

**Penguatan Kapasitas Pengembangan SDM Aparatur
Di Lingkungan Pemerintah Kota Solok
Periode Tahun 2011-2013**

ARTIKEL

Oleh :

WITMA VIDELTA

1121202041



**PROGRAM STUDI PEMBANGUNAN WILAYAH
DAN PEDESAAN
PEMUSATAN POLITIK LOKAL DAN OTONOMI DAERAH
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2014**

A. Pendahuluan

a. Latar Belakang Masalah

Dengan dikeluarkannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, diharapkan daerah jauh lebih mandiri dalam menjalankan program-program internalnya. Pemerintah Kabupaten/Kota diharapkan mampu memainkan perannya dalam membuka peluang memajukan daerah dengan melakukan identifikasi potensi sumber-sumber pendapatannya dan mampu menetapkan belanja daerah secara ekonomi yang wajar, efisien, efektif termasuk kemampuan perangkat daerah/aparatur daerah dalam meningkatkan kinerja, mempertanggungjawabkan kepada pemerintah di atasnya maupun kepada publik (Widjaja, 1999:11).

Sangatlah benar bahwa pelaksanaan otonomi daerah tidak terlepas dari kualitas aparatur daerah dalam menjalankannya. Kemampuan aparatur daerah yang rendah dapat menimbulkan resiko dalam pelaksanaan desentralisasi, resiko yang dimaksud dalam bentuk gagalnya pelayanan publik, lamban

dalam bekerja, kritikan dan hujatan masyarakat, dan dapat juga menurunkan kredibilitas publik terhadap pemerintah.

Tercapainya Good *Governance* (tata pemerintahan yang baik) tidak cukup dengan terpenuhinya struktur organisasi pemerintah oleh manusia sebagai penggerak program kerja dalam organisasi tersebut. Namun jauh lebih penting dari itu adalah pendidikan aparatur dan penempatan aparatur pada posisi yang tepat dengan kualitas dan profesionalitas yang dimilikinya. Istilah "*the right man on the right place*" merupakan slogan yang masih mengikat di lingkungan birokrasi pemerintahan (khususnya), yaitu orang yang tepat ditempat yang tepat, artinya penempatan aparatur pada formasi/jabatan tertentu harus tepat sesuai dengan kemampuan atau skillnya. Untuk mengukur indikator *the right man on the right place* tersebut, umumnya akan dilihat dari latar belakang pendidikan aparatur.

Sebagai daerah yang sudah menyambut otonomi daerah di Sumatera Barat, Kota Solok

dianggap sudah siap dalam menjalankan program-program

otonomi daerah. Siap dalam kesediaan Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA) dan siap secara kelembagaan. Namun permasalahan yang terlihat di lingkungan Pemerintah Kota Solok, masih ditemukan rendahnya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur Pemerintah Daerah. Rendahnya pendidikan aparatur yang menduduki jabatan tertentu, dalam hal ini lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS), pegawai honor, pegawai kontrak dan Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang menduduki formasi tertentu di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok dan ditemukannya ketidakcocokan antara latar belakang pendidikan aparatur dengan formasi jabatan yang didudukinya, hal ini akan berimplikasi terhadap kinerja yang dihasilkan. Fenomena ini salah satunya ditemui di Sekretariat Daerah Kota Solok, padahal penulis menyadari bahwa instansi ini adalah wilayah kerja Pemerintah Daerah dalam kemajuan Kota Solok. Dan untuk itu dibutuhkan Sumber Daya

Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas, profesional dan bermutu.

Sebagai gambaran umum, sedikitnya ditemukan pada 6 (enam) unit organisasi di Sekretariat Daerah yang penempatan aparatur tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikannya. Unit organisasi tersebut berikut dengan penempatan aparturnya adalah Subbag. Agama pada Bagian Kesra yang diisi oleh Ilmu Hukum dan Ekonomi Akuntansi. Subbag Pendidikan, kebudayaan, pemuda dan olah raga diisi oleh Ilmu Hukum, Subbag Kesehatan dan sosial yang diisi oleh Ilmu Hukum, Subbag Sarana ekonomi, lembaga keuangan dan BUMD pada Bagian Perekonomian dan Penanaman Modal diisi oleh Teknik industri. Subbag Tata Usaha pada Bagian Umum diisi oleh DII Penguji Kendaraan bermotor, dan DIII Lalu lintas dan angkutan jalan. Dan Subbag Keuangan pada Bagian Umum diisi oleh Ilmu Hukum. Gambaran kondisi ini berpengaruh terhadap kinerja aparatur terutama dalam pelayanan terhadap masyarakat yang membutuhkan layanan di bidang yang ditangani aparatur, karena kondisi saat ini

adalah aparatur menjalankan bidang kerja yang bukan bidang ilmunya.

Permasalahan berikutnya adalah, rendahnya pendidikan aparatur baik Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Tidak Tetap (PTT), maupun Pegawai Kontrak yang menempati bagian/sub bagian kerja yang ada di Sekretariat Daerah Kota Solok. Dari survey awal ditemukan data bahwa dari jumlah 167 orang aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah terdapat 76 orang aparatur yang berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Diantaranya 5 orang PTT, 40 orang Pegawai kontrak dan 31 orang PNS. Data ini memperlihatkan bahwa hampir 46% dari aparatur yang ada di kantor Sekretariat Daerah berpendidikan Sekolah Menengah Atas. Dapat diuraikan porsi aparatur yang berstatus PTT yaitu bahwa dari 6 (enam) jumlah keseluruhan Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Sekretariat Daerah (Setda), 5 (lima) aparatur berpendidikan SLTA. Artinya kualitas pendidikan PTT yang diterima di Setda masih tergolong rendah. Begitupun kualitas pendidikan pegawai kontrak di Sekretariat Daerah. Dapat

diinformasikan bahwa dari 48 (empat puluh delapan) banyaknya Pegawai Kontrak maka sebanyak 40 (empat puluh) aparatur berpendidikan SLTA. Hal ini sangat disayangkan sekali begitu banyaknya Pegawai Kontrak yang berpendidikan rendah yang ditempatkan pada unit organisasi penting di Sekretariat Daerah Kota Solok. Dan dapat diuraikan juga komposisi jumlah aparatur PNS yang berpendidikan SLTA di Sekretariat Daerah. Dari 113 orang jumlah PNS di Sekretariat Daerah, maka sebanyak 31 orang berpendidikan SLTA dan dapat diartikan bahwa hampir di setiap bagian pada unit organisasi yang ada di Sekretariat Daerah selalu ditempati oleh aparatur yang berpendidikan rendah (SLTA). Padahal bagian-bagian tersebut adalah unit organisasi penting yang menjadi *mesin* nya Pemerintah Daerah, karena di Sekretariat Daerah inilah pusat administratif Pemerintah Daerah Kota Solok.

Untuk melihat gambaran persentase pendidikan aparatur Pemerintah Daerah secara umum dapat diuraikan juga secara ringkas bahwa aparatur yang berpendidikan

SD sebanyak 0,63%, SLTP 0,87%, SLTA 16,64%, DI 1,05%, DII 8,60%, DIII 11,01%, SI 54,27%, S2 6,92%. Data tersebut memperlihatkan bahwa persentase aparatur yang berpendidikan SLTA cukup tinggi yaitu sebanyak 476 orang atau 16,64% dari 2860 aparatur yang ada di Pemerintahan Kota Solok atau sebanyak 46% dari seluruh aparatur yang ada di Sekretariat Daerah Kota Solok.

b. Rumusan Masalah

Bagaimana Penguatan Kapasitas Pengembangan SDM Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Solok guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik?

c. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan Penelitian ini adalah: Mendeskripsikan dan menjelaskan penguatan kapasitas pengembangan SDM Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Solok guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

B. Metode Penelitian

a. Metode dan Tipe penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, karena metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data dengan cara mendalami

fenomena sesuai dengan permasalahan penelitian (Bruce A Chadwick,1991:235). Di samping itu alasan penggunaan metode ini adalah karena ingin memberikan gambaran secermat mungkin upaya Pemerintah Kota Solok dalam meningkatkan dan mengembangkan SDM aparatur. Penelitian ini termasuk ke dalam tipe deskriptif. Alasan pemilihan tipe ini adalah karena tipe ini mampu menjelaskan, menggambarkan dan memaparkan data dari informan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

b. Teknik Pemilihan Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Burhan Bungin, 2000:53). Menurut Koentjaraningrat, Informan adalah individu atau orang yang dijadikan sumber untuk mendapatkan keterangan untuk keperluan penelitian (Koentjaraningrat, 1985:128).

Dalam pengambilan Informasi ini, dilakukan secara *purposive*, yaitu mereka yang diambil menurut ciri-ciri spesifik

yang dimiliki orang tersebut. Dengan kata lain informan dipilih dengan cermat sehingga relevan dengan desain penelitian dan cukup representatif. Jadi, dalam penelitian ini peneliti langsung menetapkan dan menunjuk orang-orang yang akan dimintakan keterangannya berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksud yaitu (Sanapiah Faisal, 1990:58). Pertama, informan telah cukup lama intensif dan menyatu dengan suatu kegiatan/medan aktifitas yang menjadi sasaran/perhatian peneliti. Kedua, informan masih terlibat dalam kegiatan yang menjadi sasaran penelitian. Ketiga, informan mempunyai cukup waktu untuk diwawancarai. Informan tersebut terlihat dalam tabel berikut.

c. Teknik Pengumpulan Data

Setelah informan ditentukan dan ditetapkan kriterianya, maka peneliti langsung melakukan pengumpulan data/informasi dengan teknik yang telah ditentukan sebelumnya sesuai dengan metode kualitatif. Pengumpulan data adalah langkah sistematis untuk mendapatkan data (Hadari

Nawawi,1985:94). Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan melalui data primer dan data sekunder. Untuk mendapatkan data Primer dilakukan melalui wawancara dan untuk mendapatkan data sekunder dilakukan melalui studi dokumentasi, berikut penjelasannya.

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula. Secara sederhana wawancara diartikan sebagai alat pengumpul data dengan mempergunakan tanya jawab antar pencari data dengan sumber data (Husaini Usman, 1996:58).

Wawancara dilakukan secara mendalam (Indept Interview) ketika melakukan wawancara peneliti berbincang-bincang terlebih dahulu dengan informan tanpa melupakan pertanyaan yang akan dijawab sehingga sasaran wawancara tercapai tanpa mengurangi informasi. Peneliti mengarahkan pertanyaan terkait dengan data yang diinginkan.

Untuk memudahkan wawancara, peneliti memanfaatkan pedoman wawancara sebagai koridor

wawancara agar tidak keluar dari permasalahan yang ingin diketahui oleh peneliti. Wawancara dalam penelitian kualitatif menggunakan pedoman wawancara dengan pertanyaan *open ended* and *probing* yaitu menanyakan informan dengan mengelaborasi atau menguraikan poin-poin khusus untuk didiskusikan sesuai dengan permasalahan.

2. Dokumentasi

Untuk memperoleh data Sekunder, peneliti melakukan studi dokumentasi dalam bentuk profil Pemerintah kota, data pegawai, peningkatan dan pengembangan aparatur yang dilakukan, Peraturan daerah, Peraturan Walikota dan dokumen penting lainnya yang mendukung penelitian ini.

d. Analisis Data

Setelah data dikumpulkan dengan dua alat pengumpul data tadi, maka langkah berikutnya dalam penelitian ini adalah menganalisis data. Analisis data adalah proses pengorganisasian data kedalam pola, kategori kemudian diinterpretasikan (Lexy Moleong, 2001:103). Dalam penelitian ini, analisis data adalah dilakukan dengan proses pengorganisasian data yang terdiri

dari catatan lapangan, hasil rekaman dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan kemudian diurutkan, dikelompokkan, dan dikategorikan sehingga akan mudah diinterpretasikan dan dipahami. Pengelompokan data yang dimaksud adalah data-data hasil wawancara, peneliti mengelompokkannya sesuai dengan jenis data yang diperoleh. Contoh, bentuk-bentuk pelatihan, kelemahan-kelemahan pelatihan, mekanisme pendidikan dan pelatihan dan lain-lain begitu seterusnya. Cara seperti ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis dan menginterpretasi data secara keseluruhan.

Dalam penelitian kualitatif, setiap data yang didapatkan di lapangan langsung dianalisa. Penganalisaan data yang peneliti gunakan yaitu dengan menggunakan metode kualitatif melalui interpretasi emik dan etik. Yang dimaksud dengan interpretasi emik ini adalah informasi/data yang disampaikan oleh informan menurut pandangan dan bahasa yang digunakannya, sedangkan interpretasi etik adalah data yang diinterpretasikan menurut pandangan dari peneliti sendiri

berdasarkan kajian kepustakaan yang relevan.

e. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang berasal diluar data tersebut, untuk keperluan pengecekan atau pembandingan data tersebut. Triangulasi data yang dilakukan adalah triangulasi sumber data. Untuk menguji kebenaran suatu data, informasi peneliti kumpulkan dari berbagai sumber, seperti ke bagian organisasi dan aparatur daerah di Sekretariat Daerah Kota Solok.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sekretariat Daerah Kota Solok

Sekretariat Daerah adalah pusat pelaksanaan Pemerintah Daerah di Kota Solok. Lembaga ini adalah wilayah administrasi Pemerintah Daerah dalam merancang, merencanakan dan melaksanakan penyelenggaraan otonomi daerah. Sekretariat Daerah

adalah salah satu SKPD yang ada di Kota Solok, yang memiliki struktur organisasi yang terdiri dari asisten bidang pemerintahan, asisten bidang administrasi pembangunan, staf ahli walikota, bagian pemerintahan, bagian hukum dan HAM, bagian organisasi dan aparatur, bagian humas, bagian umum, bagian kesejahteraan rakyat, bagian pengendalian dan administrasi program, dan bagian perekonomian dan penanaman modal.

Lembaga Sekretariat Daerah Kota Solok merupakan lembaga yang memiliki bagian-bagian dan sub bagian kerja terbanyak dibandingkan SKPD lainnya yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Solok. Dan di sekretariat daerah jumlah aparaturnya yang paling banyak yaitu sebanyak 167 orang terdiri dari 37 pejabat eselon dan 130 fungsional umum/staf. Aparatur yang menduduki posisi fungsional umum inipun memiliki 3 jenis status kepegawaian diantaranya PNS, Pegawai Tidak Tetap (PTT), dan Pegawai Kontrak. Ketiga jenis status kepegawaian ini juga memiliki jumlah yang berbeda dan latar belakang pendidikan yang berbeda-

beda pula (*BKD: keadaan per 31 Desember 2012*).

2. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Solok

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan salah satu SKPD yang berada di lingkungan pemerintah Kota Solok. SKPD ini sebagai salah satu unsur pendukung tugas Walikota dibidang kepegawaian. Berdasarkan Peraturan Walikota Solok Nomor 15 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Solok, BKD memiliki 4 bidang tugas yaitu bidang pengadaan dan mutasi pegawai, bidang pengembangan dan diklat pegawai, bidang dokumentasi dan informasi data kepegawaian dan bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai.

Dalam penelitian ini, Penulis melibatkan satu bidang utama pada Badan Kepegawaian Daerah yaitu bidang pengembangan dan diklat pegawai. Menurut pasal 13 dalam Perwako tersebut Bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian Daerah dalam hal

mengkoordinasikan, merencanakan dan memproses, pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan pegawai dari jabatan struktural dan fungsional serta pelaksanaan pendidikan dan latihan pegawai (ayat 1). Untuk menyelenggarakan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai mempunyai fungsi penyusunan, pengkoordinasian program di bidang pengembangan pegawai yang meliputi penyiapan rencana pengembangan karier pegawai negeri sipil dari dan dalam jabatan struktural dan fungsional. Penyusunan kebijakan teknis dan perencanaan, penyiapan kebutuhan diklat pegawai, penyusunan rencana dan pengaturan administrasi penugasan diklat struktural serta diklat teknis fungsional pegawai, dan perencanaan dan pelaksanaan diklat struktural, LPJ dan diklat teknis fungsional lainnya. Kemudian dalam Pasal 14 diuraikan lagi bahwa bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai terdiri dari sub bidang pengembangan pegawai dan sub bidang diklat pegawai. Dalam pasal 15 Sub Bidang Pengembangan

Pegawai memiliki tugas pokok yaitu menyelenggarakan sebagian tugas bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai khususnya dalam pengembangan karier pegawai. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) Sub Bidang Pengembangan Pegawai mempunyai fungsi perencanaan, pengkoordinasian dan penyelenggaraan pengelolaan, pengangkatan, pemberhentian dan pemindahan pegawai dari dan dalam jabatan struktural dan fungsional serta penyusunan analisa kebutuhan pengembangan sumber daya aparatur. Kemudian dalam pasal 16 disebutkan sub bidang diklat pegawai mempunyai tugas pokok menyelenggarakan sebagian tugas bidang Pengembangan dan Diklat Pegawai khususnya dalam proses perencanaan dan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pegawai. Kemudian untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) Sub Bidang Diklat Kepegawaian mempunyai fungsi perencanaan, persiapan bahan, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai kebutuhan daerah serta

pengelolaan peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Sebagai organisasi yang diamanahi dalam hal kepegawaian, BKD banyak memberikan kontribusi terhadap Pemerintah Daerah Kota Solok terutama dalam Pengembangan SDM pegawai. Berkaitan dengan kajian penelitian ini kegiatan BKD dalam meningkatkan mutu dan kualitas aparatur daerah di seluruh SKPD adalah berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan Pemberian Pendidikan Formal yaitu melalui Tugas Belajar dan Izin Belajar. Pengembangan SDM melalui 2 (dua) cara ini cukup memberi kontribusi terhadap aparatur daerah dalam meningkatkan kemampuan/profesionalismenya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Melalui hasil penelitian ini akan terjabarkan kegiatan yang dilakukan BKD diantaranya yaitu pemberian diklat dan pemberian Tugas/Izin Belajar terhadap aparatur terutama dalam penelitian ini yaitu di Sekretariat Daerah.

b. Temuan Data Penelitian

Sebagai pelayan masyarakat aparatur haruslah memiliki keahlian teknis. Keahlian yang dimaksud di sini adalah spesialisasi ilmu/bidang tertentu yang dimiliki oleh aparatur. Dimensi inilah yang mesti ada pada setiap karyawan/aparatur setelah melalui kegiatan pengembangan dan peningkatan kapasitas. Untuk lebih berkualitas lagi kemampuan teknis aparatur hendaknya dilengkapi dengan kualitas kepribadian dan budaya kerja yang positif sehingga sempurna lah perannya sebagai pelayan publik dan sebagai abdi daerah. Inilah sosok ideal seorang pegawai/aparatur pemerintah yang disebut profesionalisme. Untuk profesionalismenya aparatur, Pemerintah Daerah Kota Solok berusaha mengadakan pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap aparatur agar outcomenya lebih berkualitas.

Jadi jelas bahwa profesionalismenya seorang aparatur sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan latarbelakang pendidikannya. Sangat mustahil seorang aparatur yang berpendidikan Sekolah Dasar (SD) atau Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau

bahkan Sekolah Menengah Atas (SMA) mampu menjalankan beban kerja pada formasi tertentu di lingkungan Pemerintah Daerah apalagi sama sekali tidak bersentuhan langsung dengan pendidikannya. Misalnya formasi sopir sekalipun harus profesional dalam tugasnya. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan SDM dari atasan ataupun pihak-pihak yang berkompeten dibidang tersebut. Pengembangan yang dimaksud melalui pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan mesin kendaraan dan SOP berkendara sebagai sopir di bagian umum Sekretariat Daerah.

I. Pengembangan SDM Aparatur Secara Umum

Secara ideal ada sebelas konsep pengembangan SDM atau karier aparatur di lingkungan pemerintah Kota Solok, diantaranya pembekalan, magang, pendidikan dan pelatihan (Diklat) prajabatan, Diklat pembentukan fungsional, Diklat kepemimpinan, Diklat teknis, Diklat penjenjangan fungsional, pendidikan formal, studi banding, mutasi jabatan, dan penugasan khusus.

Dalam pelaksanaannya riil di lapangan, kesebelas konsep tersebut tidak semua aparatur mendapatkannya dalam satu waktu yang sama/serentak, namun ada beberapa pembinaan yang pelaksanaannya bersifat tahunan dengan orang yang berbeda dan tergantung pada masa kerja aparatur tersebut. Walaupun demikian, pembinaan karier aparatur dilakukan semenjak awal diangkatnya sebagai Pegawai Negeri Sipil.¹ Secara rinci dijelaskan oleh Mardahayati Kasubbid Pengembangan SDM BKD Kota Solok tentang pengembangan aparatur pada wawancara 3 Januari 2014 bertempat di Kantor BKD Kota Solok:

“Pengembangan karier PNS merupakan kerja terus menerus/berkelanjutan (berupa identifikasi potensi PNS dan mencari metode untuk pengembangan potensi tersebut) yang memberi manfaat bagi pencapaian karier PNS. Dan pengembangan karier dilakukan melalui pembinaan karier yang disebut juga sebagai usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral PNS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan, yang dilakukan melalui kegiatan pembinaan karier.

¹ Wawancara 3 Januari 2014 di kantor BKD Kota Solok dengan Mardahayati Kasubbid Pengembangan SDM

Pengembangan karier berorientasi pada pengembangan organisasi (pemda). Untuk mencegah terjadinya kemunduran pada organisasi maka perlu dilakukan pembinaan karier PNS”

Jadi pengembangan karier atau pengembangan kemampuan aparatur dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas kerja dan mengubah pola kerja aparatur menjadi lebih baik lagi dari semula. Tidak hanya kinerja secara kuantitatif dan kualitatif namun budaya kerja atau moralitas aparatur menjadi factor penting dalam proses pengembangan karir tersebut.

Seperti yang telah disinggung di atas, bahwa ada sebelas konsep pemerintah daerah dalam pembinaan karier aparatur, diantaranya adalah: pembekalan, yaitu pembinaan terhadap para CPNS yang lulus seleksi berkaitan dengan wawasan umum dan budaya kerja yang baik. Pembekalan ini diberikan kepada seluruh aparatur yang lulus seleksi CPNS, apapun formasi dan pendidikannya. Pembinaan berikutnya magang, yaitu penempatan sementara para CPNS pada awal masa kerja di unit kerja yang ditunjuk selama 3 bulan dan untuk selanjutnya ditempatkan pada

unit kerja dengan mempertimbangkan formasi jabatan dan kebutuhan organisasi. Kemudian Diklat prajabatan, yaitu pendidikan dan pelatihan bagi aparatur yang telah selesai mengikuti magang selama 3 bulan berturut-turut. Diklat ini diikuti oleh semua CPNS yang telah lulus seleksi. Selanjutnya Diklat pembentukan fungsional, yaitu pendidikan dan pelatihan untuk pembentukan pejabat fungsional. Dalam Diklat ini sekaligus menempatkan aparatur pada formasinya masing-masing. Diklat kepemimpinan, yaitu pendidikan dan pelatihan berjenjang. Diklat ini wajib diikuti oleh aparatur yang menduduki jabatan struktural dan sebagai persyaratan untuk menduduki jabatan struktural mulai dari diklat kepemimpinan IV (empat) sampai Diklat kepemimpinan I (satu).

Pembinaan berikutnya adalah Diklat teknis, yaitu pendidikan dan pelatihan teknis bagi staf atau fungsional umum berkaitan dengan bidangnya masing-masing. Diklat penjurusan fungsional, yaitu pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional tertentu berdasarkan formasi pada saat perekrutan awal

(setelah CPNS diangkat sebagai PNS) setiap tahun : 2011, 2012, 2013. Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional tertentu berdasarkan kebutuhan tenaga fungsional di lapangan dan yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan fungsional tersebut selama kurung waktu yang ditentukan sehingga memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan fungsional tersebut. Contoh pejabat fungsional tertentu ini adalah Penyuluh Pertanian, auditor, pengawas pendidikan dan lainnya di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok. Pembinaan karir selanjutnya adalah pendidikan formal, yaitu pemberian tugas belajar dan izin belajar bagi PNS mulai dari aparatur yang berpendidikan SMP, SMA, DIV/S1, S2 dan S3. Kemudian studi banding, yaitu kunjungan kerja ke instansi yang sama di daerah lain. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan aparatur baik dalam hal mutu kerja maupun budaya kerja yang baik (sikap, disiplin, *public service*, *team work*, *leadership*, *integritas*, dan lain-lain). Mutasi jabatan, yaitu perpindahan jabatan ke level yang sejajar/lebih tinggi/lebih

rendah sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terakhir Penugasan Khusus, yaitu Penugasan dalam bidang kerja tertentu ke instansi tertentu.

Dari kesebelas pengembangan SDM aparatur di Pemerintah Kota Solok di atas, penerapan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pendidikan formal sangat berperan penting, karena melalui dua jenis pengembangan ini meningkatkan kemampuan aparatur secara teknis dan intelektual. Artinya kemampuan aparatur dalam arti luas (profesional) dapat tercapai. Berikut penjelasannya melalui temuan khusus penelitian ini.

II. Pengembangan SDM Aparatur di Sekretariat Daerah

Dari realita yang ditemukan ada beberapa upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Solok untuk mengembangkan SDM atau karier aparatur yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dijelaskan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar

dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas pekerjaan, baik yang bersifat umum pemerintahan maupun pembangunann yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan di Sekretariat Daerah diarahkan untuk meningkatkan kompetensi yang meliputi wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, semangat pengabdian dan/atau sikap dan perilaku, yang dilaksanakan secara berjenjang dan berkesinambungan. Artinya adalah diklat yang diberikan kepada aparatur untuk meningkatkan kemampuan secara luas tidak hanya kemampuan secara intelektual namun juga membangun moral dan mental positif.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) tertentu yang akan diberikan pada prinsipnya melihat keterkaitan antara pendidikan dan pelatihan dengan jabatan aparatur, kemudian didasarkan pada kebutuhan organisasi; dan/atau

aparatur yang menempati pada formasi tertentu diwajibkan untuk mengikuti diklat tertentu guna menunjang pelaksanaan tugas yang diemban, berikutnya diperlukan untuk pengembangan karier pegawai. Dan yang terakhir aparatur yang mengikuti diklat sebagai syarat kenaikan pangkat.

Dalam kurun waktu tahun 2011 sampai 2013, Pemerintah Kota Solok dalam hal ini BKD Kota Solok telah mengadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) Pegawai Negeri Sipil di seluruh SKPD Pemerintah Kota Solok. Khusus di Sekretariat Daerah Diklat yang diberikan dalam kurun waktu diatas adalah Diklat prajabatan, Diklat kepemimpinan dan Diklat teknis.

Pada tahun 2011 BKD mengadakan Diklat prajabatan Golongan III dan Golongan II yang bertempat di BLKKP Lubuk Selasih Kabupaten Solok dan Aparatur dari Sekretariat Daerah yang mengikuti Diklat ini sebanyak 17 orang (tabel 5.1 terlampir).

Bagi aparatur yang berstatus CPNS, ketika sudah mengikuti Diklat prajabatan ini maka statusnya menjadi resmi sebagai Pegawai

Negeri Sipil (PNS). Melalui Diklat ini aparatur bisa mengetahui penempatan formasinya yang diatur kembali, artinya adalah aparatur yang semulanya mengisi formasi A bisa saja melalui pertimbangan organisasi akan menempati formasi B. Dari tabel di atas menginformasikan bahwa dalam penerimaan CPNS organisasi lebih banyak menerima aparatur yang berlatar pendidikan SLTA yang ditempatkan pada bagian humas, umum, kesra dan bagian hukum dan HAM.

Kemudian pada tahun yang sama yaitu masih di tahun 2011, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan III (Dikpim III) yang dilaksanakan di Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat Padang Besi sebanyak 2 orang. (tabel 5.2 terlampir).

Pada tahun 2011 ini peserta dikpim III dari Sekretariat Daerah hanya berjumlah 2 (dua) orang. Hal ini bukan berarti bahwa hanya 2 orang yang baru mengikuti diklat kepemimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah. Alasan ini

diungkapkan oleh ²Kasubbid Diklat BKD Dian Mayasari, 10 Januari 2014 di Kantor BKD Kota Solok bahwa:

...kebetulan di tahun ini cuma 2 orang yang memenuhi syarat untuk mengikuti Dikpim III di Sekretariat Daerah, karena bisa jadi pada tahun-tahun sebelumnya aparatur yang lain sudah mengikuti Dikpim ini, jadi tidak bisa di persentasekan secara keseluruhan.

Kemudian diadakan lagi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV pada tahun 2012 yang diikuti oleh 6 (enam) peserta Diklat dari Sekretariat Daerah. Pelaksanaan diklat ini bertempat di Badan Diklat Propinsi Sumatera Barat Padang Besi (tabel 5.3 terlampir).

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa aparatur yang mengikuti diklat kepemimpinan IV ini adalah aparatur yang menduduki jabatan struktural dan memiliki pangkat Penata Muda atau minimal golongan III/b. Dan ini merupakan salah satu syarat mengikuti diklat kepemimpinan IV. Kewajiban mengikuti diklat ini adalah sebagai salah satu persyaratan kenaikan pangkat ke jenjang struktural yang

lebih tinggi lagi yaitu jabatan sebagai Kepala Bagian atau Kepala Bidang.

Kemudian pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV pada tahun 2013, diikuti oleh 1 orang aparatur (tabel 5.4 terlampir).

Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan IV ini diadakan di Parai City Garden Hotel Sawahlunto yang diikuti oleh 1 (satu) orang dari sekretariat Daerah. Dalam pelaksanaan Diklat kepemimpinan ini setiap tahunnya di Sekretariat Daerah tidaklah merata di setiap bagian/unit organisasi. Karena pada pelaksanaan Dikpim tertentu yang diikuti oleh beberapa aparatur, maka kemungkinan aparatur yang menempati jabatan struktural lainnya sudah mengikuti Dikpim tersebut. Maka dari itu setiap pelaksanaan Dikpim jumlah pesertanya selalu tidak sama.

Seperti yang diungkapkan oleh Marwansyah (1999:63), bahwa pengembangan SDM adalah suatu upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja lembaga (unjuk

² Wawancara 10 Januari 2014 di Kantor BKD Kota Solok dengan Dian Mayasari Kasubbid Diklat

kerja= prestasi kerja). Maka kembali di tahun berikutnya yaitu pada tahun 2013 diadakan pendidikan dan pelatihan teknis bendaharawan. Diklat ini dilaksanakan di Parai City Garden Hotel Sawahlunto yang diikuti sebanyak tiga orang dari Sekretariat Daerah (tabel 5.5 terlampir). Tabel tersebut menginformasikan bahwa peserta diklat adalah aparatur yang memiliki jabatan fungsional rendah/staf yang berlatar belakang pendidikan SLTA. Hal ini sangat diakui oleh Diana Putri dan Mieke sebagai aparatur yang diikutkan dalam Diklat bendaharawan ini. Diklat tersebut sangat mendukung jenis pekerjaan yang diemban pada unit organisasinya yaitu sebagai pengelola keuangan. Begitupun yang dirasakan Febri Yusaf yang sebelumnya kurang mahir dalam pengelolaan keuangan, namun setelah mengikuti Diklat bendaharawan ini sangat mendukung sekali dalam kelancaran pekerjaannya. Apalagi aparatur ini tidak memiliki keilmuan khusus dalam bidangnya tersebut, maka pengembangan SDM aparatur melalui Diklat ini sangat tepat.

Seperti yang diuraikan oleh Notoatmojo dalam Ambar (2000:272), bahwa pengembangan SDM secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) serta pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil optimal. Maka secara ideal ada tahap-tahap atau alur Diklat yang di rencanakan di Pemerintahan Daerah Kota Solok.

a. Alur Diklat dalam Pengembangan SDM

Secara umum dalam pengembangan karier aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Solok idealnya melalui alur yang sistematis/berjenjang yaitu dimulai dari awal diterimanya sebagai Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Daerah Kota Solok.

Secara ideal, dalam pengembangan karier aparatur memiliki alur atau proses yang bertahap. Ketika CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) lulus seleksi awal, pembekalan aparatur diawali dengan magang diinstansi yang ditunjuk selama waktu yang ditentukan. Setelah masa magang ini selesai, pembinaan selanjutnya adalah Diklat prajabatan. Proses ini diikuti oleh semua aparatur non

struktural (golongan III/a, II/d, II/c, II/b, II/a). Pada jabatan fungsional, setelah Diklat prajabatan pembinaan dilanjutkan dengan diklat pembentukan fungsional. Dimana aparatur menempati formasi yang telah ditentukan. Dalam perjalanan kariernya aparatur akan terus diberikan pembinaan sesuai dengan kinerja, pendidikan dan masa kerjanya. Oleh karena itu diklat yang diikuti berikutnya adalah Diklat penjenjangan fungsional. Diklat penjenjangan ini terbagi dua yaitu penjenjangan ahli dan penjenjangan terampil. Diklat penjenjangan ahli ini dimulai dari penjenjangan terendah yaitu penjenjangan fungsional pertama, penjenjangan fungsional muda, penjenjangan fungsional madya dan penjenjangan tertinggi dalam jenjang ahli adalah penjenjangan fungsional utama. Kemudian Diklat penjenjangan terampil juga melalui (3) tiga penjenjangan, yaitu Diklat penjenjangan fungsional pelaksana pemula, penjenjangan fungsional pelaksana lanjutan, dan penjenjangan terakhir dalam jenjang terampil adalah penjenjangan fungsional penyelia.

Begitupun dengan jabatan struktural, sebelum seorang aparatur menduduki jabatan struktural proses Diklat yang dilaluinya sama dengan alur Diklat pada jabatan fungsional. Namun setelah menduduki posisi jabatan struktural, diklat wajib yang harus diikuti untuk naik pangkat adalah Diklat kepemimpinan. Diklat inipun memiliki 4 (empat) level/penjenjangan yang disesuaikan dengan pangkat/golongan pejabat struktural. Diklat kepemimpinan (Dikpim) terendah yang diberikan adalah Dikpim IV yang diikuti oleh pejabat eselon IV atau golongan III/b dan III/c. Kemudian diklat selanjutnya adalah Dikpim III yang wajib diikuti oleh pejabat eselon III atau golongan III/d dan IV/a. Diklat selanjutnya adalah Dikpim II yang diikuti oleh pejabat eselon II atau golongan IV/b dan IV/c. Dan Diklat kepemimpinan tertinggi adalah Dikpim I yang diikuti oleh eselon Ib dan Ia atau golongan IV/d dan IV/e.

Demikianlah alur Diklat terhadap aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok yang wajib diikuti untuk pengembangan karier dan kenaikan pangkat pada formasi yang didudukinya. Namun di

lapangan penulis hanya menemukan beberapa Diklat dalam pengembangan karier aparatur di Sekretariat Daerah yaitu 3 jenis Diklat menurut alurnya secara berurutan diantaranya diklat prajabatan, diklat kepemimpinan dan diklat teknis. Karena permasalahan dan pertanyaan penelitian ini dibatasi pada periode 2011 sampai 2013. Kalau menurut alurnya dalam periode 2011 sampai 2013 ini ada diklat yang tidak terlihat yaitu Diklat Pembentukan Fungsional. Seharusnya setelah Diklat Prajabatan, dilanjutkan dengan Diklat Pembentukan Fungsional dimana pada Diklat inilah penempatan formasi oleh aparatur. Namun peneliti mengalami kesulitan mendapatkan data Diklat ini karena kurang lengkapnya data kepegawaian/dokumentasi data-data pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut.

Pemberian jenis-jenis Diklat di atas kepada aparatur bukanlah semata-mata untuk penjenjangan karier saja, namun lebih penting dari itu adalah untuk meningkatkan kapasitas/kemampuan/skill/profesion

alisme aparatur Pemerintah Daerah Kota Solok dibidangnya.

b. Mekanisme Pelaksanaan Diklat Aparatur

Dalam mengembangkan SDM aparatur terutama pemberian Diklat, sebelumnya diadakan pertimbangan-pertimbangan dan analisa-analisa yang mendalam. Terutama pada aparatur yang berpendidikan rendah dan aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan formasinya. Dalam hal ini adalah BKD yang berkompeten memberikan pelatihan dan atau bekerjasama dengan lembaga-lembaga terkait dengan pengembangan SDM. Berikut mekanisme yang dilakukan dalam pelaksanaan Diklat aparatur Pemerintah Daerah Kota Solok. Pertama, melakukan analisis kebutuhan Diklat, penetapan tujuan dan hasil akhir yang akan di capai. Artinya adalah dengan kondisi aparatur yang ada, dan hasil akhir yang ingin dicapai dari Diklat yang diadakan harus jelas. Kedua, mengajukan rencana pelaksanaan Diklat berupa proposal dengan melampirkan rancangan jadwal, tenaga pengajar serta calon peserta.

Mekanisme ini adalah penguatan pelaksanaan Diklat yang akan diadakan dengan telah diketahuinya masalah yang dihadapi oleh beberapa orang aparatur yang akan diberikan Diklat. Misalnya aparatur yang menempati formasi bagian keuangan mengalami kesulitan atau keterbatasan kemampuan dalam bidang yang digelutinya, maka solusinya adalah diadakannya Diklat bendaharawan. Mekanisme Ketiga yaitu mengkoordinasikan penyelenggaraan Diklat dengan badiklat propinsi/pihak lain. Keempat, melaksanakan/menyelenggarakan Diklat untuk aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Solok. Ketika rencana pelaksanaan Diklat sudah mendapat rekomendasi dari pimpinan, maka Diklatpun diselenggarakan sesuai level/jenjang tertentu.

Kemudian mekanisme Kelima adalah monitoring pelaksanaan Diklat. Pada tahap ini monitoring/pengawasan sangat diperlukan untuk memantau apakah penyelenggaraan Diklat berjalan dengan lancar dan peserta yang hadir apakah sesuai dengan rencana semula. Keenam yaitu laporan

pelaksanaan Diklat. Dan yang terakhir adalah evaluasi pelaksanaan Diklat. Tahap terakhir inilah yang paling ditunggu-tunggu dari sekian banyak tahap yang dilalui. Artinya adalah tahap evaluasi ini dalam artian luas mengevaluasi Diklat yang telah diberikan dan dampak Diklat terhadap kinerja aparatur, baik secara kuantitas maupun kualitas. Baik secara output kerja maupun kepribadian/budaya kerja aparatur. Hal inilah yang akan menjadi pertimbangan diadakan lagi Diklat yang sama atau dilanjutkan dengan Diklat berikutnya.

Mekanisme-mekanisme di atas merupakan sebuah sistematika kerja yang dilakukan dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas di Pemerintah Daerah Kota Solok (dalam hal ini oleh BKD). Hal tersebut sesuai dengan apa yang diuraikan oleh Buckely dan Caple dalam Marwansyah (1999:64), bahwa Diklat adalah upaya terencana dan sistematis untuk menyesuaikan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pengalaman belajar untuk mewujudkan prestasi kerja yang

efektif dalam suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan. Jadi sebelum Diklat dilaksanakan, maka mekanisme pertama sampai mekanisme kelima merupakan tahap perencanaan yang harus matang dan terlaksana dengan baik. Begitulah proses/tahap yang dilalui sebelum dan sesudah pelaksanaan diklat, namun yang paling menggelitik adalah sepanjang tahun 2011 sampai 2013 belum ditemukan data dalam bentuk dokumen apapun tentang aparatur Non PNS yang mengikuti Diklat. Dalam perjalanan kerjanya hanya diberikan bimbingan teknis secara langsung berkenaan dengan Juklak (petunjuk pelaksanaan) dan Juknis (petunjuk teknis) bidang kerjanya.³ Hal ini dengan sederhana disampaikan oleh Kasubbag Kelembagaan Ihsiana Wulandari pada wawancara 31 Desember 2013 bertempat di Sekretariat Daerah:

“Sejauh yang saya tahu pengembangan kapasitas terhadap aparatur Non PNS hanyalah pemberian Bimtek (bimbingan teknis) yang sifatnya sederhana saja. Misalnya di ruangan ini di berikan penjelasan dan pengarahan secara rinci oleh Kabag/Kasubbag, dan setelah itu diadakan diskusi atau

tanya jawab berkenaan dengan yang disampaikan tadi”.

Selain pemberian Diklat dalam pengembangan SDM aparatur. Jadi jelas bahwa pembinaan terhadap Non PNS diberikan oleh atasan langsung di setiap SKPD masing-masing. Masih dalam kurun waktu 2011 sampai 2013 juga diberikan pendidikan formal melalui tugas belajar dan izin belajar kepada aparatur di Sekretariat Daerah, berikut uraiannya.

1. Pendidikan Formal melalui Tugas Belajar dan Izin Belajar

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ambar (2004:272) bahwa dalam pengembangan SDM ada tiga kegiatan belajar yaitu pelatihan, pengembangan dan pendidikan. Pendidikan yaitu kegiatan belajar untuk menyiapkan pekerja untuk mengemban tugas baru dalam waktu dekat. Pemberian pendidikan formal ini kepada pegawai lebih kepada peningkatan mutu ilmu dan pendidikan pegawai itu sendiri sehingga skill dibidang masing-masing.

Pengembangan SDM aparatur melalui pendidikan formal ini adalah melalui tugas belajar dan izin belajar. Pemberian Tugas Belajar dan Izin

³ Wawancara 31 Desember 2013, di Sekretariat Daerah dengan Ihsiana Wulandari Kasubbag Kelembagaan

Belajar ini diperkuat dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2013 dan Peraturan Walikota Solok Nomor 22 Tahun 2013 tentang Tugas Belajar, Izin Belajar dan Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Bagi PNS Di Lingkungan Pemerintah Kota Solok.

Ada perbedaan antara Tugas Belajar dan Izin Belajar baik versi Menpan maupun Peraturan Walikota Solok. Tugas Belajar adalah penugasan kepada PNS untuk mengikuti pendidikan formal pada lembaga Perguruan Tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas dan profesionalisme PNS sesuai kebutuhan daerah yang dilaksanakan dalam daerah, luar daerah maupun luar negeri sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sedangkan Izin Belajar adalah kesempatan yang diberikan kepada PNS untuk menambah atau melanjutkan pendidikan pada lembaga pendidikan formal di Sekolah/Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di luar jam dinas dan tidak mengganggu Tugas kedinasan dengan biaya pendidikan ditanggung oleh PNS bersangkutan.

Jadi perbedaan antara Tugas belajar dan Izin belajar terletak pada biaya pendidikan dan keterikatan tugas kedinasannya.

Tugas dan Izin belajar yang diberikan kepada aparatur mulai dari pendidikan paket B, paket C, DI, DII, DIII, DIV/ S1, S2 dan S3. Dalam kurun waktu 2011 sampai 2013, di Sekretariat Daerah telah diberikan Tugas Belajar terhadap aparatur ditingkat Pascasarjana (S2) sebanyak 2 (dua) orang, namun aparatur yang diberikan Izin Belajar memiliki jumlah lebih banyak.

a. Tugas Belajar Aparatur di Sekretariat Daerah

Aparatur yang diberikan Tugas Belajar pada tahun 2011 Cuma sebanyak 1 orang pada jenjang S2 di Universitas Andalas (tabel 5.6 terlampir). Hal ini dikarenakan pada tahun yang sama di SKPD lain juga ada beberapa aparatur yang memenuhi syarat untuk diberikan Tugas Belajar yaitu sebanyak 11 (S2) orang dan 1 (satu) orang untuk jenjang Sarjana (Sarjana) di luar SKPD Setda (lihat tabel 5.12). Kemudian pada tahun 2012 terdapat kekosongan Tugas Belajar untuk aparatur di Sekretariat Daerah,

sementara di SKPD lain di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok berjumlah 10 (sepuluh) orang jenjang Pascasarjana (S2) dan 2 (dua) orang untuk jenjang DIV / Sarjana.

Dan kembali di tahun 2013 Tugas Belajar diberikan untuk 1 (satu) orang aparatur lagi. (Terlihat dalam tabel 5.7 terlampir). Data pada tabel 5.7 di atas tidak jauh berbeda dengan tabel 5.6 dimana aparatur yang diberi tugas belajar di Sekretariat Daerah di tahun 2011 sama jumlahnya dengan tahun 2013 yaitu sebanyak 1 orang. Alasannya sama karena pada tahun 2013 jumlah aparatur yang diberikan tugas belajar di SKPD lain juga cukup banyak yaitu sebanyak 21 orang (lihat tabel 5.12).

Jika diperhatikan dua tabel tersebut, pemberian tugas belajar untuk aparatur di Sekretariat Daerah sangat sedikit sekali. Apalagi terjadi kekosongan pada tahun 2012. Hal ini mungkin akan jauh berbeda dengan pemberian izin belajar, dimana dalam rentang waktu tiga tahun berturut-turut selalu diisi dengan pemberian izin belajar. Berikut uraiannya.

b. Izin Belajar Aparatur di Sekretariat Daerah

Pada tahun 2011 pemberian Izin Belajar terhadap aparatur di Sekretariat Daerah Kota Solok lebih banyak dibandingkan dengan pemberian tugas belajar. Begitupun perbandingannya secara keseluruhan di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok izin belajar untuk jenjang S1/DIV sebanyak 151 orang dan S2 sebanyak 30 orang. Namun aparatur di Sekretariat Daerah yang mendapat kesempatan untuk mengikuti izin belajar berjumlah 15 orang. Tabel 5.8 menggambarkan data tersebut (terlampir).

Tabel di atas menggambarkan bahwa hampir semua aparatur yang melaksanakan izin belajar tidak jauh dari wilayah kedinasan mereka. Hal ini dikarenakan dalam menjalankan izin belajar tidak boleh meninggalkan tugas kedinasannya sebagai PNS, artinya adanya keterikatan dinas walaupun sedang belajar. Dan dari tabel diatas juga dapat dilihat bahwa aparatur memilih jurusan / keilmuannya pada Perguruan Tinggi tersebut menyesuaikan dengan kebutuhan

organisasi pada unit kerjanya di Sekretariat Daerah Kota Solok.

Kemudian pada tahun 2012 kesempatan izin belajar kepada aparatur Di Sekretariat Daerah sebanyak 5 orang untuk jenjang Sarjana (S1). Gambarannya pada tabel 5.9(terlampir). Pada tahun 2012 ini kesempatan izin belajar lebih sedikit dibandingkan tahun sebelumnya yaitu hanya 5 orang. Hal ini disebabkan oleh banyaknya SKPD lain yang diberi kesempatan untuk mengikuti izin belajar. Pada tabel di atas terlihat tidak satupun aparatur yang mengikuti izin belajar pada jenjang S2, semuanya hanya jenjang sarjana.

Kemudian di tahun 2013 kembali diberi kesempatan untuk menjalankan izin belajar sebanyak 4 orang. Tabel 5.10 akan menggambarkannya (terlampir). Data kesempatan izin belajar di tahun 2013 terlihat semakin menurun dibandingkan tahun sebelumnya, dan izin belajar untuk jenjang S2 terdapat 1(satu) orang. Dan secara umum pemberian pendidikan formal oleh Pemerintah Daerah terhadap aparatur di Sekretariat Daerah Kota Solok dalam kurun waktu 2011, 2012, dan

2013 terlihat pada tabel 5.11(terlampir).

Tabel 5.11 menginformasikan bahwa pada tahun 2011 jumlah aparatur yang mengikuti izin belajar sebanyak 11 orang untuk jenjang S1 dan 3 orang untuk jenjang S2. Sementara untuk tugas belajar hanya 1 orang saja untuk jenjang S2 sedangkan S1 tidak ada dan Paket C juga 1 orang. Kemudian pada tahun 2012 jumlah aparatur yang mengikuti izin belajar sebanyak 5 orang untuk jenjang S1, sementara untuk tugas belajar tidak ada. Dan terakhir di tahun 2013 aparatur yang mendapat kesempatan mengikuti izin belajar sebanyak 2 orang untuk jenjang S1, 1 orang untuk jenjang S2, sementara untuk tugas belajar untuk jenjang S1 tidak ada dan hanya sebanyak 1 orang untuk jenjang S2.

Dari tabel 5.11 dan tabel 5.12 dapat diartikan bahwa dalam memberikan pendidikan formal yaitu Tugas Belajar dan Izin Belajar terhadap aparatur baik di lingkungan Sekretariat Daerah maupun terhadap SKPD lainnya di lingkungan Pemerintah Daerah sangat jauh sekali perbandingannya yaitu sekitar 1: 7. Dimana secara keseluruhan dalam

kurun waktu 2011 sampai 2013 Izin Belajar sebanyak 372 orang (S1 dan S2) sedangkan tugas belajar hanya 48 (S1 dan S2). Data yang ditampilkan dari tabel tugas belajar dan izin belajar diatas dapat disimpulkan bahwa, hal ini dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu aparatur yang memenuhi syarat dan besaran bantuan biaya pendidikan (Anggaran Pendidikan). Hal ini telah diatur dan dijelaskan dalam Surat Edaran Menpan Nomor 4 Tahun 2013 dan Peraturan Walikota Solok Nomor 22 Tahun 2013. Dalam Perwako tersebut telah dengan tegas dan jelas diuraikan tentang ketentuan pemberian tugas belajar pada Bab III pasal 3 ayat 1-5, yaitu diberikan kepada aparatur yang menunjukkan prestasi kerja, loyalitas dan dedikasi yang baik serta cukup potensial. Dan pemberian tugas belajar ini sangat diutamakan pada aparatur yang berprestasi secara akademis maupun secara administratif. Dan persyaratan calon peserta tugas belajar ini juga dijelaskan pada pasal 5 Perwako tersebut (selengkapnya lihat di Perwako Solok No 22 Tahun 2013 terlampir). Sedangkan untuk Izin Belajar menurut Perwako Solok

Nomor 22 Tahun 2013 Bab IV Pasal 6, aparatur yang akan mengikuti izin belajar adalah mereka dengan kemauan dan kesadaran sendiri yang berminat untuk meningkatkan pengetahuan/kemampuan dan keterampilannya. Mereka tidak ditugaskan /tidak diutus dan tidak dipilih. Jadi perbedaan jumlah Tugas Belajar dan Izin Belajar di Sekretariat Daerah dan SKPD lainnya di latarbelakangi oleh peraturan yang mengaturnya.

Melirik pada faktor kedua yang penulis maksud diatas yaitu faktor biaya pendidikan, dimana ada perlakuan yang berbeda dalam bantuan biaya pendidikan antara aparatur yang menjalankan tugas belajar dengan izin belajar. Jumlah aparatur yang ditugaskan belajar akan mempengaruhi APBD suatu daerah, karena biaya pendidikan yang cukup besar terhadap aparatur yang diberi tugas belajar yaitu seluruh biaya hidup dan pendidikan ditanggung oleh instansi tempat bertugas selama tidak ke luar dari batas waktu yang ditentukan. Sementara untuk aparatur yang mengikuti izin belajar, pembiayaan ditanggung oleh aparatur yang

bersangkutan dan akan dibantu oleh instansi tempat bekerja apabila adanya ketersediaan dana/anggaran. Jadi bantuan biaya pendidikan untuk izin belajar ini sifatnya tidak tetap atau tidak terikat.

Dalam penentuan jurusan dan perguruan tinggi yang akan dipilih oleh aparatur, baik tugas belajar maupun izin belajar sudah ada ketentuannya. Sebagaimana yang diatur oleh Peraturan Wali Kota Solok No 22 Tahun 2013 Bab III bagian ketiga yaitu persyaratan calon peserta tugas belajar dan Bab IV bagian ketiga yaitu persyaratan calon peserta izin belajar. Dalam persyaratan tersebut di tegaskan bahwa program studi/ilmu yang akan dilanjutkan dalam tugas belajar ataupun izin belajar harus memiliki relevansi dengan ilmu sebelumnya dan/ilmu sesuai dengan Tupoksi aparatur tersebut.⁴Hal ini diperjelas oleh Kasubbid Pengembangan Mardahayati pada wawancara 2014:

Pemilihan program studi pada aparatur yang mengikuti tugas belajar setiap tahunnya ditentukan berdasarkan analisa kebutuhan dan juga peluang dari pemberi beasiswa.

⁴ Wawancara 3 Januari 2014 di BKD Kota Solok dengan Mardahayati Kasubbid Pengembangan

Kemudian aparatur dipersilahkan mendaftar dengan latar belakang pendidikan sebelumnya yang harus sesuai dan atas dasar kebutuhan organisasi. Berkaitan dengan kuantitas pemberian tugas belajar dan izin belajar memang berbeda. Jumlah tugas belajar setiap tahunnya dibatasi sesuai dengan ketersediaan anggaran dan jumlah kebutuhan organisasi serta ada atau tidaknya pemberi beasiswa. Sedangkan untuk izin belajar tidak dibatasi. Pemerintah Daerah cuma memberi rekomendasi dan arahan sesuai Perwako Nomor 22 tahun 2013.

Jadi pemberian tugas belajar kepada aparatur selain pembiayaannya dari Pemerintah Daerah secara langsung juga melalui beasiswa/pembiayaan dari Pemerintah Propinsi atau Pemerintah Pusat. Berdasarkan hasil wawancara di atas, juga dapat dijelaskan bahwa batasan jumlah peserta tugas belajar ini juga berkaitan dengan usia aparatur yang akan mengikuti tugas belajar yaitu untuk aparatur yang akan mengikuti tugas belajar di tingkat DIII/DIV/S1 usia maksimal harus 37 tahun. Dan bagi aparatur yang mengikuti tugas belajar di tingkat S2 usia maksimal 42 tahun, sedangkan untuk S3 berusia maksimal 47 tahun.

Jika dilihat pada tabel izin belajar, Perguruan Tinggi yang

dipilih aparatur Sekretariat Daerah rata-rata adalah Perguruan Tinggi swasta. Alasan pemilihan Perguruan Tinggi ini ada 3 yaitu pertama, karena pada Perguruan Tinggi ini terdapat jurusan yang akan diambil oleh aparatur sesuai dengan ketentuan izin belajar bahwa program studi yang dipilih harus sesuai dengan latar belakang ilmu sebelumnya atau yang relevan dengan tupoksi jabatan aparatur. Dan adapun program studi yang diambil/dipilih tersebut sekurang-kurangnya harus terakreditasi B. Kemudian alasan kedua adalah, karena waktu perkuliahan pada Perguruan Tinggi tersebut bisa disesuaikan dengan jam dinas yaitu tidak mengganggu jam kerja aparatur sehari-hari karena setiap hari Sabtu dan Minggu. Karena sesuai dengan ketentuan Perwako, izin belajar tidak boleh meninggalkan/mengganggu jam kerja aparatur. Dan alasan ketiga adalah, pembiayaan yang mudah dijangkau, karena sesuai dengan ketentuan izin belajar ini seluruh biaya pendidikan ditanggung sendiri oleh aparatur yang bersangkutan. Adapun bantuan biaya dalam penyelesaian akhir perkuliahan,

apabila adanya ketersediaan dana/anggaran.

Untuk lebih jelasnya tabel 5.13 (terlampir) sebagai gambaran bantuan belajar / pendidikan untuk aparatur yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar di lingkungan Pemerintahan Daerah Kota Solok.

Dari data pengembangan SDM aparatur di Sekretariat Daerah melalui pendidikan formal diatas, dapat disimpulkan bahwa jumlah aparatur yang berpendidikan SLTA/SLTP yang diberi kesempatan tugas belajar dan izin belajar melanjutkan Paket/Sarjana (S1) dalam kurun waktu 2011 – 2013 adalah sebanyak 20 (dua puluh) orang dari 31 orang aparatur yang berlatarbelakang pendidikan SLTP/SLTA. Dan sebanyak 6 (enam) orang aparatur yang mendapat kesempatan melanjutkan S2 (Pascasarjana) di Sekretariat Daerah dalam kurun waktu 2011 – 2013. Data ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok khususnya di Sekretariat Daerah berjalan cukup baik. Namun untuk aparatur Non PNS, pengembangan SDM tidak dilakukan

secara berjenjang seperti halnya PNS dan tidak adanya bantuan biaya dari Pemerintah Daerah untuk melanjutkan pendidikan formal. Hal ini disebabkan oleh karena Non PNS tidak ada keterikatan kuat secara kedinasan dengan instansi terkait. Dalam pelaksanaan pengembangan SDM terhadap aparatur baik PNS maupun Non PNS pada dasarnya sama yaitu sama-sama dibimbing dalam pelaksanaan pekerjaan secara teknis. Namun ada perbedaan dalam pembinaan karier terutama dalam hal kenaikan pangkat dan waktu pelaksanaan pembinaan tersebut. Berikut penjelasan lebih lanjut.

III. Waktu Pelaksanaan Pengembangan SDM Aparatur

Pengembangan karier dilaksanakan secara terus menerus pada setiap PNS dengan mengikuti syarat dan ketentuan yang ditetapkan peraturan perundang-undangan. Misalnya, untuk bisa dipromosikan dalam jabatan setingkat lebih tinggi, apabila yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan/atau masih didudukinya. Untuk bisa duduk di jabatan struktural harus telah mengikuti

diklat kepemimpinan, maka pejabat baru atau calon pejabat (fungsional umum) yang telah memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural akan diprioritasnya mengikuti diklat kepemimpinan.

Berkaitan dengan pelaksanaan diklat bagi aparatur,⁵dijelaskan oleh Kasubbid Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Dian Mayasari pada wawancara 2 Januari 2014 di Kantor BKD:

...dalam setahun, pelaksanaan diklat yang dilakukan dengan pola fasilitasi atau pelaksanaannya dilakukan oleh BKD Kota Solok hanya 2 atau 3 kegiatan Diklat, sedangkan untuk diklat teknis aparatur atau diklat yang pelaksanaannya menggunakan kontribusi tergantung undangan yang masuk ke BKD Kota Solok.

Dalam mengembangkan kemampuan aparatur dalam hal ini pemberian diklat, tidak ada pemisahan materi atau pemisahan waktu pelaksanaan bagi aparatur yang berstatus PNS dengan Non PNS (kasus ini berlaku pada pengangkatan/seleksi honorer menjadi PNS). Namun berbeda halnya dengan aparatur yang masih berstatus honorer/non PNS yang

⁵ Wawancara 2 Januari 2014 di Kantor BKD Kota Solok dengan Dian Mayasari Kasubbid Diklat

belum mengalami pengangkatan, mereka jelas sangat berbeda dengan PNS dalam hal pembinaan karir dan pengembangan-pengembangan SDM lainnya. Berkenaan dengan hal tersebut ditambahkan lagi oleh ⁶Kasubbid Pengembangan Mardahayati pada wawancara 3 Januari 2014 di Kantor BKD:

Dengan telah selesainya pengangkatan PNS melalui seleksi honorer kategori I dan II, maka sejak itu tidak ada yang namanya “pengembangan karir dalam jabatan” bagi Pegawai Non PNS, karena sifatnya kontrak yang diperpanjang setiap tahun. Yang ada hanya pembinaan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seperti bimbingan teknis.

Hal senada juga diungkapkan oleh ⁷Bobby Hertanto Kasubbid Pengadaan dan Pensiun Pegawai:

“Bagi pegawai Non PNS, pembinaan akan dilakukan oleh atasan langsung. Begitupun masa kerjanya akan diperpanjang atau diperpendek tergantung pada penilaian kinerja oleh atasan/kepala SKPD masing-masing”.

Pernyataan yang diuraikan oleh Mardahayati dan Bobby pada wawancara di atas sangat jelas dan

dapat ditarik benang merahnya bahwa dalam pengembangan SDM dan pembinaan karir PNS dan Non PNS sangat jauh berbeda. Padahal secara substansi mereka sama-sama bekerja dan sama-sama mengabdikan namun dalam perolehan hak sangat berbeda. Hal ini sangat disayangkan, karena jumlah Non PNS di Sekretariat Daerah cukup banyak yaitu sekitar 54 orang atau sekitar 32,3 % dari jumlah keseluruhan aparatur (total 167 orang).

Pengembangan SDM yang diberikan terhadap aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah sudah menjawab teori yang diuraikan oleh Ambar TS, dimana dalam mengembangkan SDM dilakukan melalui 3 kegiatan belajar yaitu pelatihan, pendidikan dan pengembangan kepribadian. Seperti yang diungkapkan oleh Marwansyah, pengembangan SDM merupakan suatu upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja (prestasi kerja) lembaga, namun dalam pemberian diklat di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Solok belum terencana

⁶ Wawancara 3 Januari 2014, di Kantor BKD Kota Solok dengan Mardahayati Kasubbid Pengembangan

⁷ Wawancara 3 Januari 2014, di Kantor BKD Kota Solok dengan Bobby Hertanto Kasubbid Pengadaan Pegawai

dan terprogram secara dengan baik dan berkesinambungan. Hal ini terlihat dari data yang ditemukan bahwa tidak setiap tahun adanya diklat atau tugas belajar. Hal ini juga dipengaruhi oleh besarnya biaya yang dikeluarkan untuk setiap pengadaan diklat atau biaya pendidikan untuk aparatur.

PNS yang telah dikembangkan kariernya harus memiliki kinerja yang bagus, karena kalau tidak, maka berdampak terhadap promosi jabatan selanjutnya (bagi pejabat struktural) penjurangan tingkat keahlian bagi pejabat fungsional. Sementara itu pengembangan karier PNS didasarkan pada kinerja, jika kinerja bagus maka pengembangan karier akan lebih mudah dilaksanakan terhadap seorang PNS tersebut. Penilaian kinerja aparatur dilakukan oleh atasan aparatur secara langsung, misalnya staf/subbidang dinilai oleh Kasubbidnya, kasubbid dinilai oleh Kabidnya, kabid dinilai oleh pimpinan bidang, begitu seterusnya dalam sebuah SKPD di Pemerintah Kota Solok. Dalam Peraturan Kepala BKN No 1 tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP

No 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, penilaian kinerja aparatur dilakukan melalui 2 aspek penilaian yaitu 60% penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) dan 40% penilaian perilaku kerja. Pada penilaian SKP, unsur utama yang diperhatikan adalah pencapaian kerja berdasarkan perencanaan program kerja yang dibuat. Tentu hal ini akan sangat berpengaruh terhadap ketepatan waktu dalam menuntaskan perencanaan kerja. Perencanaan kerja akan bisa terselesaikan dengan baik, efektif dan efisien apabila aparatur skill dan memahami amanah kerja yang di jabatinya tersebut. Hal inilah yang di bekali dalam pelatihan/*training* , yaitu kegiatan belajar untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaan yang diembannya.

Kemudian penilaian kinerja yang kedua adalah penilaian Perilaku Kerja. Unsur penilaiannya adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Orientasi pelayanan terhadap masyarakat, ini berkaitan dengan sikap dan perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani yang meliputi

masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain. Integritas, hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi. Komitmen, hal ini berkaitan dengan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan aparatur untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi, seseorang/golongan.

Kemudian penilaian kerja berikutnya adalah disiplin, yaitu kesanggupan aparatur untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Kerjasama /*teamwork*, hal ini berkaitan dengan kemauan dan kemampuan aparatur dalam bekerja sama dengan teman sejawat, atasa, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Dan terakhir adalah kepemimpinan

yaitu kemampuan dan kemauan aparatur untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Penilaian Prilaku kerja inilah yang diberikan dalam pengembangan/*development*, yaitu kegiatan belajar untuk pengembangan diri pegawai secara umum dan menyeluruh.

IV. Implikasi Pengembangan SDM Terhadap Prestasi Kerja Aparatur

Menurut Agus Sutyono dalam Ambar (2004:35) bahwa untuk profesionalismenya aparatur ada tiga nilai yang harus dikembangkan. Pertama, tugas dan perannya harus senantiasa bertujuan untuk melayani kepentingan umum. Kedua, keprofesionalannya harus berddasarkan pada spesialisasi ilmu dan pendidikan. Ketiga, memegang teguh prinsip *the right man on the right place*. secara teori latar belakang pendidikan seharusnya berbanding lurus dengan penempatan/formasi jabatan aparatur, namun kenyataan di lapangan hal tersebut belum seutuhnya berlaku. Seperti halnya di

Sekretariat Daerah Kota Solok, untuk mengisi sebuah formasi jabatan di suatu SKPD, terlebih dahulu diadakan analisa kebutuhan pegawai oleh bagian organisasi dan ketatalaksanaan (Organa) di Sekretariat Daerah. Kemudian diusulkanlah oleh Organa ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) untuk diadakan seleksi penerimaan pegawai. Namun, dalam perjalanannya pegawai/aparatur yang terseleksi menurut formasi jabatan yang diminta pada awal penerimaan memiliki kemampuan di bidang lain yang bukan formasinya. Oleh BKD, kondisi ini ditinjau ulang dan penempatan aparaturpun mengalami perubahan.

Kembali pada permasalahan semula, ada sekitar 5% penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan latar belakang ilmunya, hal ini dijawab oleh informan di lapangan⁸wawancara dengan Kasubbag Kelembagaan (Ihsiana Wulandari) pada tanggal 31 Desember 2013 di Kantor Sekretariat Daerah:

...aparatur yang latar belakang belakang pendidikannya tidak sesuai dengan formasi jabatannya, maka

⁸ Wawancara 31 Desember 2013, di Sekretariat Daerah Kota Solok dengan Ihsiana Wulandari Kasubbag Kelembagaan

diberikan pembekalan berkaitan dengan job/pekerjaannya itu. Pembekalan yang dimaksud adalah penjelasan secara rinci dan teknis tentang job disknya. Contohnya saya sendiri, ijazah Sarjana saya Sosiologi tapi dulu ditempatkan pada bagian Ekonomi, otomatis bingung namun diberikan pembekalan-pembekalan berkaitan dengan bidang saya tersebut. Dan setelah dapat kesempatan Tugas belajar, S2 baru saya lanjutkan dengan jurusan ekonomi.

Di kesempatan yang berbeda juga diungkapkan oleh⁹Desra Hardi, Staf Subbag Agama Kesra:

Latar belakang pendidikan saya adalah ekonomi tapi ditempatkan di Subbag Agama Bagian Kesra. Saya heran kenapa ditempatkan di sana, walaupun porsi dalam hal keuangan di sana sangat sedikit. Dan kebanyakan kerjanya dalam hal sosial keagamaan. Tapi setelah diberikan bimbingan teknis dan pelatihan alhamdulillah bisa menjalankannya karena sedikit banyaknya juga ada pengalaman di bidang ini. Dan sekarang untuk meningkatkan kapasitas diri saya sedang mengikuti Tugas belajar S2 jurusan akuntansi.

Pengalaman yang diungkapkan oleh salah satu aparatur Setda tersebut merupakan gambaran riil di Sekretariat Daerah bahwa dalam penempatan aparatur diluar bidang ilmunya akan diiringi dengan

⁹ Wawancara 4 Februari 2014, Via Telephon

pembekalan-pembekalan kerja secara teknis dan lebih jauhnya diberikan kesempatan untuk pendidikan formal yang yang jurusannya sinkron untuk menopang/menunjang amanah kerja yang diembannya. Dengan demikian aparatur tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya walaupun tidak sesuai dengan latar belakang ilmunya.

Namun yang lebih menarik dari semua itu adalah pengalaman yang dimiliki aparatur akan menentukan penempatannya di unit kerjanya. Karena akan lebih mungkin seorang aparatur ditempatkan karena pengalaman yang dimilikinya bagus dari pada latar belakang ilmu yang dimilikinya. Karena belum tentu kinerjanya buruk hanya karena latar belakang ilmunya tidak sinkron dengan formasi jabatannya. Jika melirik lagi pada konsepnya Weber, kondisi di Sekretariat Daerah menunjukkan bahwa spesialisasi ilmu tidaklah sebuah penghambat bagi seseorang dalam berprestasi/bekerja. Aparatur yang memiliki latarbelakang ilmu yang berbeda dengan penempatan kerjanya terbukti bisa mengerjakan amanah kerja tersebut dengan baik.

Hal itu telah dibuktikan oleh Ihsiana wulandari pada unit kerjanya, sampai dia mendapat rekomendasi oleh Pemko Solok untuk mengikuti Tugas Belajar ke Universitas Indonesia Jurusan Ekonomi, dimana universitas ini adalah salah satu universitas yang sangat bergengsi di tanah air.

Menanggapi hal sama, juga diungkapkan oleh ¹⁰Kabid Pengembangan, pada 3 Januari 2014 bertempat di Kantor BKD, berikut kutipannya:

Penempatan PNS pada formasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan tidak selalu berdampak buruk terhadap kinerja, jika dibarengi dengan pengalaman kerja dan pengetahuan yang bagus bisa memberikan hasil yang lebih bagus. Jika Dasar penempatan PNS dalam jabatan struktural berdasarkan Pajamalapu, dan dasar penempatan PNS dalam jab fungsional sudah diatur Perundang-undangan, maka dasar penempatan PNS dalam fungsional umum selain latar belakang pendidikan juga berdasarkan pengalaman kerja serta Diklat yang pernah diikuti .

Dasar penempatan seseorang pada posisinya selama ini khususnya di indonesia sering mengadopsi konsep birokrasi legal-formalnya Max Weber yang dikenal dengan

¹⁰ Wawancara 3 Januari 2014, di Kantor BKD Kota Solok dengan Mardahayati Kasubbid Pengembangan

istilah *The Right Man on The Right Place* yaitu orang yang tepat pada posisi yang tepat atau dalam arti sederhananya adalah penempatan seseorang sesuai dengan keahliannya, pendidikannya atau ijazahnya. Namun dalam kondisi nyata dilapangan dan dunia kerja, tidak asing lagi ternyata seseorang menempati pekerjaan yang bukan dari latar belakang pendidikannya. Sehingga muncullah istilah baru yang diungkapkan oleh ¹¹Kabid Pengembangan dan Diklat pegawai Hendrik sewaktu diwawancarai di ruang kerjanya yaitu *The Right Man on The Right Job* yaitu orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Artinya adalah seseorang bisa saja menempati posisi/jabatan apapun jika memang dia *capable* atau mampu dan ahli di bidang pekerjaan tersebut sehingga tidak melulu seseorang latar belakang ilmu 'A' di posisi 'A' juga. Senada dengan yang diungkapkan oleh Kabid Pengembangan di atas, bahwa dalam menempatkan aparatur pada job tertentu, latar belakang pendidikan bukanlah satu-satunya indikator

¹¹ Wawancara 3 Januari 2014, di Kantor BKD Kota Solok dengan Hendrik Kabid Pengembangan dan Diklat

terkuat, namun juga berpedoman pada beberapa indikator lain yang disebut dengan istilah Pajamalapu (Pangkat, Jabatan, Masa kerja, penguLaman, Pendidikan dan Usia).

Ternyata tidak tidak cukup menilai seseorang hanya dari latar belakang pendidikannya untuk menempati sebuah formasi jabatan. Karena *the right man on the right place* belum menjamin keprofesionalan seorang aparatur di wilayah kerjanya.

D. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menjelaskan penguatan kapasitas pengembangan SDM Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Solok guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil penelitian menemukan bahwa dalam sebuah birokrasi pemerintah, pelaksanaan *the right man on the right place* seperti yang diadopsi oleh kebanyakan instansi di negara kita yang ditawarkan Weber, bukanlah sebuah standar ideal yang harus diterima seutuhnya. Terbukti di Sekretariat Daerah Kota Solok, rendahnya kualitas pendidikan

aparatur dan adanya penempatan formasi yang tidak tepat bukanlah suatu penghalang seseorang untuk bekerja dan berprestasi. Kondisi aparatur yang ada di Sekretariat Daerah mampu ditingkatkan dengan strategi *capacity building*.

Penguatan kapasitas/*capacity building* untuk mengembangkan SDM aparatur di Sekretariat Daerah yang paling berperan penting adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan melalui pendidikan formal (tugas dan izin belajar). Adapun Diklat yang telah diberikan kepada aparatur di Sekretariat Daerah dalam kurun waktu 2011 sampai 2013 adalah Diklat teknis bendaharawan, Diklat prajabatan, Diklat kepemimpinan IV dan Diklat kepemimpinan III. Penguatan kapasitas pengembangan SDM ini sangat berimplikasi terhadap prestasi kerja aparatur baik secara teknis maupun non teknis. Secara teknis, aparatur mampu meningkatkan kualitas kerjanya seperti mampu mengerjakan program/sasaran kerja (SKP) secara efektif dan efisien. Secara non teknis, dapat meningkatkan perilaku kerja/budaya kerja yang baik. Dimana perilaku

kerja ini adalah orientasi pelayanan kepada konstituen, integritas diri, komitmen yang kuat, disiplin tinggi, kerjasama yang baik dan kepemimpinan yang baik. Inilah yang tercover dalam sebuah prestasi kerja yang akhirnya nanti sebagai pijakan dasar dalam kenaikan pangkat aparatur. Berkaitan dengan penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya bukanlah sebuah permasalahan dalam lingkungan Pemerintah Daerah, karena penempatan seseorang dalam jabatan tertentu melalui banyak pertimbangan dan penyeleksian. Penyeleksian tersebut melalui penilaian Pajamalapu dan dikuatkan dengan 4 aspek penilaian yaitu aspek umum, khusus, teknis dan kompetensi pegawai.

Akhirnya dapat dikatakan di sini bahwa dengan adanya penguatan kapasitas terhadap aparatur di Sekretariat Daerah melalui Diklat dan pendidikan formal, maka penempatan seseorang berdasarkan kemampuan kerjanya lebih tepat di Pemerintah Kota Solok atau yang lebih tepatnya *the right man on the right job*.

Sehingga istilah ideal *the right man on the right place* sebagai indikator profesionalisme aparatur yang sering menjadi acuan di dunia kerja tidaklah menjadi standar baku di Sekretariat Kota Solok karena yang terpenting adalah *the right man on the right job*. Untuk membuktikannya, pendidikan bukanlah standar satu-satunya, namun *capacity building* akan mampu mengantarkan aparatur ke pengalaman (*knowledge*) yang berharga dan aparatur yang profesionalisme.

b. Saran

Dalam sebuah organisasi faktor utama yang sangat menentukan adalah manusia. Karena manusia adalah sebagai penggerak dan mewujudkan kemajuan dan manusia itulah yang disebut aparatur pemerintah. Aparaturlah yang akan berperan penting dalam memajukan otonomi daerah dan dengan kinerja aparatur yang baik, maka akan terciptalah tata pemerintahan yang baik. Penelitian ini baru mengupas dan membahas bagian utama dari peningkatan kapasitas, yaitu dimensi Sumber Daya Manusia. Masih banyak dimensi lain seperti dimensi lembaga dan *networking*. Dan pada

dimensi SDM inipun baru membahas tentang pendidikan dan pelatihan. Padahal point yang cukup penting juga yang belum dipaparkan dalam penelitian ini adalah bagaimana sistem rekrutmen di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Solok. Dimana hal tersebut sangat erat kaitannya dengan kualitas aparatur yang akan menduduki formasi jabatan di suatu unit organisasi. Oleh karena itu peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya untuk melanjutkan penelitian ini dengan menggali lagi proses rekrutmen pada sebuah lembaga Pemerintahan Daerah Kota Solok. Selanjutnya di sarankan kepada Pemerintahan Kota Solok supaya berkomitmen melaksanakan penguatan kapasitas secara berkesinambungan dan teratur terhadap aparatur. Karena setiap mengadakan rekrutmen pegawai tidak mustahil akan ditemukan permasalahan yang sama seperti dalam penelitian ini. Maka *capacity building* melalui diklat dan pendidikan formal merupakan cara yang cukup tepat untuk pengembangan SDM aparatur. Dan khususnya kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) agar

meningkatkan profesionalismenya terutama dalam pengarsipan dan dokumentasi pegawai dalam pelaksanaan Diklat maupun pengembangan karir lainnya di Pemerintah Kota Solok.

DAFTAR PUSTAKA

- Chadwick, Bruce A. 1991. *Metode Ilmu Pengetahuan Sosial*. Semarang: IKIP Press
- Amanah. 2010. *Disertasi: Strategi Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam (SMP Al-Falah Delta Sari, MTS Amanatul Ummah Surabaya)*. Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Anita, dkk. *Jurnal: Peran Diklat Dalam Meningkatkan Kualitas SDM di BKD Provinsi Jawa Tengah*.
- Azizy, A.Qodri. 2007. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Gramedia Utama.
- Bungin, Burhan . 2000. *Metode Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologi ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif : dasar-dasar dan aplikasi*. Malang: YA3
- Keban, Yeremias. 2000. *Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus penilaian Kinerja Pemerintah Nagari di Sumatera Barat*
- Koentjaraningrat. 1985. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Marwansyah dan Mukarram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Moleong, lexy. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 1985. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Simanjuntak, Payaman. 1995. *Pengantar Ekonomi SDM*. Yogyakarta: ANDI.
- Sutiyono, Agus, Ambar Teguh Sulistiyanii. 2004. *Manajemen*

- SDM*. Yogyakarta. Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 1996. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widjaja, HW. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Yasin, Ahmad Fatah. 2010. *Disertasi: Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)*. Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Referensi Kebijakan Daerah**
- Keputusan Walikota Solok Nomor 188.45/XX/KPTS/WSL-2013 Tentang Pedoman Teknis Penilaian dan Pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) Dalam Pengisian Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Solok
- Peraturan Wali Kota Solok Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Tugas Belajar, Izin Belajar dan Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Solok
- Peraturan Wali Kota Solok Nomor XX Tahun 2013 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Solok
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Surat Edaran MENPAN RI Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tugas belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil