

PENYUSUNAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI DILINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURAKARTA

Oleh : Endang Tri Wahyuni

Abstract

Wahyuni, 2018. "Preparation Of Employee Development Planning Government Surakarta City". Slamet Riyadi Surakarta University. Theses. Unpublished.

The purpose of this study is to describe and analyze human resource development planning ASN (Civil State Apparatus) in order to improve the professionalism of the Government apparatus resources City of Surakarta in accordance with competency needs of the Office.

The type of research used the qualitative analysis, the unit is organizations, namely the civil State Apparatus. Yangdigunakan data sources the primary data and secondary data, do data collection techniques of observation and interviews, data analysis Techniques in the study: 1 data Reduction) 2) 3 data Rendering) the withdrawal of the conclusion. Results of the study Planning Pengembangan ASN there are still gaps in aspects of competence by 20%; On the aspect of compensation there is value gap amounted to 0.76, the highest gap in the Echelon IV of 0.65 on Echelon III of 0.11, it takes the effort of reducing the gap on Echelon Echelon IV and III by giving a salary based on the performance of the employee in order that the can be fulfilled the elements of Justice for the performance of employees; On the aspect of performance, employee performance target values (SKP) highest on the/ruang main Builder and the Builder level I. This reflects that yet the existence of a balance between the level SKP value/space. To work behavior employees have met the standards of good behavior, so planning on aspects of this work is the behavior maintains the behavior in order to awake with good and consistent over time; On the discipline, the value of the main young Builder/space of 91.20, builders of the level I of 91.40, for the Builder of 85.35/space, to the stylist/space level I of 86.81, to the stylist/space of 85.48, for the young stylist/space level I of 83.56, to the regulator level I/space of 85.33, for the young Manager/space level I of 87, and for the young Manager of space/81.36.

Key Words: Competence, Performance, Compensation, Discipline

1. Pendahuluan

Sumber Daya manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu profesionalisme SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari 2 aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia/ penduduk, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik/kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam proses pembangunan pengembangan sumber daya manusia

sangat diperlukan, sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Dalam mewujudkan misi dan visi maka organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal di bidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi individu karyawan tersebut melalui beberapa metode, diantaranya adalah pengembangan sumber daya manusia tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia ASN dalam rangka meningkatkan profesionalisme sumber daya aparatur Pemerintah Kota Surakarta yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan.

2. Tinjauan Pustaka

Memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM), diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah "Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (*competency*) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga.

Idris (2016: 101-102) mengutip teori dari Harold Koontz dan C. O'Donnel dalam bukunya "*Principles of Analysis of Managerial Function*" yang mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*management is the accomplishing of a pre-determined objective through, the effort of the other people*). Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Perencanaan SDM adalah proses pencetusan kebutuhan sumber daya manusia dengan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan pemanfaatannya, sehingga tercapai rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam suatu organisasi.

Andrew F. Sikula dalam Sunyoto (2008: 19) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai berikut:

Human Resources or manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means of meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization. Human resources planning involves having the right kinds of people at the right place, at the right times, doing the right kind of things, which result in long-run maximum individual and organization benefits. (Perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan itu dalam rangka melaksanakan rencana terpadu dari organisasi. Perencanaan SDM melibatkan kepemilikan hak-hak manusia pada tempat yang tepat, pada saat yang tepat, mengerjakan segala sesuatu dengan tepat, yang mana dalam jangka panjang memperoleh manfaat maksimum baik secara individu maupun organisasi).

Pengembangan Pegawai dipandang sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan lama dan baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik untuk saat ini atau untuk masa mendatang (Panggabean, 2004: 54). Menurut Mangkunegara (2007: 44) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Tujuan pokok pengembangan pegawai adalah meningkatkan kemampuan, ketrampilan, sikap dan tanggungjawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi (Sutadji, 2010: 87).

Istilah profesionalisme berasal dari kata *professio*, yang dalam bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching engineering, writing, etc.* Dari kata profesional tersebut lahir arti *professional quality, status, etc.* yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki ke-mampuan tertentu pula (Tangkilisan, 2005: 225).

Menurut Webster (dalam Kunandar, 2010: 45) profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus.

Sebagaimana dipaparkan dalam teori dan beberapa penelitian terdahulu di atas, maka dapat dideskripsikan kerangka dasar pemikiran perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintahan Kota Surakarta adalah Manajemen SDM yang sistematis dalam mewujudkan ASN yang Profesional melalui Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli (Andrew F. Sikula dalam Sunyoto (2008), Mangkunegara (2007), Robbin dan Coulter (2009), Sembiring (2010), dan Sutadji (2010)), penulis menarik kesimpulan bahwa Indikator Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN terdiri dari : kualitas yang tepat (kompetensi), kuantitas yang tepat meliputi biaya (anggaran), jumlah dan jenis diklat, waktu dan posisi yang tepat (disiplin) dan perhatian yang maksimal terhadap tujuan individual dan organisasional (kinerja dan kompensasi).

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Moleong (2009: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Penelitian yang dilakukan bersifat Deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain, sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka memahami penyusunan perencanaan pengembangan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.

Lokasi penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta Jl. Jenderal Sudirman No. 2 Surakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa instansi yang bersangkutan telah mengupayakan perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara, dengan demikian penulis dapat memperoleh gambaran yang sesuai dengan judul penelitian.

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Keuntungannya terletak pada ketepatan peneliti memilih sumber data sesuai dengan variabel yang diteliti (Arikunto, 2010: 183).

Menurut Supardi dan Rustika (2013: 152) informan adalah orang yang memberikan data/ informasi pihak ketiga. Dalam penelitian ini informan yang peneliti maksudkan adalah pegawai baik pimpinan ataupun bawahan yang terlibat dalam pemanfaatan

perencanaan dalam penyusunan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Surakarta di Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta.

Adapun *key informan* penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta, 2) Kepala Bidang Pengembangan Pegawai, 3) Kepala Bidang Diklat, 4) Kepala Sub Bidang Diklat Teknis. Dari informan peneliti mengumpulkan data primer untuk diuji validitasnya dan dianalisis secara interaktif.

Sumber data primer merupakan keterangan yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama. Dalam penelitian ini sumber data primer berupa hasil wawancara langsung di lokasi penelitian. Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*) (Arikunto, 2010: 198). Adapun data primer ini antara lain di peroleh dari para pegawai mulai dari pimpinan teratas sampai kepada pegawai pada unit terkecil pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta.

Sumber data Sekunder berupa dokumen. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan (Moleong, 2009: 217). Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak secara langsung memberi keterangan yang bersifat mendukung sumber data primer. Termasuk dalam sumber data ini adalah buku-buku serta dokumen lain. Juga berbagai literatur lain berupa peraturan-peraturan yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif (*Interactive Model of Analysis*). Menurut Miles dan Huberman (2008: 16) dalam model ini tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta saat ini, peneliti menggunakan empat indikator seperti yang dikemukakan oleh Andrew F. Sikula dkk yaitu : 1). Kualitas Aparatur Sipil Negara adalah kemampuan Aparatur Sipil Negara untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik sehingga memenuhi syarat kompetensi. 2).

Kuantitas yang tepat adalah perencanaan anggaran, jenis dan jumlah kebutuhan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara sesuai dengan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara. 3). Waktu dan posisi yang tepat adalah perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara harus bisa mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi secara berkesinambungan. 4). Perhatian yang maksimal terhadap tujuan individual dan tujuan organisasional artinya perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara harus bisa mempertemukan tujuan individual dengan memberikan kompensasi yang memadai agar kinerjanya meningkat (pegawai yang bersih) sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Dari hasil wawancara dengan informan peneliti membuat kesimpulan bahwa Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta adalah berdasarkan Kompetensi, Kinerja, Kompensasi dan Disiplin. Dari keempat indikator tersebut yang mendapat perhatian untuk dapat menjembatani gap/kesenjangan adalah indikator Kompetensi yaitu pendidikan dan pelatihan baik teknis maupun administrasi. Dengan terpenuhinya kompetensi tersebut diharapkan akan meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.

Pembahasan

Pengertian pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral ASN sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan ASN (Malayu Hasibuan,2005)

Sedangkan menurut Andrew sikula dalam *personel Administration and human resources management* mengatakan pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka yaitu dengan panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk tujuan umum organisasi, sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga ASN memiliki pengetahuan, teknik pengerjaan dan keahlian/skill untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam rangka melayani masyarakat.

Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kota Surakarta

yang Sesuai Dengan Kebutuhan Kompetensi Jabatan. Berdasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 tahun 2011 tentang pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil maka untuk mengembangkan PNS/ ASN digunakan empat indikator yaitu: kompetensi, kompensasi, kinerja dan disiplin.

Pada indikator kompetensi digunakan empat ukuran yaitu kesesuaian pendidikan formal, pelatihan, pengalaman dan administrasi yang selanjutnya digunakan untuk menentukan skor gap. Berdasarkan skor gap maka akan diketahui nilai gap setiap pegawai, apabila nilai gapnya kecil mendekati nol maka dapat dikatakan bahwa seorang pegawai tersebut semakin kompeten, sedangkan apabila nilai gapnya mendekati satu maka seorang pegawai tersebut semakin tidak kompeten.

Hasil analisis data pada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kota Surakarta yang terdiri dari 50 pegawai dengan komposisi 21 struktural dan 29 non struktural. Pengolahan data penelitian mengungkapkan bahwa tingkat kompetensi pegawai yang telah sesuai dengan harapan dengan gap sebesar 0 sebanyak 21 orang ($21/49 \times 100\% = 42,86\%$), dengan gap sebesar 0,25 sebanyak 22 orang ($22/49 \times 100\% = 44,90\%$), dengan gap sebesar 0,5 sebanyak 4 orang ($4/9 \times 100\% = 8,16\%$), dan dengan gap 0,75 sebanyak 2 orang ($2/49 \times 100\% = 4,08\%$) besar terutama pada Golongan/Ruang penata muda dan penata muda tingkat I. Dari keempat indikator kompetensi yang paling besar sumbangannya adalah indikator administrasi dan pelatihan sehingga dalam perencanaan pengembangan aparatur sipil negara (ASN) lebih ditekankan pada kedua indikator tersebut terutama untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Untuk indikator pendidikan yang telah sesuai sebanyak 92% berarti yang belum sesuai 8%, dari indikator pelatihan yang telah sesuai sebanyak 72% berarti yang belum sesuai sebanyak 28%, dari indikator pengalaman yang telah sesuai sebanyak 92% berarti yang belum sesuai 8%, dan dari indikator administrasi yang telah sesuai sebanyak 64% berarti yang belum sesuai sebanyak 36%.

Keempat indikator kompetensi tersebut apabila dihitung nilai rata-rata yang belum sesuai dengan kompetensinya diperoleh sebesar $(8\% + 28\% + 8\% + 36\%) / 4 = 0,20$ artinya masih ada kesenjangan antara harapan ideal dengan kenyataan pada faktor kompetensi sebesar 20%. Dari keempat indikator kompetensi yang paling kecil adalah indikator administrasi dan pelatihan sehingga dalam perencanaan pengembangan aparatur sipil negara (ASN) lebih ditekankan pada kedua indikator tersebut terutama untuk meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN).

Berikut ini akan diuraikan pada indikator administrasi dan indikator pelatihan (diklat).

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) atau biasa disebut PNS sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Dalam rangka menjalankan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dituntut adanya kemampuan dan kemahiran manajerial yang dapat mengintegrasikan dan mengarahkan seluruh sumberdaya kepada pencapaian tugas pokok, sasaran dan misi organisasi, disamping itu dituntut pula pengetahuan dan keterampilan teknis yang memungkinkan mutu hasil pelaksanaan organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Hal demikian juga terjadi pada diklat administrasi masih banyak yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai berdasarkan uraian tugas. Dengan terbitnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Keputusan Menteri PAN RI Nomor: 25/KEPM. PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, pembinaan karir menjadi tolok ukur kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan peraturan diatas maka pegawai yang mengikuti kegiatan diklat administrasi perkantoran merupakan salah satu indikator untuk mewujudkan kompetensi pegawai dan nantinya diharapkan akan mendapat perhatian dari pimpinan sesuai dengan kompetensinya.

Pengertian Administrasi Perkantoran Administrasi perkantoran ialah usaha penyelenggaraan perkantoran guna membantu pucuk pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *office management*. Administrasi perkantoran merupakan bagian dari administrasi secara umum, karena itu dalam administrasi perkantoran, khususnya diterapkan sesuai dengan makna dan tujuan administrasi itu sendiri, sebagaimana teori administrasi yang telah diuraikan dalam bagian pendahuluan dari makalah singkat ini. Administrasi yang baik membutuhkan *office management* yang baik pula, dan *office management* yang baik membutuhkan seorang office manager yang baik. Office manager yang baik harus pula memiliki seorang administrator yang baik, yang mampu memberdayakan semua potensi yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya secara harmonis dan berkesinambungan.

Berdasarkan pada hasil analisis data crosstabulasi antara Golongan/Ruang dan administrasi dapat dijelaskan kondisi empirik penyebaran indikator administrasi di BKD yang mengungkapkan bahwa kondisinya mencerminkan bahwa masih ada ketidaksesuaian faktor administrasi sebesar $(17/49) \times 100 = 34,7\%$ berarti syarat administrasi yang telah

sesuai sebesar 65,3%. Oleh karena itu perlu direncanakan untuk peningkatan kompetensi pada indikator administrasi sebesar 34,7 % pada masing-masing Golongan/Ruang kepangkatan aparatur sipil negara (ASN).

Pada Golongan/Ruang Pembina masih ada ketidaksesuaian berkas administrasi sebanyak 3 orang dari 8 orang atau 37,5% berarti yang sudah sesuai sebesar 62,5%. Apabila ditinjau dari jabatan yang emban oleh golongan/ruang pembina adalah pejabat struktural maka sudah selayaknya hal ini tidak terjadi. Pada golongan/ruang penata, mulai dari penata, penata muda, penata muda tingkat 1, dan penata tingkat 1 terdapat ketidaksesuaian indikator administrasi sebanyak 10 orang dari 33 orang atau sebesar 30,3% yang tidak sesuai, berarti yang sesuai sebesar 69,7%, demikian juga pada golongan/ ruang pengatur yang tidak sesuai sebesar 66,7% berarti yang sesuai hanya 33,3%.

Dengan prosentasi ketidaksesuaian pada golongan /ruang pembina sebesar 37,5%, pada golongan/ruang penata sebesar 30,3%, dan pada golongan/ruang pengatur sebesar 66,7%, hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya dorongan atau bantuan bagi masing-masing golongan/ruang terutama pejabat untuk melengkapi berkas-berkas administrasi atau keahlian administrasi dalam bentuk sistem kenaikan berbasis online atau penyediaan tenaga administrasi khusus yang membantu mengurus permasalahan administrasi.

Berdasarkan fakta tersebut maka program perencanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada indikator administrasi dapat dilakukan dengan cara : 1) Penyediaan tenaga administrasi khusus yang memberikan pelayanan kepada para pegawai untuk melengkapi berkas-berkas kenaikan pangkat atau jabatan. 2) Memberikan batas waktu dalam melengkapi berkas-berkas yang diperlukan dalam kenaikan pangkat. 3) Memperkenalkan atau menerapkan sistem kenaikan pangkat berbasis online.

Indikator kedua yaitu menyangkut aspek pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut diklat PNS/ASN dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu diklat fungsional dan diklat struktural. Yang menjadi sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS/ASN yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Oleh karena itu diklat harus mampu meningkatkan kemampuan aparatur sipil negara (ASN) dengan bertujuan untuk: 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan; 3) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) menciptakan kesamaan visi dan dinamika

pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Terdapat dua jenis diklat dalam rangka pengembangan ASN, yaitu diklat prajabatan, dan diklat dalam jabatan. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS/ASN Diklat Prajabatan terdiri dari: 1) diklat prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I; 2) diklat prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II; 3) diklat prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III. Hal ini dilakukan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS/ASN disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS/ASN agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri atas : 1) diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural terdiri dari: 1) diklatpim I sampai dengan diklatpim IV bagi jabatan struktural eselon I sampai dengan eselon IV; 2) diklat fungsional, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing; 3) diklat teknis, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS/ASN. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang

Berdasarkan pada analisis data dapat digambarkan crotabulasi antara Golongan/Ruang dengan pelatihan yang telah diikuti oleh para pegawai baik struktural maupun non struktural sebagai berikut:

Pada Golongan/Ruang Pembina yang terdiri dari pembina utama muda, pembina tingkat I, dan pembina telah mengikuti pelatihan yang sesuai artinya syarat kompetensi pada indikator pelatihan telah 100% dipenuhi, hal ini dikarenakan pada Golongan / Ruang tersebut merupakan pejabat struktural dan telah menempuh masa kerja yang cukup lama. Sedangkan pada Golongan/Ruang penata yang terdiri dari Penata, Penata Muda, Penata Muda Tingkat I, Penata Tingkat I, masih banyak yang belum memenuhi syarat pelatihan, sehingga perlu diberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan jabatannya. Pada Golongan/Ruang penata masih ada 1 orang dari 9 orang yang belum memenuhi indikator pelatihan yang telah ditetapkan.

Pada Golongan/Ruang Penata Muda masih ada 2 orang dari 9 orang atau 22,2% yang belum memenuhi syarat pendidikan & pelatihan (diklat) sehingga perlu diberikan pelatihan yang sesuai dengan jabatannya yaitu pada Golongan/Ruang Penata Muda Tingkat I ada 7 orang dari 9 orang atau 77,8% yang belum memenuhi syarat pendidikan dan pelatihan (diklat) sehingga perlu diberikan pendidikan & pelatihan yang sesuai dengan jabatannya, sedangkan pada penata tingkat I masih ada 1 orang dari 6 orang 16,7% yang belum memenuhi syarat sesuai dengan jabatan yang diembannya.

Pada Golongan / Ruang Pengatur Muda ada 1 orang orang dari 2 orang atau 50% yang belum sesuai atau belum mengikuti latihan jabatan sesuai dengan ketentuan, demikian juga dengan Golonagn/Ruang Pengatur Tingkat I masih ada 1 orang dari 3 orang atau 33,3% yang belum mengikuti atau belum sesuai dengan jabatannya yang diembannya.

Berdasarkan pada data-data yang sudah ada tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa yang masih belum sesuai atau belum mengikuti diklat/ pelatihan adalah pada golongan/ruang penata dan pengatur yang berada pada posisi teknis, oleh karena itu perlu direncanakan untuk mengadakan atau mengikutkan pada pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mengarah pada diklat fungsional dan diklat teknis.

Hal ini dilakukan dalam rangka untuk pengembangan atau meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai lama dan baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik untuk saat ini atau untuk masa mendatang (Panggabean, 2004: 54). Dengan mengikutsertakan pada kegiatan diklat maka seorang pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara (ASN) akan meningkat dalam hal: 1) meningkat penghayatan jiwa dan ideologi; 2) meningkat produktifitas kerja; 3) meningkat kualitas kerja; 4) meningkat ketetapan perencanaan sumber daya manusia; 5) meningkat sikap moral dan semangat kerja; 6) meningkat rangsangan agar mampu berprestasi; dan 7) meningkat kesehatan dan keselamatan kerja.

Bentuk-bentuk perencanaan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan aparatur sipil negara yang dapat diimplementasi dalam rangka pengembangan aparatur sipil negara (ASN) meliputi Pendekatan *off the job training* dan *on the job training*.

Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009:205) secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu: 1) *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi,

maupun metode pembelajaran lainnya; 2) *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program – program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain; 3) *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan (training) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan–tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997:342).

Menurut Cherrington (1995) sebagaimana dikemukakan Sujoko (2012), metode *Off the job training* dibagi menjadi 13 macam, yaitu : 1) *Vestibule training*, Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus; 2) *Lecture*, merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan; 3) *Independent self-study*, pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional; 4) *Visual presentations*, pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide; 5) *Conferences dan Discussion*, Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya; 6) *Teleconferencing*, Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda; 7) *Case studies*, pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada; 8) *Role play*, pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung; 9) *Simulation*, pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill; 10) *Programmed instruction*, merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer; 11) *Computer-based training*, merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar; 12) *Laboratory training*, pelatihan

ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok; 13) *Programmed group exercise*, pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekenasama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Pendekatan *on the job training* adalah bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain (Smith, 2000).

Menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode *onthe job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu: 1) *Training instruksi pekerjaan (job instruction training)*, Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan; 2) *Apprenticeship*, Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standar format; 3) *Internship dan Assistantships*, Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah magang; 4) *Job rotation dan transfer*, Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru; 5) *Junior boards dan Committee assignments*, Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain; 6) *Couching dan Counseling*, Pendekatan ini menurut Sule dan Saefullah (2009:205) dalam bentuk *coaching dan counseling* yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach* mengenai

berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbingan adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan. Seperti modeling, ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar. Dalam konteks perilaku, pembimbingan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara pegawai dengan fasilitator/coach selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

Perencanaan di bidang Kompensasi. Menurut Panggabean (2004: 15), kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kontribusi (*inputs*) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif dan kesejahteraan pegawai. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu institusi mencapai tujuan serta terciptanya keadilan internal dan eksternal, sehingga perlu diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain sebagai berikut: 1) memperoleh SDM yang berkualitas; 2) menjamin keadilan; 3) penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan; 4) mengendalikan biaya; 5) mengikuti aturan hukum; 6) meningkatkan efisiensi administrasi.

Pengertian lebih khusus kompensasi merupakan gaji bagi setiap pegawai yang bekerja dalam suatu institusi, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Hariandja (2002), gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sikula (1981:89) mengatakan istilah gaji sepadan dengan remuneration yaitu sistem penggajian yang mengandung pengertian sesuatu penghargaan (*reward*), pembayaran (*payment*), atau penggantian biaya (*reimbursement*) sebagai imbalan kerja atau balas jasa. Remuneration lazimnya berupa upah (*wages*) atau gaji (*salary*). Upah lazim digunakan bagi para pekerja, sedangkan gaji digunakan bagi para pegawai/pejabat.

Berdasarkan analisis data pada pegawai badan kepegawaian daerah (BKD) Kota Surakarta dapat dideskripsikan bahwa pada eselon II nominal gajinya sebesar Rp 8.500.000 yang hanya diduduki oleh satu orang pejabat, pada eselon III gaji tertinggi Rp 5.000.000 dan terendah Rp 4.500.000 sehingga ada selisih Rp 500.000 hal ini menunjukkan adanya gap sebesar $(Rp\ 5.000.000 - Rp\ 4.500.000) / Rp\ 4.500.000 = 0,11$, pada eselon IV gaji tertinggi Rp 2.800.000 dan gaji terendah Rp 1.700.000 sehingga ada selisih Rp 1.100.000 hal ini menunjukkan adanya gap sebesar $(Rp\ 2.800.000 - Rp\ 1.700.000) / Rp\ 1.700.000 =$

0,65. Apabila dijumlahkan nilai nilai gap pada eselon II + eselon III + eselon IV maka akan diperoleh nilai total gap sebesar $Rp\ 0 + 0,11 + 0,65 = 0,76$.

Nilai Gap sebesar 0,76 tersebut menunjukkan bahwa gap tertinggi terjadi pada eselon IV sebesar 0,65 kemudian pada eselon III sebesar 0,11. Oleh karena itu untuk mengembangkan aparatur sipil negara (ASN) di kota Surakarta maka diperlukan usaha mengurangi Gap kompensasi atau kesenjangan pada eselon IV dan eselon III dengan cara memberikan gaji berdasarkan pada kinerja pegawai agar dapat terpenuhi unsur keadilan bagi kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryo (1998), yaitu: gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas lembaga, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson (2002:165), "Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi".

Peraturan Pemerintah (PP). Dalam penjelasan UU yang sama, diterangkan bahwa: 1) yang dimaksud gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji PNS harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga PNS dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya; 2) pengaturan gaji PNS yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan baik antar PNS maupun antara PNS dengan swasta. Adapun gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas PNS.

Perencanaan di bidang Kinerja. Sebelum melakukan perencanaan di bidang kinerja maka terlebih dahulu didiskripsikan tentang kondisi kinerja yang ada di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta meliputi: 1) sasaran kerja pegawai; 2) perilaku pegawai yang terdiri dari: Orientasi Pelayanan Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan; 3) nilai prestasi kerja (NPK).

Aspek sasaran kerja pegawai. Sasaran kerja pegawai merupakan salah satu ukuran kinerja pegawai, berdasarkan pada database yang ada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta dapat digambarkan sebagai berikut:

Sasaran kinerja pegawai (SKP) tertinggi masih di dominasi oleh golongan /ruang pembina utama muda dan pembina tingkat I, sedangkan pada level-level golongan / ruang dibawahnya masih lebih kecil. Hal ini mencerminkan bahwa belum adanya keseimbangan

nilai SKP antar level golongan/ruang. Berdasarkan pada kenyataan ini maka diperlukan perencanaan untuk peningkatan pengawasan dan sekaligus memandu bagi golongan /ruang pada level pengatur sampai penata dengan melibatkan golongan / ruang yang di atasnya sebagai supervisor secara lebih intensif dan teknikal serta menambahkan ukuran keberhasilan sasaran kinerja pegawai (SKP) bagi level golongan/ruang yang berada di atasnya juga ditentukan oleh keberhasilan SKP golongan /ruang yang menjadi tanggung jawabnya.

Aspek perilaku pegawai. Aspek perilaku pegawai yang meliputi: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan pada masing-masing golongan/ruang.

Berdasarkan data sekunder diketahui bahwa rata-rata indikator perilaku kerja pegawai secara agregat sebesar 84,83, dan apabila diperinci pada masing-masing aspek perilaku kerja maka diperoleh nilai untuk aspek orientasi pelayanan sebesar 84,91, aspek integritas sebesar 85,37, aspek komitmen sebesar 85,31, aspek disiplin sebesar 84,65, aspek kerjasama sebesar 84,59. Hal ini menunjukkan adanya kesetaraan nilai pada masing-masing aspek perilaku kerja pegawai. Kenyataan empirik ini membuktikan bahwa perilaku kerja pegawai secara agregat telah memenuhi standar perilaku yang baik, sehingga perencanaan pada aspek perilaku kerja ini adalah mempertahankan perilaku kerja tersebut agar terjaga dengan baik dan konsisten dari waktu ke waktu.

Perencanaan di bidang Kedisiplin. Disiplin Pegawai terhadap Kompetensi Pegawai Berdasarkan PP Nomor:53 Tahun 2010 pasal 1 bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Adapun penafsiran dari PP Nomor: 53 Tahun 2010 mengenai disiplin yang berpengaruh kepada kompetensi pegawai adalah berkaitan dengan reward dan punishment.

Pembentukan suatu perilaku bisa menggunakan reward (*reinforcement positif*), dan punishment (*reinforcement negatif*). Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa meng-asosiasi-kan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, reward juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Sementara punishment diartikan

sebagai hukuman atau sanksi. Jika reward merupakan bentuk reinforcement yang positif; maka punishment sebagai bentuk reinforcement yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogies, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan pada hasil penghitungan data empirik untuk aspek kedisiplin secara kategorikal tidak ada pelanggaran kedisiplin pada kategori berat, sedang maupun ringan.

Berdasarkan pada data empirik yang telah di tabulasikan maka dapat didiskripsikan nilai kedisiplinan pada kelompok golongan /ruang sebagaimana berikut ini, untuk golongan/ruang pembina utama muda sebesar 91,20, untuk golongan/ruang pembina tingkat I sebesar 91,40, untuk golongan/ruang pembina sebesar 85,35, untuk golongan/ruang penata tingkat I sebesar 86,81, untuk golongan/ruang penata sebesar 85,48, untuk golongan/ruang penata muda tingkat I sebesar 83,56, untuk golongan/ruang pengatur tingkat I sebesar 85,33, untuk golongan/ruang pengatur muda tingkat I sebesar 87, dan untuk golongan/ruang pengatur muda sebesar 81,36. Apabila di tinjau dari besaran nilai kedisiplinan ini maka kedisiplinan pimpinan masih lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai lainnya, Hal ini mencerminkan tingkat kedisiplinan pimpinan dapat digunakan sebagai pembanding bagi pegawai lainnya untuk terpacu meningkatkan kedisiplinannya dalam bekerja sebagai ASN.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian Perencanaan Pengembangan ASN masih ada gap pada **aspek kompetensi** sebesar 20%; Pada **aspek kompensasi** terdapat nilai gap sebesar 0,76, gap tertinggi pada eselon IV sebesar 0,65 kemudian pada eselon III sebesar 0,11, diperlukan usaha mengurangi gap pada eselon IV dan eselon III dengan cara memberikan gaji berdasarkan pada kinerja pegawai agar dapat terpenuhi unsur keadilan bagi kinerja pegawai.; Pada **aspek kinerja** , nilai sasaran kinerja pegawai (SKP) tertinggi pada golongan /ruang pembina utama muda dan pembina tingkat I. Hal ini mencerminkan bahwa belum adanya keseimbangan nilai SKP antar level golongan/ruang. Untuk perilaku kerja pegawai telah memenuhi standar perilaku yang baik, sehingga perencanaan pada aspek perilaku kerja ini adalah mempertahankan perilaku kerja tersebut agar terjaga dengan baik dan konsisten dari waktu ke waktu.

Pada **aspek kedisiplinan**, nilai golongan/ruang pembina utama muda sebesar 91,20, pembina tingkat I sebesar 91,40, untuk golongan/ruang pembina sebesar 85,35, untuk golongan/ruang penata tingkat I sebesar 86,81, untuk golongan/ruang penata sebesar 85,48, untuk golongan/ruang penata muda tingkat I sebesar 83,56, untuk golongan/ruang pengatur tingkat I sebesar 85,33, untuk golongan/ruang pengatur muda tingkat I sebesar 87, dan untuk golongan/ruang pengatur muda sebesar 81,36.

Daftar Pustaka

- Alexandro, Rinto dan Azahari, Abdul R. 2014. Analisa Kebijakan Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja pada Hotel Dandang Tingang Palangka Raya. *Jurnal Online : Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, Vol. 1, No. 1, hlm. 49-62.
- Arifin, Johar dan Fauzi, A. 2007. *Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Fuad, Noor dan Ahmad, Gofur. 2009. *Integrated Human Resources Devekopment Berdasarkan Pendekatan CB-HRM, TB-HRM, CBT dan CPD*. Jakarta: PT.Grasindo
- Hastuti, Madyana R., Wijaya, Andy F, dan Rochmah, Siti. 2015. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Reformasi*, Vol. 5, No. 1, hlm. 53-61
- Hayati, Devi I. 2014. Perencanaan Sumber Data Manusia Aparatur: Studi Deskriptif tentang Sistem Perencanaan SDM Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kediri. *Jurnal Unair*, Vol. 2, No. 1, hlm. 1-9
- Idris, Amiruddin. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Janto. 2015. Perencanaan Kebutuhan dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sekertariat DPRD Kabupaten Sekadau. *Governance, Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan*, Vol. 4, No.2, hlm. 2-16.
- Mangkunegara, Anwar P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Massie, Renaldy, Tewal, Bernhard dan Sendow, Greis. 2015. Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15, hlm. 635-645.

- Miles, B Matthew & A. Michael Huberman. 2008. *Analisis Data Kuantitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy Y. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Panggabean, Mutiara S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor:Ghalia Indonesia
- Paruntu, Benhard P., Rattu, A.J.M dan Tilaar, C.R. 2015. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Puskesmas Kabupaten Minahasa. *JIKMU*, Vol.5, No. 1,hlm. 43-53.
- Profil PNSD Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2015, diakses dari <http://bkd.surakarta.go.id/profil-pegawai>
- Rozalena, Agustin dan Dewi, Sri K, 2016. *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan Karyawan* . Jakarta: Raih Asa Sukses
- Sembiring, Jimmy Joses, 2010. *SMART HRD: Perusahaan Tenang, Karyawan Senang*. Jakarta: Visimedia
- Sutadji, S.P. 2010. *Perencanaan dan Pengembnagan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Dee Publish.
- Sutopo, HB. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret
- Thahoer, Rohana. 2012. *Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah di Indonesia*. Makassar: STIA LAN Makassar.