

Human Resources Development Strategy in Improving Employee Performance at the Bitung City Regional Personnel and Human Resources Development Agency

Michael Legi¹, Jeane Langkai², Sisca B. Kairupan³

(Prodi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado)

Abstract

The purpose of this study was to examine how human resource development strategies in improving employee performance at the staffing and human resource development agency of Bitung City. This research found that there is still low employee discipline in carrying out work. Based on the data obtained by the author, it is known that the level of employee discipline for the last 3 (three) years at the Bitung City Regional Civil Service and Human Resources Development Agency has not been optimal. The Main Performance Indicators (IKU) of the Bitung City Regional Human Resources Staffing and Development Agency in 2022, there are still 3 (three) indicators that have not reached the target. Increasing the career development of the apparatus has not been effective where based on the results of the study it is known that throughout 2023 the Bitung City Government has conducted several inauguration activities (promotions) for Echelon II, III and IV positions, but employees of the Regional Human Resources Staffing and Development Agency totaling 28 ASNs have not received a promotion. The method in this research is descriptive qualitative. The results of the study are descriptive or describe with the help of interview measuring instruments supported by observation and documentation.

Keywords: Employee Performance, Strategy, Human Resources.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk meneliti bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai pada badan kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia daerah Kota Bitung. Penelitian ini menemukan masih rendahnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan data yang penulis peroleh, diketahui tingkat disiplin pegawai selama 3 (tiga) tahun terakhir di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, belum optimal. Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung tahun 2022, masih terdapat 3 (tiga) indikator yang belum mencapai target. Peningkatan pengembangan karier aparatur belum berjalan efektif dimana berdasarkan hasil penelitian diketahui sepanjang tahun 2023 Pemerintah Kota Bitung telah beberapa kali melakukan kegiatan pelantikan (promosi jabatan) untuk pejabatan Eselon II, III dan IV, namun pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia daerah yang berjumlah 28 orang ASN belum ada yang mendapatkan kenaikan promosi jabatan. Adapun metode dalam penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian bersifat mendiskripsikan atau menggambarkan dengan alat bantu alat ukur wawancara yang didukung dengan observasi maupun dokumentasi.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Strategi, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Peraturan Daerah Kota Bitung Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan dijabarkan dengan Peraturan Walikota Nomor 29 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah merupakan Perangkat Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang manajemen kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah. Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah.

Kota Bitung memiliki jumlah PNS sebanyak 28 orang dan Tenaga Harian Lepas (THL) sebanyak 17 orang. Jabatan struktural terdiri dari 1 Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II.b), 4 Jabatan Administrator (1 Eselon III.a dan 3 Eselon III.b) dan 2 Jabatan Pengawas (Eselon IV.a). Untuk jenjang pendidikan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung dijelaskan kedalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Jenjang Pendidikan Pegawai BKPSDMD Kota Bitung

No	Jenjang Pendidikan	PNS	THL
1.	SMA	4	6
2.	DIII	5	-
3.	SI	14	11
4.	S2	5	-
Jumlah		28	17

Sumber: Sekretariat BKPSDMD Kota Bitung

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh gambaran bahwa jumlah PNS Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung didominasi oleh jenjang pendidikan SI yaitu sebanyak 14 orang (50%), namun komposisi pegawai yang sedemikian belum menjamin mampu memberikan output kinerja yang baik, hal tersebut cukup beralasan mengingat berdasarkan observasi penulis, kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung di indikasikan masih rendah. Hal ini bisa dilihat dari masih terdapatnya realisasi program kegiatan yang belum mencapai 100%. Artinya kapasitas dan keterampilan serta pengetahuan pegawai tentang pekerjaannya masih rendah.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung adalah, masih rendahnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, berdasarkan data yang penulis peroleh, diketahui tingkat disiplin pegawai selama 3 (tiga) tahun terakhir di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, belum optimal.

Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung tahun 2022, masih terdapat 3 (tiga) indikator yang belum mencapai target yaitu: 1) Persentase ASN yang memperoleh surat keterangan tugas belajar dan izin belajar tidak tercapai, yaitu hanya mencapai 77,88% yang artinya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung dinilai lamban oleh masyarakat dalam menerbitkan

surat keterangan tugas belajar dan izin belajar. 2). Jumlah ASN yang mengikuti ujian dinas dan Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat tidak tercapai yaitu hanya mencapai 90,12% yang artinya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung dinilai masih kurang memberikan informasi mengenai pelaksanaan ujian dinas untuk kenaikan pangkat ataupun penyetaraan ijazah pegawai, 3) Ketepatan waktu PNS mengurus kenaikan pangkat sesuai periode pangkatnya tidak tercapai yaitu hanya mencapai 82,22%, artinya pendataan terhadap pegawai yang seharusnya naik pangkat kurang terlaksana dengan baik.

Rendahnya kinerja pegawai sebagaimana dijabarkan pada tabel dan uaian di atas terindikasi bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung belum terencana sebagaimana yang dikehendaki oleh kebijakan. Sebagai indikasinya ditemukan bahwa beberapa pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung belum diperhatikan aspek pengembangan sumberdaya manusia diantaranya:

- belum diikutsertakan dalam pendidikan maupun pelatihan,
- seminar mengenai pengembangan sumberdaya pegawai negeri sipil,
- bimbingan teknis mengenai tupoksi pegawai,
- belum adanya program pengembangan sumberdaya pegawai melalui studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi berdasarkan ijazah pada saat diterima sebagai pegawai,
- memberikan izin belajar dengan biaya studi mandiri oleh masing-masing pegawai. Data lainnya dimana dari tujuh (7) pejabat struktural Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, hanya dua pejabat struktural yang telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan.

Belum maksimalnya pengembangan SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung juga ditandai dengan: a). peningkatan pengembangan karier

aparatur (promosi, roling, rotasi, mutasi pegawai) belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, b). promosi jabatan di indikasikan diberikan kepada pegawai berdasarkan kedekatan dengan atasan bukan karena prestasi kerja pegawai, c). kegiatan roling, rotasi pegawai dari satu bidang ke bidang lain dalam rangka penyegaran suasana kerja bagi pegawai belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, d). strategi pengembangan SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung belum menerapkan sistem merit dalam manajemen pegawai, sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mewajibkan kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Berdasarkan fenomena tersebut maka dilakukan kajian secara ilmiah dengan menggunakan konsep teoritik khususnya pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif sebagai upaya memberikan solusi bagi permasalahan pengembangan karier pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung.

METODE

Data penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif pada penelitian ini adalah disebabkan dalam menganalisis hasil penelitian bersifat mendiskripsikan atau menggambarkan dengan alat bantu alat ukur wawancara yang didukung dengan observasi maupun dokumentasi. Langkah yang dilakukan dalam metode deskriptif kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung serta faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung.

Fokus penelitian merupakan pemusatan fokus kepada inti sari penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut harus dilakukan dengan cara eksplisit agar kedepannya dapat meringankan peneliti sebelum turun lapangan untuk melakukan observasi atau pengamatan bahkan saat melakukan melakukan hasil penelitian.

Teknik Pengumpulan Data Memperoleh data dalam penelitian ini, dibedakan menjadi 3 (tiga) teknik pengumpulan data yaitu melalui Observasi yakni mengadakan penelitian langsung dengan cara pengamatan kepada objek penelitian untuk memperoleh data-data informasi yang akurat. Jenis observasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah observasi non-partisipan, alasannya dikarenakan peneliti dalam mengumpulkan data yang dibutuhkannya tidak ikut aktif di dalam bagian kegiatan (hanya mengamati dari jauh) dan melakukan wawancara mendalam, (Indepth-Interview) merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Sumber daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung.

Hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa strategi pengembangan SDM melalui dimensi peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung kurang berjalan baik, hal tersebut terlihat berdasarkan hasil penelitian yang pertama adalah jika dilihat dari dimensi pendidikan diketahui bahwa selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir tidak ada peningkatan jenjang pendidikan SDM, data yang penulis peroleh, jenjang pendidikan pegawai dengan pendidikan SMA berjumlah 10 orang (4 ASN dan 6 THL), pendidikan DIII berjumlah 5 orang, pendidikan SI berjumlah 24 orang (14 ASN dan 10 THL) dan pendidikan S2 berjumlah 5 orang ASN.

Kedua, jika dilihat dari dimensi diklat, seminar, bimtek diketahui bahwa belum berjalan maksimal, belum semua pegawai diikutsertakan dikarenakan keterbatasan anggaran, adapun diklat, seminar, bimtek yang telah diikuti oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung diantaranya adalah: (a) Bimtek Disiplin Kerja PNS diikuti oleh 2 Orang staf, (b) Diklat Manajemen Talenta Pegawai diikuti oleh 3 Orang staf, (c) Diklat Manajemen Pegawai Negeri Sipil diikuti oleh 4 Orang staf, (d) Diklat Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja diikuti oleh 2 Orang staf, (e) Seminar Penyusunan E-Kinerja (SKP Online) diikuti oleh 3 Orang staf.

Hasil penelitian kurang baiknya pelaksanaan pengembangan aparatur secara formal melalui diklat, seminar, bimtek sebagaimana yang dijelaskan diatas bertolak belakang dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70 yang menyatakan bahwa (1) Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. (2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Lebih lanjut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara menyatakan penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai ASN, terdiri atas:

- a. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pendidikan yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pelatihan yang dilaksanakan melalui lembaga pelatihan atau unit kerja/lembaga yang ditunjuk untuk mengembangkan kompetensi atau dengan lembaga pengembangan kompetensi independen yang telah terakreditasi.

Ketiga, jika dilihat dari dimensi program studi lanjut kurang berjalan maksimal, tahun 2023 hanya di ikuti oleh 1 Orang staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, yang pembiayaanya secara mandiri. Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung hanya memberikan rekomendasi Surat Keterangan Izin Belajar saja dengan Nomor 800/403/WK.

Hal ini tentu saja bertolak belakang dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan menyatakan bahwa pendanaan tugas belajar dapat bersumber dari:

- 1) APBN,
- 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan/ atau
- 3) Sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Lebih lanjut jika merujuk Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Pasal 23 (4) disebutkan bahwa Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar. Pentingnya program studi lanjut sebagaimana yang tertuang dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan yang menyatakan Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/ atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier

Keempat, jika dilihat dari dimensi program studi banding juga kurang maksimal dilakukan, dimana hingga periode November 2023 studi banding hanya satu kali yaitu berkoordinasi dengan BKPSDM Provinsi Sulawesi Utara, dalam rangka menyamakan persepsi atau sekedar berbagi pengalaman sedangkan untuk studi

banding keluar daerah seperti BKN pusat tidak dilakukan karena keterbatasan anggaran. Merujuk hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa pengembangan aparatur secara formal melalui program studi banding kurang maksimal dilakukan hanya satu kali yaitu berkoordinasi dengan BPSDMD Provinsi Sulawesi Utara. Untuk studi banding keluar daerah seperti BKN pusat tidak dilakukan.

Kurang efektifnya studi banding sebagaimana dijelaskan di atas dindikasikan karena keterbatasan anggaran. Studi banding merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya untuk menjadi lebih baik.

Pendapat Rupidara (2016:189) menyatakan bahwa studi banding itu sendiri adalah sebuah konsep belajar yang dilakukan di lokasi dan lingkungan berbeda yang merupakan kegiatan yang lazim dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lain. Kegiatan studi banding dilakukan oleh kelompok kepentingan untuk mengunjungi atau menemui obyek tertentu yang sudah disiapkan dan berlangsung dalam waktu relatif singkat. Intinya adalah untuk membandingkan kondisi obyek studi di tempat lain dengan kondisi yang ada di tempat sendiri. Hasilnya berupa pengumpulan data dan informasi sebagai bahan acuan dalam perumusan konsep yang diinginkan

Kelima, jika dilihat dari dimensi pengembangan SDM secara informal berkaitan dengan pemenuhan literatur, buku-buku teori-teori, jurnal, artikel, juknis menyangkut topuksi pegawai kurang memadai, hanya berupa juknis, peraturan perundangan yang di akses melalui jaringan internet sedangkan perpustakaan kantor di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung sampai saat ini belum ada. Selain itu pemenuhan literatur, buku-buku, teori-teori berkaitan dengan tupoksi pegawai sifatnya terbatas, hanya berupa juknis, peraturan perundangan yang di akses melalui jaringan internet sedangkan perpustakaan kantor di Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung sampai saat ini belum ada.

Perpustakaan kantor menurut Sarwono, (2013:173) merupakan salah satu unit yang ada di organisasi bertujuan mulia yaitu mencerdaskan pegawai sebagai upaya untuk menambah referensi, pengetahuan, keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Perpustakaan kantor dituntut untuk selalu berperan dalam meningkatkan pengetahuan dan wawasan pegawai di lingkup sekitar kantor dengan menyediakan bacaan-bacaan, literatur yang dapat menunjang sehingga pegawai lebih memahami tugas pokok dan fungsinya.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sejalan dengan teori human capital yang dikutip dari Mulyadi (2017:86) menyatakan bahwa pengembangan SDM sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kualitas yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi, adanya pegawai yang berkualitas tersebut dapat menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai target tujuan yang ditetapkan, salah satu strategi untuk menciptakan SDM yang berkualitas ini adalah dengan cara memberikan bekal pendidikan dan pelatihan kepada pegawai dalam organisasi, sehingga pengetahuan, keterampilan, pengalaman pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat lebih meningkat. Artinya secara umum pengertian SDM yang berkualitas merupakan modal yang ada di dalam organisasi yang diharapkan dapat memberikan output kinerja yang baik, kontribusi yang mendukung tercapai tujuan organisasi, adapun teknik mewujudkan SDM yang berkualitas tersebut didapat dengan cara memberikan bekal pendidikan dan pelatihan kepada pegawai.

Senada dengan pendapat Hanapiah (2011:202) yang menyatakan bahwa SDM yang handal merupakan SDM yang memiliki pengetahuan, kompetensi, sikap, kesehatan, yang berkualitas. Lebih lanjut pengetahuan dan keterampilan SDM didapatkan melalui berbagai aktifitas pendidikan seperti sekolah, kursus, dan pelatihan. Aset SDM yang berkualitas dapat dicapai atau diperoleh melalui dua cara. Pertama, manusia digunakan sebagai tenaga kerja berdasarkan jumlah kuantitatifnya. Hal ini menyatakan bahwa semakin banyak jumlah

manusia atau tenaga kerja maka produktifitas semakin tinggi. Kedua, investasi merupakan cara utama dalam meningkatkan atau mendapatkan human capital. Pendidikan dan pelatihan yang didapatkan manusia akan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, sehingga produktifitas juga akan meningkat.

Sumber daya manusia adalah modal manusia yang memiliki kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya serta yang memiliki pengetahuan, keterampilan, komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, komitmen tinggi terhadap organisasi akan mencurahkan semua energi dan kemampuannya untuk organisasi, sehingga akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Upaya untuk meningkatkan atau mendapatkan SDM yang berkualitas ini berdasarkan teori-teori di atas adalah dengan melakukan pengembangan SDM (pendidikan dan pelatihan).

Demikian halnya dijelaskan dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut Soekidjo (2015:105) mengatakan bahwa tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (pegawai) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Syafarudin (2011:193) dapat dilakukan dengan "Pelatihan dan pengembangan". Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam belajar. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yakni: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan

untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan (inforcement) tujuan dan situasi belajar serta semangat untuk pentransferan pengetahuan. Dua model pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan adalah: a) On the job programs, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. b) Off the job programs, yakni model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori di atas, menurut peneliti adanya keterkaitan yang tinggi antara peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung. Hal tersebut disebabkan karena jika instansi memperhatikan peningkatan pengembangan aparatur secara formal yaitu instansi memberikan kesempatan pegawai mengikuti diklat, seminar dan bimtek, baik yang dilakukan oleh lembaga swasta maupun dari formal serta menyediakan program studi lanjut bagi pegawai, mengadakan *MoU* dengan lembaga-lembaga pendidikan, maka diharapkan pengetahuan dan keterampilan pegawai akan bertambah karena mendapatkan input informasi dan konsep baru yang dapat dimanifestasikan kedalam perilaku untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan secara analisis, kritis dan sistematis serta pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara maksimal yang pada akhirnya kinerja pegawai pun akan meningkat, sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Lebih lanjut jika pelaksanaan peningkatan pengembangan aparatur secara informal terhadap pegawai (aparatur) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, misalnya menyediakan perpustakaan kantor yang berisi literatur, buku yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan pegawai maka secara tidak langsung pegawai akan mengembangkan sumber dayanya atau dengan keinginan usaha sendiri untuk mempelajari buku-buku literatur tersebut, sehingga pengetahuan, keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat

meningkat. Jika dikaitkan dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal sangat penting diperhatikan. Hal diatas cukup beralasan mengingat pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung merupakan ujung tombak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Efektifnya peningkatan pengembangan aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung baik secara formal maupun informal diharapkan dapat menciptakan pegawai yang memiliki pengetahuan tinggi, memiliki keterampilan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, serta memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tugas, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat tercapainya tujuan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung sesuai yang diharapkan. Hal tersebut sesuai pendapat Mahmudi (2015:162) yang menyatakan pengembangan sumber daya aparatur baik melalui formal maupun informal merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dan suatu usaha atau proses pendidikan jangka panjang yang tersusun secara sistematis yang dilakukan oleh aparatur dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kepentingan organisasi.

Peningkatan Pengembangan Karier Aparatur

Hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa strategi pengembangan SDM melalui dimensi peningkatan pengembangan karier aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung baik kurang berjalan baik, hal tersebut terlihat berdasarkan hasil penelitian,

yang pertama adalah jika dilihat dari dimensi promosi jabatan diketahui bahwa promosi jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung belum berjalan maksimal, hal tersebut terlihat Pemerintah Kota Bitung selama tahun 2023 hingga periode bulan November telah beberapa kali melakukan kegiatan pelantikan (promosi jabatan) untuk pejabatan Eselon II, III dan IV, namun pegawai BKPSDM yang berjumlah 28 orang ASN tidak mendapatkan kenaikan promosi jabatan. Pemberian promosi jabatan kepada pegawai merupakan hak mutlak, progregatif kepala daerah yang pelaksanaannya dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja PNS.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data terhadap temuan-temuan di lapangan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung belum berjalan efektif, hal tersebut berdasarkan hasil penelitian diantaranya adalah:
 - a. Peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal belum berjalan efektif. Dari hasil penelitian diketahui bahwa selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir tidak ada peningkatan jenjang pendidikan SDM, belum semua pegawai diikutsertakan dalam kegiatan diklat, seminar, bimtek dikarenakan keterbatasan anggaran, program studi lanjut tahun 2022 hanya di ikuti oleh 1 Orang staf Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung, yang pembiayaanya secara mandiri, hingga periode November 2023 studi banding hanya satu kali yaitu berkoordinasi dengan BPSDMD Provinsi Sulawesi Utara, pemenuhan literatur, buku-buku teori-teori berkaitan dengan topuksi pegawai sifatnya terbatas, hanya berupa juknis, peraturan perundangan yang di akses melalui jaringan internet sedangkan perpustakaan kantor di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Daerah Kota Bitung sampai saat ini belum ada.

- b. Peningkatan pengembangan karier aparatur belum berjalan efektif dimana berdasarkan hasil penelitian diketahui sepanjang tahun 2023 Pemerintah Kota Bitung telah beberapa kali melakukan kegiatan pelantikan (promosi jabatan) untuk pejabatan Eselon II, III dan IV, namun pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah yang berjumlah 28 orang ASN belum ada yang mendapatkan kenaikan promosi jabatan dan selama periode tahun 2023 hingga periode November Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung tidak pernah melakukan roling (perputaran kerja pegawai), rotasi (perpindahan pegawai dari satu pekerjaan, ke pekerjaan lain secara horizontal), mutasi internal dari satu bidang kebidang lainnya, dikarenakan keterbatasan SDM.
- c. Peningkatan sistem merit dalam manajemen pegawai belum berjalan efektif, hasil penelitian diketahui bahwa peningkatan sistem merit dalam manajemen pegawai kurang efektif dilaksanakan, masih terdapat pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung yang menempati posisi tertentu kurang sesuai dengan basic atau disiplin ilmu yang dimiliki, seperti halnya terdapat pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung yang bergelar Sarjana Pendidikan, Sarjana Teknik dan Sarjana Sains yang secara struktur organisasi jenjang pendidikan tersebut kurang begitu diperlukan dalam aktivitas kegiatan kantor di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung artinya prinsip "*The Right Man on The Right Place and The Right Man on The Right Job*" belum diterapkan secara maksimal. Data selanjutnya sudah dilakukan seleksi Jabatan Pimpinan

Tinggi (JPT) Pratama serta kegiatan Assesment dan uji kompetensi bagi pejabat administrator yang penilaiannya melibatkan tenaga Ahli dari BPSDMD Provinsi Sulawesi Utara dan Tim Tenaga Ahli dari Universitas Manado

2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung yaitu:
 - a. Faktor pendukung: (1) Adanya aturan atau payung hukum yang mengatur tentang pengembangan sumber daya manusia, (2) Pegawai dapat mengajukan dukungan bantuan biaya pendidikan atau studi lanjut melalui bantuan CSR organisasi maupun bea siswa dari pemerintah daerah, (3) Adanya kanror-kantor lembaga diklat, pendidikan baik yang disediakan pihak swasta maupun pemerintah daerah (4) Adanya sumber dukungan anggaran, Sumber Daya Manusia, dan sarana prasarana pendukung misalnya koneksi internet dan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Bitung
 - b. Faktor penghambat: (1) Kurang mendukungnya segi anggaran (2) Keterbatasan personil atau SDM sehingga pengembangan karier melalui mutasi, rotasi, serta menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian kurang maksimal dilakukan (3) Terbatasnya daya dukungan, jaringan internet, perpustakaan kantor maupun literatur-literatur berkaitan dengan tupoksi pegawai, (4) Kurangnya pengawasan sehingga berdampak pada merebaknya nuansa nepotisme, sehingga promosi jabatan diberikan kepada pegawai yang memiliki kedekatan dengan pucuk pimpinan bukan berdasarkan prestasi kerja atau evaluasi kinerja pegawai yang bersangkutan (5) Kesejahteraan pegawai yang masih kurang memadai sehingga masih ada pegawai yang belum melanjutkan studi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Program Pascasarjana Prodi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Manado

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni, 2016, Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Afrillita T, Nur. 2013. Analisis SWOT Dalam menentukan Strategi Pemasaran, Jakarta: Gramedia Utama.
- Alwi, Hasan, 2015, Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke 7, Jakarta: Balai Pustaka.
- Amstrong, Michael, 2010, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsini, 2011, Metode Penelitian Statistik Edisi Revisi, Jakarta: Grasindo.
- Danang, Sunyoto, 20013, Sumber Daya Manusia Cetakan-1, Yogyakarta: CAPS.
- David, Fred R, 2011, Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2011. Manajemen strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi. Jakarta: PT Grasindo.
- Effendi, Tua Hariandja Marihot, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Peningkatan Produktivitas Pegawai, Jakarta: Grasindo.
- Emzir, 2011, Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ernie, Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah.2018, Pengantar Manajemen. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Erwin, Sudradjat, 2010, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang, Jurnal Universitas Brawijaya, diakses pada tanggal 29 Mei 2023, pukul 22:00 WIT.
- Fahmi, dkk, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fayol, Hendry, 2013. Pengantar Administrasi dan Fungsi-Fungsi Manajemen Yogyakarta: Quadrant.
- Gafur, 2021, Manajemen Strategik dan Kepemimpinan, Jakarta: PT Inti Elex Media.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2011. Manajemen Strategi. Yogyakarta: BPFE.
- Hadari Nawawi, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Yogyakarta: Gajah Mada University Press Anggota IKAPI.
- Hamalik, Oemar. 2010. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hanapiah, Ali. 2011. Analisis Investasi Modal Manusia Dalam Perspektif Pendidikan Dan Pelatihan. Jatinagor: IPDN.
- Handoko, 2012, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hasibuan, Malayu, 2010. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi. Jakarta: Gunung Agung.
- Heneman, H. G, Fossum, J. A and Diyet, L. D, 2011. Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Indra, Herawan, 2012, Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Nagan Raya Provinsi Aceh, Jurnal Institut Pemerintahan Dalam Negeri, diakses pada tanggal 29 Mei 2023, pukul 22:00 WIT.
- Irawati, Dewi. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jatmiko, 2013. Manajemen Strategi. Malang: UMM Press. Jurnal-Jurnal

- Kadarisman, 2013, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Krismiati, 2017. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Jurnal Office, diakses pada tanggal 29 Mei 2023, pukul 22:00 WIT.
- Luwihono, Slamet, 2013. Mengubah Perilaku Melalui Sebuah Peraturan. Jakarta: Majalah Tetruka.
- Mahmudi, 2015. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- Mangkunegara, Prawira, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Martoyo, 2019, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung, Mandar Maju
- McClelland, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia–Kedisiplinan Pegawai. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Miles, M. B. & Huberman, M. 2012. Qualitative Data Analysis A Source Book of New Methods. Edisi ke 2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moleong, J. Lexy. 2015. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Muh. Askal Basir, 2015, Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buton, Jurnal Muhammadiyah Buton, diakses pada tanggal 29 Mei 2023, pukul 22:00 WIT.
- Mukhlis, 2021, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Jakarta:
- Mulyadi, 2017, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kerja Perusahaan), Jakarta: Salemba Empat.
- Noer, Effendi, Tadjuddin, 2013. Sumber Daya Manusia, Peluang Kerja dan Kemiskinan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Payaman, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 . Bandung: PT Indeks.
- Pearch. Robinson, 2017, Manajemen Startegik: Formulasi, Impilmentasi, dan Pengendalian. Binarupa Aksara: Jakarta. PT Gramedia Persada.
- Rangkuti, Fredy, 2016, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Orientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo dan Husnan, 2016, Manajemen Sumbaer Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Warga.
- Retina, 2019, Manajemen Strategis, Keunggulan Organisasi Modern, Jakarta:PT Grasindo.
- Robert, Mathis, 2012. Management Resousuce: Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Rupidara, Neil. S. 2016. Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia. Universitas. Kristen Satya Wacana.
- Salusu, Simanjuntak. 2010. Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta: Grasindo.
- Sarwono, 2013, Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Bandung: Sinar Baru.
- Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, P Sondang, 2014, Pengembangan Organisasi dan Staf, Jogjakarta: Balai Pustaka.
- Sianipar, J.P.G dan Entang, 2013, Teknik-Teknik Analisis Manajemen: Bahan Ajar DIKLATPIM Tingkat III; Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Silalahi, Uber. 2016. Metode Penelitian Sosial. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Hendri, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sitanggang, 2019. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Soekidjo. Notoatmodjo, 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Stoner. A.F. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

- Sugiyono, 2013. Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R dan D, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2014, MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik, Jakarta: PT Grasindo.
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafarudin, Alwi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif, Yogyakarta: BPFE.
- Terry, George R. 2017, Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tobing, David Hizkia, dkk. 2017. Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif. Bali: Universitas Udayana.
- Yani, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 48 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Daerah Kota Bitung Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Walikota Nomor 31 Tahun 2017 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Bitung
- Peraturan Perundangan
- Instruksi Presiden Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum
- Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Surat Edaran Menteri Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021 tentang Pembatasan Kegiatan Bepergian ke Luar Daerah bagi Pegawai ASN