Penguatan Kapasitas SDM-ASN Berbasis Kinerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi

Auliya Gaffar Rahman ^{a*}

^a Bappeda Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 22 Maret 2021

Revisi pertama tanggal: 26 Maret 2021

Diterima tanggal: 29 Maret 2021

Tersedia *online* tanggal: 15 April 2021

ABSTRACT

This research focuses on efforts to strengthen the capacity of the apparatus of human resources within the Bappeda office in the Banyuwangi Regency. One effort to improve the quality of the apparatus is the method of education and training (Diklat), salary systems, and working conditions. This study aims to determine the process of strengthening the capacity of the HR apparatus in the Bappeda environment and the factors that influence the strengthening of the HR capacity of the apparatus within the Bappeda environment. This study uses a qualitative method. In this research, the theory used is the theory of capacity development initiated by Grindle. The results of this study are that strengthening the capacity of human resources with the education and training methods carried out by Banyuwangi Bappeda has an impact on improving the performance of each apparatus in accordance with their main tasks and functions. The working conditions in the Bappeda of Banyuwangi Regency are classified as good, as can be seen from routine coaching between superiors and staff. The payroll system is in accordance with applicable regulations.

Keywords: *capacity building, human resource, ASN*

INTISARI

Penelitian ini berfokus pada upaya penguatan kapasitas SDM aparatur dilingkungan kantor Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas aparatur adalah dengan metode pendidikan dan pelatihan (diklat), sistem gaji, dan kondisi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses dalam penguatan kapasitas SDM aparatur dilingkungan Bappeda serta faktor-faktor yang mempengaruhi penguatan kapasitas SDM aparatur dilingkungan Bappeda. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori pengembangan kapasitas yang digagas oleh Grindle (1980). Hasil dari pada penelitian ini adalah bahwa penguatan kapasitas SDM dengan metode diklat yang telah dilakukan oleh Bappeda Banyuwangi berdampak pada peningkatan kinerja masing-masing aparatur sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kondisi kerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi tergolong baik terlihat dari pembinaan secara rutin antara atasan dan staf. Sistem penggajian sudah sesuai dengan regulasi yang berlaku.

2021 FIA UB. All rights reserved.

* Corresponding author. Tel.: +62-813-3547-6005; e-mail: aulyagaffarrahan@gmail.com

1. Pendahuluan

Penelitian ini membahas mengenai upaya Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam meningkatkan kapasitas aparaturnya dari sisi SDM. Bappeda sendiri memiliki posisi yang sangat strategis dan penting sebagai barometer perencanaan dan pembangunan daerah yang ada di Kabupaten Banyuwangi, mengingat sebuah pembangunan tidak akan bisa berjalan dengan baik apabila tidak ada perencanaan yang baik juga sebelumnya. Sehubungan dengan makin kompleksnya perubahan lingkungan dan tuntutan yang terjadi pada masyarakat tentunya menunjukkan perlunya penguatan kapasitas di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, upaya peningkatan kualitas SDM aparatur dalam konteks penguatan kapasitasnya, dimana Bappeda Kabupaten Banyuwangi memiliki tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang perencanaan dan pembangunan daerah.

Kompleksitas tugas pokok dan fungsi Bappeda Banyuwangi tersebut, perlu adanya dukungan profesionalitas para pegawainya, agar tugas pokok dan fungsi instansi dapat berjalan dan terlaksana dengan baik. Mengingat pentingnya sebuah organisasi dalam rangka menciptakan sebuah kinerja yang efektif dan efisien maka diperlukan strategi khusus atau upaya khusus dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang seperti itu, salah satu cara yang digunakan adalah dengan melakukan penguatan kapasitas aparaturnya. Namun permasalahan yang terjadi dilingkup pemerintahan khususnya dilingkungan Bappeda Kabupaten Banyuwangi adalah tidak semua pegawai memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sama. Kapasitas dan kapabilitas itu dipengaruhi oleh *hard skill* dan *soft skill* para pegawai serta latar belakang pendidikan yang telah ditempuh oleh pegawai. Pentingnya penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam menjalankan tugasnya sebagai badan perencana daerah. Terlebih jika kita melihat komposisi aparatur yang memiliki kompetensi diluar kapasitas keilmuan menjadi kendala tersendiri dan menarik untuk diteliti lebih mendalam.

Ketika terjadinya suatu ketimpangan kapasitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan maka berimplikasi pada lemahnya suatu kinerja, stagnasi program-program, inefisiensi serta inefektifitas pembangunan. Hal senada juga diungkapkan oleh Sofyan Djalil selaku Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu basis Pegawai Negeri Sipil (PNS) di tanah air yang telah mencapai 4,6 juta orang sudah terlalu gemuk ditambah dengan kinerjanya yang kurang produktif, ditambah dengan anggaran belanja pegawai di daerah telah menguras anggaran pembangunan termasuk infrastruktur. Kondisi tersebut tidak lepas dari persoalan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal, terutama untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja.

2. Teori

2.1 Pembangunan Kapasitas

Pembangunan kapasitas sendiri merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsivitas dari kinerja pemerintah. Adapun pembangunan kapasitas tersebut meliputi tiga dimensi, yakni pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Sejalan dengan pendapat Grindle dalam Haryono (2012, h. 38), yaitu sebagai berikut:

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance”.

Pengertian Grindle tersebut adalah pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah. Pembangunan kapasitas merupakan teori yang telah berkembang sejak Tahun 1990-an. Pada era modern ini, teori ini mulai diterapkan oleh lembaga-lembaga yang mengalami kemerosotan dalam kinerja pegawainya, penurunan daya dukung lembaga, eksistensi pada suatu lembaga, inefisiensi, dan sejenisnya.

Terdapat pengkajian yang komprehensif yang diungkapkan oleh Grindle dalam Haryono dkk (2012) bahwa pembangunan kapasitas pegawai dilihat sebagai sebuah variasi strategi yang didalamnya mencakup adanya dimensi, fokus, dan berbagai jenis aktivitas, sebagai berikut: egalitarian dimana setiap partisipan didalamnya memiliki otoritas *substantive* dalam pengambilan keputusan dan setiap *stakeholders* memiliki kesempatan yang sama untuk merefleksikan aspirasinya dalam proses tersebut. Disamping itu definisi lain juga menyebutkan bahwa *collaborative governance* secara luas sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan dan pengelolaan kebijakan publik yang melibatkan orang-orang secara konstruktif dengan melintasi batas-batas lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan atau masyarakat, lingkungan swasta dan sipil dalam rangka untuk melaksanakan kepentingan umum yang sebelumnya tidak bisa dicapai (Emerson et al, 2012).

2.2 Sumberdaya Manusia

Dalam hal ini peneliti memfokuskan pada dimensi pengembangan SDM dengan fokusnya adalah ketersediaan tenaga profesional/ teknis dan aktivitasnya adalah pelatihan, rekrutmen, sistem gaji, dan kondisi kerja (Haryono, 2012, h. 46-47):

a) Rekrutmen

Kualifikasi pendidikan harusnya disesuaikan dengan spesialisasi jabatan yang akan dipegangnya karena nantinya akan berdampak pada efektifitas dalam pelaksanaan program-program dilingkungan organisasi.

b) Pelatihan

Konsep pelatihan sebagaimana yang dikemukakan oleh Grindle (1980) adalah meliputi pelatihan dan pengembangan. Lebih lanjut, menurut pengertian PP No.101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan PNS; yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS. Peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS; membedakan diklat menjadi dua jenis, yaitu Diklat Prajabatan dan Diklat dalam jabatan. Diklat Prajabatan adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada CPNS dengan tujuan agar ia dapat menjadi terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat dalam jabatan adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

c) Sistem Gaji

Soemarsono dalam Sinambela (2016) berpendapat bahwa gaji merupakan imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan (Sinambela, 2016). Sedangkan Mulyadi dalam Sinambela (2016) berpendapat bahwa upah merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh pegawai pelaksana (buruh). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi itu sudah pasti terkait dengan gaji atau upah.

d) Kondisi Kerja

Kondisi kerja dapat dikatakan sebagai kondisi tempat dimana pegawai akan melakukan aktivitasnya. Oleh karenanya kondisi lingkungan kerja yang baik akan menjadikan energi positif bagi para pegawai untuk semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Seperti contoh tingkat kebisingan yang dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para pegawai (Sinambela, 2016). Apabila kondisi kerja dapat dikelola dengan baik diharapkan pegawai akan melaksanakan tugas dengan baik pula dan ketercapaian program-program yang ada didalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan efektif.

yang dilakukan kepada beberapa narasumber seperti para pegawai yang ada di Kantor Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Selanjutnya, data akan dianalisis dengan *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/ verification*. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis menurut Miles, Huberman, & Saldana (2014) yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Penguatan SDM-ASN di BAPPEDA Kabupaten Banyuwangi

Pengembangan kapasitas SDM merupakan dimensi pertama dari pengembangan kapasitas yang menjadi strategi penting dalam mengatasi persoalan seputar kemerosotan kinerja pegawai pemerintah, ditengah tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan melakukan kegiatan pengembangan kapasitas diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat serta ketercapaian program dapat terlaksana dengan optimal, karena melalui kegiatan pengembangan kapasitas para pegawai aparatur tersebut dibina, sehingga memiliki kemampuan, keahlian, dan keterampilan sesuai dengan yang diharapkan.

Sependapat dengan pernyataan Grindle (1980) mengatakan bahwa *capacity building* merupakan sebuah variasi strategi yang didalamnya mencakup adanya dimensi, fokus, dan berbagai aktivitas yang meliputi pelatihan, sistem gaji, rekrutmen, dan kondisi kerja (Haryono, 2012). Tidak jauh berbeda dengan hal tersebut, World Bank juga menekankan perhatian pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia melalui *training*, rekrutmen & pemutusan pegawai profesional, manajerial, dan teknis (Haryono, 2012).

Sehubungan dengan Teori Grindle dapat diketahui bahwasanya fokus perhatian dalam penguatan SDM terletak pada pelatihan, rekrutmen, kondisi kerja, dan sistem gaji. Hal tersebut sejalan dengan penerapan penguatan kapasitas aparatur yang dilakukan oleh Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Namun dalam penelitian yang dilakukan penulis hanya ada tiga indikator yang sesuai dalam pengembangan kapasitas yang dilaksanakan oleh Bappeda Kabupaten Banyuwangi, yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat), sistem gaji, dan kondisi kerja.

4.1.1 Pendidikan dan Pelatihan

Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam melakukan penguatan kapasitas aparatur adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai yang lebih akrab dikenal dengan sebutan diklat. Diklat yang dilaksanakan oleh Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam mengembangkan kapasitas aparturnya, yakni melalui

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan, yakni wawancara mendalam

Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan yang memiliki tujuan untuk lebih meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan keahlian pegawai. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kabid Penelitian dan Pengembangan, Bapak Ir. Prasetyo Hadi bahwa diklat pegawai yang dilakukan oleh Bappeda Banyuwangi terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan, dimana Diklat Prajabatan wajib diikuti oleh CPNS yang akan diangkat menjadi PNS. Sedangkan Diklat Dalam Jabatan itu seperti Diklat Fungsional dan Diklat Kepemimpinan. Tujuan dilakukannya diklat tersebut untuk lebih meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan keahlian para aparatur dalam melaksanakan tugas. Pada Tahun 2011 sampai dengan Tahun 2016 jumlah pegawai yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan berjumlah delapan orang, sedangkan yang mengikuti Diklat Fungsional berjumlah satu orang pada Tahun 2013, sepuluh orang pada Tahun 2014, dan dua orang pada Tahun 2016. Jadi total jumlah aparatur Bappeda Kabupaten Banyuwangi yang telah mengikuti diklat, baik itu struktural maupun fungsional sebanyak 21 orang. Pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan diklat berasal dari pusat, provinsi, maupun dari daerah. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Ir. Prasetyo Hadi bahwa pelaksanaan diklat yang dilakukan dilingkungan Bappeda Kabupaten Banyuwangi diselenggarakan oleh pusat, provinsi, dan daerah.

4.1.2 Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan bentuk dari penguatan kapasitas yang menjadi fokus dalam upaya untuk membangkitkan semangat dalam bekerja bagi aparatur pegawai. Oleh karenanya kondisi kerja merupakan kondisi dimana lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat mereka melakukan aktifitas mampu memberikan dampak dalam peningkatan kapasitas aparatur pegawai. Kondisi kerja tidak saja menyangkut kondisi fisik namun juga menyangkut tentang hubungan antar pegawai dilingkungan kerja tersebut (Sedarmayanti, 2009).

Sarana dan prasarana yang memadai sudah barang tentu menjadi kebutuhan bagi penguatan kapasitas seorang pegawai, karena jika hal tersebut jauh dari kata layak, maka akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur pegawai dan semua kegiatan yang dilakukan tidak akan maksimal dalam pelaksanaannya, selain itu dampak yang ditimbulkan dari tidak tersedianya sarana dan prasarana yang baik akan terhambatnya penguatan kapasitas aparatur pegawai khususnya dalam hal ketersediaan aparatur pegawai yang profesional dan terampil. Hal tersebut juga terjadi di Bappeda Kabupaten Banyuwangi dimana diinstansi tersebut terdapat beragam fasilitas penunjang dalam hal pelaksanaan tugas bagi aparatur. Sarana dan prasarana pendukung tersebut, antara lain sebagai berikut:

- a) Sarana Pendukung Administrasi
 - 40 (empat puluh) unit komputer;
 - 20 (dua puluh) unit laptop;
 - 5 (lima) unit kamera digital;
 - 3 (tiga) unit LCD proyektor;
 - 2 (dua) unit mesin penghancur kertas; dan
 - Buku perpustakaan
- b) Sarana Pendukung Mobilitas
 - Dua unit kendaraan roda empat; dan
 - Delapan unit kendaraan roda dua.

Berdasarkan data sarana dan prasarana Bappeda Kabupaten Banyuwangi, menunjukkan bahwa di Bappeda Kabupaten Banyuwangi telah memberikan perhatian yang serius dalam urusan sarana dan prasarana dalam kebutuhan para aparturnya, sehingga sangat berpengaruh terhadap upaya penguatan kapasitas aparatur pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi.

4.1.3 Sistem Gaji

Sehubungan dengan hal penguatan kapasitas aparatur, maka pemerintah daerah memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai melalui ketentuan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah; sebagai pengganti dari PP Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah; dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002. Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tersebut mengatur tentang penganggaran tambahan penghasilan bagi PNS daerah dengan kriteria, yaitu sebagai berikut:

- a) Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja;
- b) Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas;
- c) Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja;
- d) Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja; dan
- e) Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi.

Dilihat dari segi kriteria penganggaran tambahan penghasilan bagi PNS daerah, maka pemberian tambahan penghasilan yang mudah dihitung adalah tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja. Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja diberikan kepada PNS yang memiliki beban kerja yang dinilai memiliki bobot melampaui beban kerja normal. Selanjutnya untuk tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja, diberikan untuk PNS yang dinilai memiliki prestasi kerja yang tinggi dan produktif serta inovasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian tunjangan sangatlah berpengaruh terhadap penguatan kapasitas aparatur Bappeda Kabupaten Banyuwangi, sehingga diharapkan akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja bagi aparturnya.

Gaji pokok diberikan secara *massive* kepada semua PNS yang ada diseluruh Indonesia dengan melihat pangkat dan golongan serta masa kerja pegawai tersebut, sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang, akan tetapi tambahan penghasilan hanya boleh diberikan kepada PNS yang disiplin dan bekerja keras dalam kesehariannya, baik itu menyangkut produktivitas tertentu sesuai dengan standart yang telah ditentukan.

Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Dr. Widi Harsono. SE., M.Si, yakni;

“Gaji ditentukan oleh Menkeu sesuai Pangkat, Jabatan, dan Golongan serta masa kerja, sejak berlakunya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN maka bobot jabatan menggunakan e-kinerja, baik presensi maupun jenis aktivitas kegiatan. Sedangkan untuk tunjangan ada itu yang namanya TPP (Tunjangan Perbaikan Pegawai) sebagaimana sudah tercover didalam e-kinerja itu tadi. Kemudian ada yang namanya gaji berkala, dimana gaji tersebut disesuaikan dengan golongan kepangkatan. Besarannya sekitar 5-10% diluar gaji pokok” (Senin, 10 Februari 2020: 12.55 WIB).

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat

4.2.1 Faktor Pendukung

a) Adanya Dukungan Normatif

Sebagaimana yang ada di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, faktor pendukung dalam penguatan kapasitas untuk meningkatkan kinerja para aparatur, yakni dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah yang berisi tentang pemberian kewenangan dalam pengelolaan kepegawaian, serta Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dimana berisi tentang ketentuan dalam bidang kepegawaian yang menjelaskan poin-poin tentang diklat. Berikutnya juga berlakunya Perda Kabupaten Banyuwangi No 8 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang biasa disebut juga dengan (OPD) Kabupaten Banyuwangi.

Hal tersebut mewajibkan semua aparatur pemerintah Kabupaten untuk lebih bekerja secara profesional. Sehingga akan memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan. Undang-Undang tersebut sangatlah efektif membantu Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam hal penguatan kapasitas sumber daya aparatur dalam hal meningkatkan kinerja masing-masing pegawai. Namun demikian peraturan-peraturan yang sebelumnya telah ada, baik itu peraturan pemerintah maupun peraturan daerah yang sama-sama membahas tentang kepegawaian semata-mata bertujuan untuk lebih

menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang hubungannya dengan kepegawaian agar para pegawai selalu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan tupoksi masing-masing dengan baik.

b) Motivasi Pegawai

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penguatan kapasitas aparatur yaitu motivasi. Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Manullang, 2015). menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016) dapat diartikan sebagai kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Motivasi yang tinggi didalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang wajib dimiliki oleh setiap PNS didalam menjalankan kewajibannya sebagai aparatur negara. Berdasarkan hasil yang diteliti oleh peneliti, para pegawai pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi sangat memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk meningkatkan kinerja dalam melakukan tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan dalam pelaksanaan kegiatan penguatan kapasitas. Hal tersebut sangat dinilai sebagai kegiatan positif yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan bagi aparatur Bappeda, dimana para pegawai selalu siap bila ada panggilan terkait dengan pelaksanaan Diklat.

Namun demikian motivasi tersebut haruslah didasari dengan niat yang sungguh-sungguh dan ulet, bukan semata-mata bertujuan karena hasrat keinginan individual terkait masalah gaji jabatan dan lain-lain. Seharusnya orientasi mereka terhadap suatu pekerjaan sudah selayaknya didasari dengan hati yang ikhlas dengan prinsip mengabdikan kepada negara. Hal tersebut bukan tanpa alasan jika dalam niat hati sudah berorientasi terhadap hal yang buruk, maka akan berdampak pada bobroknya birokrasi dan muncul praktek-praktek tindakan Korupsi, Kolusi, dan, Nepotisme (KKN) yang dapat merugikan negara. Bappeda Kabupaten Banyuwangi yang notabene memiliki tugas dibidang perencanaan dan pembangunan daerah memiliki potensi yang sangat strategis didalam merencanakan serta memprogram sebuah pembangunan yang berkelanjutan demi mensejahterakan rakyat. Untuk dapat berjalan searah dengan tuntutan zaman serta fenomena sosial yang terus berkembang dilingkup kemasyarakatan, maka setiap aparatur perlu dibekali dengan motivasi serta pengembangan diri yang baik secara simultan dan berkelanjutan agar dapat memberikan sebuah pelayanan yang baik kepada masyarakat.

4.2.2 Faktor Penghambat

a) Keterlambatan Anggaran

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penguatan kapasitas menurut Sedarmayanti (2009) Bappeda Kabupaten Banyuwangi juga mempunyai rancangan anggaran yang terkait dengan penguatan kapasitas aparatur. Namun demikian terkadang ada beberapa hambatan yang menjadikan proses dalam pelaksanaan kegiatan penguatan kapasitas terkendala, yakni hambatan dalam merealisasikan anggaran sebab keterlambatan anggaran tersebut dikarenakan adanya keterlambatan dana yang tidak tepat waktu oleh pihak penyelenggara diklat kepada Instansi Bappeda Kabupaten Banyuwangi, sehingga anggaran tersebut yang seharusnya diperuntukkan oleh para aparatur yang namanya telah terpilih untuk mengikuti diklat, harus menunggu hingga anggaran tersebut turun.

Adapun di Bappeda Kabupaten Banyuwangi kendala tersebut menjadi hambatan khususnya dalam proses penguatan kapasitas aparatur, karena dana dari pihak penyelenggara masih belum terealisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan Bapak Ir. Prasetyo Hadi, yakni:

“Yang menjadi faktor penghambat dalam penguatan kapasitas di Bappeda biasanya terkait masalah dana, jadi dana yang disediakan dari pihak penyelenggara Diklat masih belum terealisasi ke Bappeda Banyuwangi, hal tersebut berdampak pada proses penguatan kapasitas aparatur pegawai” (Rabu, 15 Januari 2020: 10.40 WIB).

b) Tidak Adanya Evaluasi Kepada Pegawai Pasca Diklat Menurut Suchman dalam Sinambela (2016) mengartikan evaluasi sebagai suatu proses menentukan hasil yang telah dicapai dalam beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Untuk menjamin proses kerja yang efektif dan efisien guna membawa organisasi kepada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara terukur dan terarah serta memperoleh fakta tentang hambatan, kesulitan, dan penyimpangan yang dilihat dari aspek-aspek tertentu.

Berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi masih terdapat persoalan terkait evaluasi, yaitu masih belum adanya evaluasi terkait pelaksanaan diklat yang telah selesai dilaksanakan oleh aparatur pegawai Bappeda. Apabila evaluasi rutin dilakukan terhadap para pegawai aparatur maka akan diketahui tingkat perubahan kinerja sebelum dan sesudah para aparatur tersebut mengikuti diklat. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti menunjukkan bahwa belum adanya evaluasi terkait pelaksanaan diklat yang telah diikuti oleh aparatur Bappeda, sehingga sulit untuk diukur. Apakah aparatur tersebut telah memahami serta menjalankan materi yang disampaikan pada saat melaksanakan diklat atau tidak.

Sehingga perlu adanya evaluasi terhadap para aparatur yang telah mengikuti diklat karena dengan rutin melakukan evaluasi maka akan mempermudah dalam mengukur tingkat ketercapaian program diklat tersebut.

Sangatlah penting apabila dilakukannya sebuah evaluasi berkala terhadap para aparatur yang telah mengikuti diklat, bukan tanpa sebab karena dengan adanya sebuah evaluasi diharapkan dapat mengetahui apa saja perubahan-perubahan yang dilakukan oleh pegawai yang telah mengikuti diklat.

5. Kesimpulan

- a) Pertama, penguatan SDM kapasitas aparatur yang telah dilakukan oleh Bappeda Kabupaten Banyuwangi meliputi, pendidikan dan pelatihan (diklat) yang memiliki peran sangat penting dalam menentukan praktek-praktek dalam rangka meningkatkan kapasitas aparatur pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi sesuai dengan tupoksi masing-masing bidang. Diklat tersebut meliputi Diklat Prajabatan yang wajib diikuti oleh setiap pegawai sebelum diangkat menjadi PNS dan diklat dalam jabatan yang meliputi Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional;
- b) Kedua, kondisi kerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi tergolong baik, terlihat dari pembinaan secara rutin antara atasan dan staf masing-masing bidang. Terciptanya rasa kekeluargaan dan hubungan yang harmonis antar pegawai sangatlah menunjang dalam penguatan kapasitas Bappeda Kabupaten Banyuwangi;
- c) Ketiga, berhubungan dengan sistem gaji, maka pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi prosedur pemberian gaji sudah sesuai dengan undang-undangan yang berlaku, dimana disesuaikan dengan golongan dan kepangkatan serta masa kerja dalam jabatan. Selain itu pemberian tunjangan bagi pegawai Bappeda juga disesuaikan dengan kinerja masing-masing aparatur sesuai beban kerjanya; dan
- d) Keempat, adanya faktor pendukung dan penghambat didalam pelaksanaan penguatan kapasitas aparatur yang ada di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, yaitu meliputi adanya dukungan normatif dan motivasi pegawai. motivasi pegawai, salah satu pendorong dalam hal penguatan kapasitas pada Bappeda Kabupaten Banyuwangi adalah dengan memotivasi para pegawai agar giat dalam bekerja. Hal tersebut membuat pelaksanaan program penguatan kapasitas dapat berjalan dengan lancar. Keterlambatan anggaran dan tidak adanya evaluasi terkait pelaksanaan diklat yang telah selesai diikuti oleh para pegawai. Keterlambatan anggaran menjadi faktor yang *urgent* didalam pelaksanaan program penguatan kapasitas aparatur Bappeda, dimana keterlambatan pemberian anggaran berpengaruh terhadap kelancaran

pelaksanaan diklat di Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Kemudian tidak adanya evaluasi berkala terhadap pegawai yang telah mengikuti Diklat sehingga tidak diketahui tingkat perubahan kinerja dari sebelum dan sesudah mengikuti program diklat.

Daftar Pustaka

- Emerson Kirk., Nabatchi, Tina., & Stephen Balogh. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Grindle, M.S. (1980). *Politic and Implementation in the Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Haryono, Bambang Santoso. (2012). *Capacity Building*. Malang: UB Press.
- Manullang. (2015). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael., & Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis*. CA: SAGE.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja & Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016) *.Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.