenai Pemberdayaan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat (Suatu Studi Pada Pengembangan Aparatur), dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang meliputi diklat struktural, diklat fungsional, dan diklat teknis masih terdapat kendala, hal ini ditunjukkan dengan masih rendahnya jumlah aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat yang memenuhi syarat dan lulus seleksi untuk mengikuti diklat.
2. Pelaksanaan promosi Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat belum sesuai dengan prosedur persyaratan promosi. Seperti ketidaksesuaian latar belakang pendidikan aparatur dengan jabatan yang ditempatinya dan nilai DP-3 yang belum mencukupi namun sudah dipromosikan.
3. Pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sudah sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan, yaitu berdasarkan rekomendasi pimpinan dengan pertimbangan pretasi kerja dan diputuskan oleh Gubernur
4. Pemberian insentif yang diberikan kepada aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa diberikan berdasarkan tunjangan struktural, fungsional dan umum. Pada tunjangan struktural terdapat 104 aparatur yang tidak mendapatkan tunjangan struktural. Pada tunjangan fungsional terdapat 9 aparatur yang tidak mendapatkan tunjangan fungsional. Sedangkan, tunjangan umum pemberian insentif dilakukan dengan memberikan jumlah yang sama kepada aparatur yang beban kerjanya lebih berat dengan beban kerja yang ringan.
5. Teguran dan Hukuman di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat diberikan kepada aparatur yang melanggar disiplin seperti pulang lebih awal, izin keluar kantor dengan alasan pribadi dan telat datang ke kantor. Hukuman yang diberikan berupa teguran yang bersifat lisan dan tulisan tergantung pada jenis pelanggaran yang dilakukan aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas maka peneliti mengajukan beberapa saran yaitu:

1. Lakukanlah Diklat secara berkala dan terus menerus, sehingga bagi aparatur yang belum pernah mengikuti diklat mempunyai kesempatan untuk dapat mengikuti diklat dan kemampuan. Agar kualitas aparatur Badan Kepegawaian Daerah dapat meningkat.
2. Lakukan promosi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa secara transparan dan berdasarkan syarat yang telah ditetapkan, bukan hanya berdasarkan penilaian subyektif.
3. Lakukan rekomendasi aparatur yang akan dimutasikan sesuai dengan syarat yang objektif, berdasarkan kesesuaian bidang tugas, hasil kinerja dan pretasi kerja, sehingga aparatur yang ditunjuk benar-benar tepat.
4. Berilah insentif yang sesuai dengan prestasi kerja aparatur dan beban kerjanya, tanpa memandang pangkat dan golongan sehingga setiap aparatur berkompetisi untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam bekerja.

5. Lakukan teguran dan hukuman dengan tegas dan keras kepada aparatur yang melanggar aturan, sehingga memberikan efek jera pada aparatur tersebut, hal ini bertujuan untuk memperbaiki sikap aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

Atmosoeprapto. Kisdarto. 2002. *Menuju SDM Berdaya - Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Buku Pedoman Penulisan Skripsi dan Pelaksanaan Sidang Universitas Komputer Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Jur. Ilmu Pemerintahan

Buchari Zainun. 1985. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Pustaka. Jakarta.

Hasibuan. S.P. M. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta :Bumi Aksara. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan. S.P.M 2003. *Manajemen Dasa. Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.

Kanshil dan Christine. 1903-2001. *Pemerintah Daerah Di Indonesia*: Hukum Administrasi Daerah.

Flippo. Edwin.B. (1996). *Manajemen personalia. Edisi Keenam. Jilid 1.* Jakarta :Erlangga

Hasibuan S.P. Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusi.* Jakarta : Gunung Agung

Irawan. Prasetya. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* STIA-LAN Press. Jakarta.

Kaho. Josef Riwu. (2002). *Prospek Otonomi daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : Rajawali

Koswara. E. 2000. *Otonomi Daerah : Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. PT. Sembrani Aksara Nusantara. Jakarta 2001.

Moenir. 1995. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan* Gunung Agung. Jakarta

Moekijat. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja.* Pionir : Bandung

Moleong Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung : ROSDA

Panggabean. Murtiana S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta

Pamudji. S.1985. *Kerjasama Antar Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah*. Bina Aksara : Jakarta

Saydam. Ghozali.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa. Jakarta.

Sedarmayanti. 2011*. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* Bandung: Refika Aditama

Siagian. SP. (1997). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sufyarman. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Bandung. CV. Alfabeta.

Yudoyono. *Bambang. 2001. Otonomi Daerah, Desentralisasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur Pemerintah Daerah dan Anggota DPRD.* Pustaka Sinar Harapan. Jakarta

Dokumen –Dokumen :

UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah *R*epublik Indonesia *Nomor 101 Tahun 200*0

Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Pemberhentian PNS