

# KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DALAM MENYELENGGARAKAN DIKLAT APARATUR SIPIL NEGARA DI PEMERINTAH KOTA TOMOHON

VILLA SATRIA PUTRI TAMON  
DAICY LENGKONG  
RULLY MAMBO

*Abstrack : In Government Regulation Number 101 Year 2000 on Education and Training of Civil Servants Position stated that the training is the process of organizing learning in order to improve the ability of the Civil Service / Administrative Civil State. The third term (education, training, development) are related to each other and sometimes complementary. This research was conducted at the Regional Employment Board Tomohon, in particular education and training. Implementation of Education and Training (Training) in the State Civil Apparatus Tomohon City Government is one of the government's efforts to improve the quality of ASN in terms of national awareness, personality and ethics of the State Civil Apparatus.*

*This research was conducted in order to determine how the performance of Regional Employment Agency in organizing the State Civil Training Apparatus in Tomohon City Government. The research was conducted using qualitative methods, with 10 informants. The study was conducted with technical documentation study, observation and interviews and data analysis Miles and Haberman model analysis, namely data reduction, data presentation and conclusion.*

*The results showed: Performance of Tomohon City Regional Employment Board in organizing the ASN Training has been good enough because it is supported by the implementation of a training program that is running well; the quality of human resources personnel a good employee and organizational support. Factors inhibiting the performance of BKD organizing ASN Training in Tomohon is a factor supporting infrastructures are not yet supporting and budget and employee discipline. While supporting factor is the support organization, partnerships, human resource personnel with adequate and continuous training. The effort that has been done is to include in the future work program constraints and needs required by BKD forward in the vision, mission, goals and objectives of the organization, in the form of provision of training facilities and infrastructure such as buildings and dormitories training; improving the quality and capacity of the resource; improve discipline and performance of civil servants; improve the well-being and improve the coordination / consultation of personnel affairs.*

**Keywords:** Education; training; BKD performance.

## PENDAHULUAN

Kinerja berhubungan dengan performance Kerja. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Fletcher, C. dan William, R., dalam Riduwan (2009:225), bahwa: “*performance* merupakan *ability* dan *motivation*.” *Ability* adalah kemampuan sedangkan *motivation* adalah motivasi yang berasal dari dalam diri. Oleh karena itu maka kinerja sebenarnya adalah kemampuan kerja yang merupakan hasil dari motivasi dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam konteks pemerintahan, kinerja berhubungan erat dengan para pelaksana kebijakan atau para pegawai. Kinerja pegawai pemerintahan merupakan kemampuan dan motivasi dari dalam diri pegawai sendiri untuk melakukan kebijakan

yang berasal dari pemerintahan sehingga menghasilkan kualitas pelayanan yang baik bagi masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi, yang bertitik tolak dari kenyataan buruknya kondisi faktual kualitas pelayanan publik yang sebagian besar ditentukan oleh kualitas sikap, dan karakter aparatur pemerintah yang tidak terpuji, korup, dan tidak bertanggungjawab. Peran birokrasi pemerintah dipandang sebagai yang bertanggungjawab dalam melaksanakan pembangunan suatu negara, maupun untuk memenuhi segala kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Purwanto dan Sulistyastuti (2012).

Salah satu contoh yang dapat dijadikan objek penelitian peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah dengan menilai

dan mencermati kinerja pelayanan publik di daerah. Salah satu bidang tanggungjawab daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah dalam hal peningkatan kualitas sumber daya aparatur sipil negara melalui pelatihan dan pendidikan (diklat). Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara melalui pendidikan dan pelatihan, maka lembaga yang berwenang menurut undang-undang dalam pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah lembaga pemerintahan daerah yang secara khusus memiliki wewenang dalam hal penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan (diklat) aparatur sipil negara.

Beberapa instrumen hukum yang mengatur tentang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara tersebut mencerminkan bagaimana perhatian Pemerintah dalam hal peningkatan kualitas aparatur sipil negara dalam pelayanan kepada masyarakat. Undang-undang No. 2 Tahun 1999 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Pelatihan adalah pembelajaran yang dipersiapkan agar pelaksanaan pekerjaan sekarang meningkat (kinerjanya). Sedangkan pelatihan menurut konsep Lembaga Administrasi Negara lebih menekankan kepada proses peningkatan kemampuan seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dinyatakan bahwa Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil/ Aparatur Sipil Negara. Ketiga istilah (pendidikan, pelatihan, pengembangan) saling berkaitan satu sama lainnya bahkan kadang-kadang saling mengisi.

Dalam rangka melaksanakan instruksi Undang-Undang dan peraturan pemerintah serta kebijakan yang diambil pemerintah,

maka setiap pemerintah daerah harus melaksanakan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara di bawah pengawasan Badan Kepegawaian Daerah. Agar pendidikan dan pelatihan bisa berjalan dengan baik, maka kinerja BKD memainkan peranan yang sangat penting. Kinerja BKD adalah kemampuan kerja yang merupakan hasil dari motivasi dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam konteks pemerintahan, kinerja BKD berhubungan erat dengan para pelaksana kebijakan atau para pegawai di lingkungan BKD untuk melakukan kebijakan yang berasal dari pemerintahan sehingga menghasilkan kualitas pelayanan yang baik bagi masyarakat istimewa dalam pendidikan dan pelatihan ASN.

Dalam hal penilaian kinerja, maka menurut Gibson et al.(1985:51), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yaitu individu, organisasi, dan psikologis. *Variabel Individu* meliputi: Kemampuan atau keterampilan, dan Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman); *Variabel Organisasi*, meliputi: Sumber daya, Kepemimpinan, Imbalan, Struktur, dan Desain pekerjaan; sedangkan *Variabel Psikologis* meliputi: mental/intelektual, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Oleh karena itu maka untuk mengetahui kinerja organisasi, indikator yang harus diselidiki adalah faktor pendukung dan penghambat kinerja serta upaya-upaya yang dilakukan untuk menunjang kinerja.

Kota Tomohon merupakan salah satu Kota Madya yang berada di bawah wilayah Propinsi Sulawesi Utara. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemkot Tomohon merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas ASN dalam hal wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Aparatur Sipil Negara. Hal ini sebagaimana dikatakan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Masna J. Pioh, S.Sos dalam pelaksanaan pembukaan Pendidikan dan Pelatihan

Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil tenaga Honorer kategori I, II & III angkatan ke XII di Lingkungan Pemerintah Kota Tomohon tahun 2015 yang dilaksanakan di Homestay Uluindano Kecamatan Tomohon Selatan, bahwa:

“Tujuan pelaksanaan diklat adalah untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil. Disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas dan budaya organisasinya, agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.” Sedangkan Sekretaris Daerah Kota Tomohon DR Drs. Arnold Poli, SH, MAP atas nama Walikota Tomohon mengatakan “Pelaksanaan Diklat Prajabatan ini merupakan syarat pengangkatan bagi calon Pegawai Negeri Sipil yang wajib diikuti dan lulus oleh setiap calon pegawai negeri sipil. Memperluas wawasan berpikir dan bertindak sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan.”

Kedua pendapat tersebut di atas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Simamora (1997:342) bahwa terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan (Pasal 63 Ayat 4).

Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa ada keseriusan pemerintah Kota Tomohon dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan Aparatur Sipil Negara melalui

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintahan Kota Tomohon. Oleh karena itu maka Diklat merupakan salah satu upaya pemerintah Kota Tomohon untuk mengembangkan profesionalisme kerja para aparatur sipil negara di Kota Tomohon. Walaupun pada kenyataannya sering ditemui kinerja pegawai di pemkot Tomohon yang kurang optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk melihat bagaimana kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam menyelenggarakan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) aparatur sipil negara di pemerintah Kota Tomohon.

Data awal penelitian, ditemukan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Tomohon dalam melaksanakan Diklat sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini sebagaimana dikatakan Kabid Diklat Tomohon, bahwa “pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah kegiatan rutin yang menjadi program dari BKD untuk memberikan kesempatan bagi ASN yang paling lambat menduduki jabatan Pegawai Negeri satu tahun. Setiap ASN harus lulus Diklat karena mempengaruhi kenaikan jabatan seorang ASN. Diklat ASN di Pemkot Tomohon sudah menggunakan pola baru, dimana para ASN yang telah mengikuti Diklat harus mampu mempunyai terobosan dalam tugas dan fungsinya. Para ASN harus mempunyai inovasi dan harus membuat proyek.”

Dalam melaksanakan kinerja, para pegawai sudah bekerja maksimal untuk melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi seluruh ASN di Kota Tomohon. Selain itu, ada dukungan dari pihak pimpinan dalam hal ini Walikota dan Wakil Walikota serta masyarakat bagi peningkatan kinerja pegawai di BKD dalam hal pelaksanaan Diklat. Akan tetapi dalam penyelenggaraan kebijakan diklat, ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai Diklat. Hasil pengamatan dari penelitian awal sebagaimana diperoleh dari

Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD Kota Tomohon, yang menjadi faktor penghambat kinerja BKD dalam pelaksanaan Diklat di Kota Tomohon adalah:

- 1) Kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana penunjang diklat;
- 2) Faktor kedisiplinan pegawai juga acap kali menjadi penghambat kinerja pegawai dalam pelaksanaan diklat.
- 3) Masih banyak ASN yang belum mengikuti Diklat dikarenakan: yang bersangkutan tidak mau karena umur (sudah tua); dan ada yang karena harus tinggal di tempat diklat (diasramakan) dan tidak bisa meninggalkan keluarga (suami, istri anak, orangtua).

Terhadap beberapa permasalahan di atas, ada peluang dan sekaligus juga kekuatan bahwa para pegawai pada umumnya mau memberikan diri dengan baik dalam bekerja dan juga memiliki kualitas sumberdaya yang memadai di bidangnya. Selain itu, dukungan pimpinan juga menjadi sebuah kekuatan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul:

Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Menyelenggarakan Diklat Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Tomohon.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif. Menurut Jane Richie, penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial, dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti. Disini dikemukakan tentang peranan penting dari apa yang seharusnya diteliti yaitu konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti (Moleong, 2001: 6).

Penelitian ini memiliki ciri antara lain data yang dikumpulkan mula - mula disusun

dan dijelaskan kemudian dianalisis mengenai kinerja BKD dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tomohon. Jenis penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi teliti dan penuh nuansa yang lebih berharga daripada sekadar pernyataan jumlah ataupun frekuensi dalam bentuk angka (Sutopo, 2002:3).

### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah, Pemerintah Kota Tomohon dan dilaksanakan sejak bulan Desember 2015 sampai dengan April 2016.

### **C. Instrumen dan Informan Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, instrument utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. (Sugiyono,2009:61). Dalam penelitian ini yang menjadi key informan ialah kepala badan kepegawaian daerah kota Tomohon yang mengetahui tentang objek penelitian ini.

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Jadi, ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. (Moleong, 2001:132). Disamping itu pemanfaatan informan bagi peneliti ialah agar dalam jangka waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjaring, jadi sebagai *sampling internal*, karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subjek lainnya (Bogdan dan Biklen, 1981: 65).

Oleh karena itu, maka informan yang menjadi sumber data adalah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Tomohon dan beberapa informan lain yang memiliki

keterkaitan dengan tema yang diteliti seperti pegawai di pemerintah kota tomohon. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 10 orang yang terdiri dari:

Kepala BKD Kota Tomohon 1 orang  
Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD 1 orang  
Pegawai BKD Kota Tomohon 3 orang  
Pegawai Sekertariat Daerah Kota Tomohon 2 orang  
Pegawai Inspektorat Kota Tomohon 1 orang  
Pegawai Kelurahan Kinilow 1 Kec. Tomohon Utara 1 orang  
Pegawai Kelurahan Kinilow Kec. Tomohon Utara 1 orang.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data primer, yaitu data yang diperoleh oleh peneliti langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Dalam penelitian ini, diperoleh data dari pegawai BKD Kota Tomohon dengan melakukan observasi secara langsung dan wawancara mendalam.
- 2) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan mengutip dari sumber lain yang bertujuan untuk melengkapi data primer, diantaranya baik itu literatur, dokumentasi lembaga, kliping pemberitaan media massa, baik berupa data yang telah didokumentasikan maupun berdasarkan wawancara dengan responden yang memiliki informasi tambahan.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan-temuan yang berdasarkan permasalahan yang diteliti. Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang

diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. (Moleong, 2012: 88)

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. (Moleong, 2012: 91)

Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono, (2014:430-431) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data yaitu: *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (kesimpulan/verifikasi). Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Display data dalam penelitian kualitatif ini bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Menurut Miles dan Haberman, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. (Sugiyono, 2014:434). Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014:438), adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### a. Kinerja BKD dalam menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon

Kinerja Badan Kepegawaian Daerah dalam menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon bisa dikatakan sudah cukup baik. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian di atas. Dalam temuan penelitian diketahui bahwa informan pada umumnya mendukung adanya kinerja yang baik dari BKD. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan 1 (inisial M.J.M.P) bahwa:

“..Kami sudah bekerja dengan cukup baik. Indikatornya dalam hal pelaksanaan diklat antara lain adalah sudah terlaksananya beberapa program diklat yang dilakukan selama tahun 2014, tahun 2015 dan 2016, antara lain: Di tahun 2014 dilakukan Diklat teknis fungsional berupa: Diklat Bimtek Kepegawaian; Diklat Penyidik PNS; Bimtek pengolahan barang dan jasa; dan Bimtek analisis jabatan. Di tahun 2015 diadakan: Diklat struktural berupa: Diklat PIM 3 yang dilakukan dengan peserta 28 orang; Diklat PIM 4 dengan peserta berjumlah 30 orang; dan Diklat prajabatan umum dilakukan melalui jalur umum dengan peserta berjumlah 26 orang CPNS yang ikut. Dan di Tahun 2016 diadakan: Diklat prajabatan honorer kategori 2 masih dalam proses; Diklat PIM 4: direncanakan 40 orang peserta; dan Diklat PIM 3 tidak masuk dalam rencana karena dana masih terbatas”.

Pendapat ini didukung dengan teori yang menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya (Anwar, 2005:67). Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja harus diarahkan

untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Widjadja, 1995:73).

Selain kinerja yang baik yang didukung dengan pendidikan dan pelatihan, kinerja yang baik juga harus didukung oleh dua faktor penting, yakni individu dan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian. Informan dengan inisial A.D menjelaskan bahwa: “...Bicara soal kinerja maka kita akan melihat bukan hanya dari satu segi tetapi dari dua segi, yaitu dari organisasi dan juga dari individu pegawai. Secara organisatoris, ada dukungan yang baik walaupun masih ada beberapa kendala seperti sarana dan prasarana serta juga biaya. Dari segi individu pegawai, ada kinerja yang sudah cukup memadai dengan tunjangan sumber daya manusia yang ada, namun faktor kedisiplinan kadang-kadang menghambat pelaksanaan program sehingga mempengaruhi kinerja di lapangan.

Pendapat informan di atas didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Ambar T.S dan Rosidah, (2003: 175), yang mengatakan bahwa Penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku ASN. Kinerja ASN berhubungan dengan dua hal pokok, yakni sasaran kerja ASN dan perilaku kerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan.

Hasil penelitian di atas jika dilihat dalam perspektif Gibson et al.(1985:51),maka memiliki relevansi yang sangat berhubungan. Gibson et al.(1985:51),mengemukakan bahwa ada tiga kelompok variabel sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi, yakni: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. *Variabel Individu* meliputi: Kemampuan atau keterampilan dan Latar

belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman); *Variabel Organisasi*, meliputi: Sumber daya, Kepemimpinan, Imbalan, Struktur, dan Desain pekerjaan; dan *Variabel Psikologis* meliputi: mental/intelektual, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka bisa dikatakan bahwa kinerja BKD dalam menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon sudah cukup baik namun faktor organisasi dan faktor psikologis perlu diperhatikan lagi. Faktor organisasi perlu dilihat dalam hal penyediaan sarana dan prasarana sedangkan faktor psikologis berhubungan dengan sikap dan motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor ini masih perlu ditingkatkan karena banyak informan yang mengatakan hal yang sama. Ada pegawai yang masih belum disiplin dan hal ini berhubungan dengan sikap dan motivasi. Selain itu, sarana penunjang kinerja dalam pelaksanaan kegiatan masih terbatas. Oleh karena itu, maka untuk meningkatkan kualitas kinerja BKD Kota Tomohon agar menjadi lebih baik, faktor psikologis dan organisasi perlu menjadi perhatian sesuai dengan hasil temuan penelitian tersebut.

Kinerja BKD dalam menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon sudah berjalan dengan baik. Keberhasilan ini perlu diakui bahwa bukanlah merupakan keberhasilan yang sempurna karena masih dibarengi dengan beberapa kekurangan seperti sarana dan prasarana yang menghambat pelaksanaan program dan juga kedisiplinan yang masih menjadi kendala yang perlu diperhatikan dalam melakukan diklat. Bukti keberhasilan kinerja BKD dalam menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon adalah terlaksananya beberapa program diklat yang dilakukan selama tahun 2014, tahun 2015 dan 2016, antara lain: Di tahun 2014 dilakukan Diklat teknis fungsional berupa: Diklat Bimtek Kepegawaian; Diklat Penyidik PNS; Bimtek pengolahan barang dan

jasa; dan Bimtek analisis jabatan. Di tahun 2015 diadakan: Diklat struktural berupa: Diklat PIM 3 yang dilakukan dengan peserta 28 orang; Diklat PIM 4 dengan peserta berjumlah 30 orang; dan Diklat prajabatan umum dilakukan melalui jalur umum dengan peserta berjumlah 26 orang CPNS yang ikut. Di Tahun 2016 diadakan: Diklat prajabatan honorer kategori 2 masih dalam proses; Diklat PIM 4: direncanakan 40 orang peserta; dan Diklat PIM 3 tidak masuk dalam rencana karena dana masih terbatas.

#### **b. Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Diklat ASN oleh BKD di Kota Tomohon**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka diketahui bahwa ada beberapa faktor penghambat dan juga faktor penunjang pelaksanaan Diklat ASN oleh BKD Kota Tomohon. Adapun faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan diklat kurang berjalan dengan baik antara lain adalah: persoalan sarana dan prasarana, kedisiplinan pegawai, dan masalah anggaran.

Adapun faktor penunjang pelaksanaan diklat ASN oleh BKD Kota Tomohon antara lain adalah: dukungan pimpinan, sumberdaya manusia yang sudah memadai, adanya pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, dan kerjasama mitra BKD provinsi.

Hal ini sesuai dengan teori Werther dan Davis (1996) yang mengemukakan bahwa untuk bisa bekerja dengan baik maka sebuah organisasi perlu melihat beberapa hal yang mendukung kinerja organisasi, diantaranya adalah:

1. Penilaian kebutuhan (need assessment) untuk melakukan diagnosis terhadap masalah-masalah yang ada dihubungkan dengan tantangan yang dihadapi oleh organisasi sehingga menghasilkan jalan keluar yang baik bagi organisasi.
2. Penetapan tujuan latihan dan pengembangan. Setelah kebutuhan pelatihan dianalisis, perlu ditetapkan

tujuan pelatihan yang konkret dan dapat diukur (biasa disebut tujuan instruksional) yaitu uraian perilaku yang diinginkan dari para trainee setelah mereka mengikuti program pelatihan.

3. Penentuan isi program actual;
4. Pelaksanaan program actual;
5. Ketahui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan para pegawai;
6. Evaluasi (terhadap need assessment).

Penilaian kebutuhan dilakukan untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami oleh organisasi baik dalam diri pegawai, maupun dalam organisasi sendiri. Setelah diketahui masalahnya, kemudian ditentukan isi program aktual untuk menjawab kebutuhan. Sesudah menentukan isi program, hal tersebut harus dilaksanakan. Jadi program tersebut harus dilaksanakan sehingga bisa meningkatkan kinerja. Pelaksanaan program ini dilakukan dengan tetap melihat dan mengetahui posisi masing-masing pegawai sesuai dengan bidangnya dan juga sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Dan hal terakhir yang harus dilakukan adalah melakukan evaluasi agar bisa diketahui apakah tujuan sudah tercapai atau belum. Jika belum ditentukan program baru dan jika sudah, ditingkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

### **c. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Menunjang Kinerja BKD dalam Menyelenggarakan Diklat ASN di Kota Tomohon**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka diketahui bahwa upaya yang dilakukan untuk menunjang kinerja BKD dalam penyelenggaraan Diklat ASN di Kota Tomohon adalah dengan program konkret pengadaan sarana dan prasarana penunjang diklat seperti pengadaan gedung tempat diklat dan asrama; dan penyusunan anggaran dan program bagi pelaksanaan diklat yang baik di tahun berikutnya. Temuan penelitian berdasarkan hasil wawancara ini sesuai dengan data hasil studi dokumentasi yang dilakukan di

BKD. Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa untuk menjawab kebutuhan dan tantangan serta dukungan yang ada, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Tomohon telah merencangkannya dalam visi, misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh BKD ke depan. Dan didalam visi, misi, tujuan dan sasaran tersebut, telah terakomodir semua kebutuhan yang diperlukan. Dengan kata lain, apa yang menjadi hambatan atau kendala telah diketahui oleh BKD sendiri sehingga mereka telah merancang upaya penanganannya dalam tujuan dan sasaran program ke depannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Tomohon dalam menyelenggarakan Diklat ASN sudah cukup baik karena didukung oleh pelaksanaan program pelatihan yang berjalan baik; kualitas sumberdaya manusia tenaga pegawai yang baik serta dukungan organisasi.
2. Faktor penghambat kinerja BKD penyelenggaraan Diklat ASN di Kota Tomohon adalah faktor sarana dan prasarana penunjang yang belum menunjang serta anggaran dan kedisiplinan pegawai. Sedangkan faktor pendukungnya adalah dukungan organisasi, kemitraan, tenaga sumber daya manusia yang cukup memadai, dan adanya pelatihan berkesinambungan.
3. Upaya yang sudah dilakukan adalah dengan memasukan dalam program kerja ke depan hambatan-hambatan dan kebutuhan yang diperlukan oleh BKD ke depan dalam visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, berupa pengadaan sarana dan prasarana diklat berupa gedung dan asrama diklat; peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya; meningkatkan disiplin dan kinerja PNS; meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan koordinasi/konsultasi urusan kepegawaian.



## B. Saran

Berdasarkan penjelasan di atas, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan antara lain adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas kinerja BKD Kota Tomohon agar menjadi lebih baik, faktor psikologis dan organisasi perlu menjadi perhatian sesuai dengan hasil temuan penelitian tersebut.
2. Perlu ditingkatkan lagi sistem pengawasan dan evaluasi yang baik bagi setiap aparat sipil negara di lingkup BKD.
3. Perlu adanya kerjasama dengan pimpinan pemerintahan serta masyarakat agar supaya kebutuhan BKD yang berhubungan dengan pelayanan sosial kemasyarakatan bisa dijalankan bersama masyarakat. misalnya dalam hal pembangunan sarana diklat bisa dilakukan kerjasama dengan masyarakat dan lembaga pemerintahan lain serta pelaku bisnis sehingga mempermudah proses pelaksanaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu).
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya).
- H.B. Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press.
- Hessel Nogi .S T. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Grasindo
- Lexy J. Moleong, 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan keempat belas, Bandung: PT Remaja Rosdakarya (anggota IKAPI)
- Miles, Mathew B. Michael Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication, Inc
- Purwanto, Erwan Agus, dan Dyah Ratih Sulistyastuti, (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Yogyakarta: Gava Media).
- Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bagian Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta).
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta)
- .Werther , William B. & Keith Davis (1996). *Human Resources and Personal Management*. (International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA).
- Widjadja, (1995). *Administrasi Kepegawaian*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada)