

## PEMBINAAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA BONTANG

Abdul Azis<sup>1</sup>, Adam Idris<sup>2</sup>, Enos Paselle<sup>3</sup>, Daryono<sup>4</sup>

<sup>123</sup> Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas  
Mulawarman

Alamat Korespondensi : [adam.idris@fisip.unmul.ac.id](mailto:adam.idris@fisip.unmul.ac.id)

**Abstract:** The aim of this research is to describe and analyze the development of apparatus resources in order to improve employee performance at the Bontang City Regional Financial and Asset Management Agency office and identify the obstacles. This research is qualitative research. The research focus refers to the development of apparatus resources in order to improve employee performance, including policies for the development of apparatus resources, education, training, cadre schools and the obstacles faced. Data was obtained using interview, observation and documentation techniques, which were then analyzed using an interactive analysis model through the stages of data condensation, data presentation and drawing conclusions. The research results concluded that the Apparatus Resource Development Policy had been implemented well. The implementation of employee development through education has been carried out but is not yet optimal. Meanwhile, increasing expertise through functional competency is carried out through the implementation of technical guidance and technical training in accordance with employee competency, but the implementing institutions are still very limited. Activities for cadre schools have previously been carried out but have not yet been carried out again. Then the obstacles faced in developing apparatus resources are budget limitations, the absence of effective employee training and the uneven implementation of Technical Guidance and employees who take technical guidance do not comply with their main duties and functions.

**Keyword:** promotion, equalization of rank, functional position, bureaucratic structure

**Abstrak:** Tujuan Penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pembinaan sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bontang serta mengidentifikasi

kendalanya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Fokus Penelitian mengacu pada pembinaan sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, meliputi Kebijakan pembinaan sumber daya aparatur, pendidikan, pelatihan, sekolah kader dan kendala yang dihadapi. Data diperoleh dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif melalui tahap kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kebijakan Pembinaan Sumber Daya Aparatur sudah dilakukan dengan baik. Pelaksanaan pembinaan pegawai melalui pendidikan telah dilakukan namun belum optimal. Sementara itu untuk peningkatan keahlian melalui kompetensi fungsional dilakukan melalui pelaksanaan Bimtek dan pelatihan teknis sesuai dengan kompetensi pegawai namun masih sangat terbatas lembaga pelaksanaannya. Pelaksanaan kegiatan untuk sekolah kader sebelumnya telah dilaksanakan namun saat ini belum kembali dilaksanakan di BPKAD Kota Bontang. Kemudian Kendala yang dihadapi dalam pembinaan sumber daya aparatur adalah keterbatasan anggaran, belum adanya pembinaan pegawai yang efektif dan belum meratanya pelaksanaan Bimbingan Teknis dan pegawai yang mengikuti bimbingan teknis tidak sesuai dengan tupoksinya.

**Kata kunci:** Pembinaan, Kinerja, Pelatihan, Bimbingan Teknis

## Pendahuluan

Sejak era otonomi daerah, pengembangan sumber daya aparatur telah menjadi isu sentral di kalangan organisasi publik, terutama dikaitkan dengan kinerja pegawai. Pentingnya pengembangan sumber daya aparatur didasari oleh suatu pemikiran bahwa optimalisasi tujuan organisasi dapat dicapai apabila didukung dengan kinerja aparatur yang baik. Untuk maksud tersebut maka diperlukan Reformasi Birokrasi bidang aparatur, agar terbentuk aparatur yang memiliki kemampuan profesional dan mampu memegang teguh etika profesionalnya. Pentingnya memberikan perhatian pada reformasi Birokrasi termasuk diantaranya sistem kepegawaian. Menurut (Prasojo et al., 2007) didasarkan pada fakta keberhasilan pembangunan beberapa negara, seperti China dan Korea terletak pada usaha sistematis dan sungguh-sungguh untuk memperbaiki sistem kepegawaiannya, sistem kepegawaian merupakan faktor dinamis birokrasi yang memegang peranan penting dalam semua aspek pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan. Selain hal tersebut, menurut (Mustopadidjaja, 2001) di era reformasi ini seorang aparatur hendaknya memiliki lima kompetensi profesional, yang meliputi kemampuan profesional dalam bidang pekerjaannya, kemampuan untuk inovasi dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (committed to work), mampu menunjukkan motivasi dan

komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat serta mampu memegang teguh etika profesional.

Reformasi kepegawaian pada dasarnya merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur serta sikap dan perilaku pegawai guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga tercipta sistem kepegawaian yang sehat. Struktur menunjuk pada aspek kelembagaan, prosedur menunjuk pada aspek ketatalaksanaan, sikap dan perilaku pegawai menunjuk pada aspek sumber daya manusia serta akuntabilitas menunjuk pada aspek pengawasan dan pengendalian. Dengan demikian, reformasi sistem kepegawaian (civil service system) paling tidak mencakup penataan kelembagaan, SDM, ketatalaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian. Dengan demikian cukup beralasan jika peningkatan kualitas sumber daya aparatur menjadi prioritas utama, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Tjokroamidjojo, 1997) bahwa sumber daya aparatur sebagai faktor penentu dalam proses produksi, karena keberadaannya harus diperhatikan, tidak sekedar kuantitasnya tetapi kualitas aparatur harus memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan yaitu memiliki kemampuan manajerial dan profesional, memiliki motivasi kerja, dan loyalitas serta dedikasi yang tinggi.

Walaupun telah sekian lama bergulirnya Reformasi Birokrasi dalam bidang manajemen sumber daya aparatur, nampaknya untuk memperoleh sumber daya aparatur yang memenuhi kualifikasi ideal masih menjadi harapan. Hal ini tergambar bahwa manajemen sumber daya aparatur sebagaimana Roadmap Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Fathya, 2017) antara lain penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai kompetensi; kesenjangan kompetensi antara pegawai yang menduduki jabatan dengan persyaratan kompetensi jabatan; kinerja pegawai negeri sipil belum optimal; integritas pegawai negeri sipil masih rendah; sistem remunerasi belum berbasis kinerja; manajemen kinerja belum berjalan; sistem pembinaan karir pegawai belum dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik; pelatihan pegawai belum berorientasi pada pengembangan kompetensi. Selain permasalahan di atas, Ashari (2010) dalam (Fathya, 2017) juga menambahkan sejumlah fenomena kondisi aparatur yang perlu diperbaiki, diantaranya permasalahan kontrak kinerja PNS, alokasi dan distribusi PNS belum seimbang, database PNS yang belum mendukung perencanaan kebutuhan pegawai, serta sistem reward dan punishment belum jelas.

Berkaitan dengan hal itu maka seorang Pegawai Negeri Sipil perlu mendapatkan pembinaan. Namun di dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil masih banyak mengalami berbagai macam masalah sebagaimana yang telah dikemukakan di atas. Oleh sebab itu upaya pembinaan pegawai adalah cara untuk membentuk moral aparatur agar dapat membentuk perilaku yang konsisten serta mampu menjunjung tinggi etika profesi. Selain itu juga pembinaan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur dalam menunjang tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut sebagaimana pendapat (Musanef, 1995) yaitu diantaranya adalah setiap aparatur dapat diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna, meningkatkan mutu dan

keterampilan dan memupuk kegairahan-kegairahan kerja, diarahkan menuju terwujudnya komposisi pegawai, baik dalam jumlah maupun mutu yang memadai serasi dan harmonis, terwujudnya pegawai yang bersih dan berwibawa, dan dapat terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani maupun rohani secara adil dan merata, dan diarahkan kepada penyaluran, penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu, dan berimbang, diarahkan kepada pembinaan dengan menggunakan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sejalan dengan hal tersebut Moenir (1997) berpendapat bahwa pembinaan pegawai dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai agar dapat mempunyai sikap mental dan moral yang baik sehingga kecil kemungkinannya pegawai tersebut akan bertindak menyimpang dari aturan normatif. Sejalan dengan hal tersebut tergambar bahwa pergerakan yang diinginkan dalam pembinaan aparatur tentu saja berorientasi pada kinerja aparatur yang mampu memberikan kontribusi lebih besar terhadap lembaga, maka keberhasilan pembinaan aparatur akan ditentukan oleh kualitas aparatur dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Untuk mewujudkan secara keseluruhan, sistematis dan berkesinambungan, yang berarti bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil tidak bisa dilakukan secara terpisah, tapi perlu dilakukan secara terarah, komprehensif dan terintegrasi dengan menggunakan konsep yang jelas.

Berkaitan dengan hal tersebut, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Bontang sebagai salah satu unsur pelaksana teknis memiliki peranan penting dalam mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan, hal ini terutama berkaitan dengan salah satu tugas pokok dan fungsinya dalam penyusunan kebijakan teknis pengelolaan keuangan dan barang milik daerah, dimana fungsi tersebut tidak akan berhasil dengan baik tanpa didukung dengan sumber daya aparatur yang berkualitas. Berdasarkan hasil observasi sementara menunjukkan keberadaan aparatur di lembaga tersebut ditinjau dari segi kualitas masih terbatas, sehingga kinerja aparatur dalam mewujudkan tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara optimal. Kurang optimalnya kinerja aparatur terindikasi bahwa masih rendahnya kemampuan aparatur dalam menguasai teknologi untuk menunjang tugas, hal ini menyebabkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang optimal, kemudian masih adanya perilaku aparatur yang kurang berorientasi pada hasil kerja. Hal tersebut juga tergambar bahwa pencapaian Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) pemerintah Kota Bontang pada tahun 2021 belum optimal, sebagaimana informasi yang peneliti peroleh dari [Mediakaltim.com](https://mediakaltim.com) (2022) bahwa IPASN Pemerintah Kota Bontang tahun 2021 sebesar 71,59 dari target 75, atau dengan capaian 95,44%. Angka capaian 71,59 tersebut berada di kategori sedang. Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) adalah suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN melalui 4 instrument yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Secara khusus untuk target kinerja instansi juga belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan, hal tersebut tergambar dari gambar di bawah ini.



**Gambar 1**  
**Target dan Realisasi Kinerja Instansi**  
**Pemerintah Kota Bontang Berdasarkan Penilaian IPASN 2022**  
**Sumber : Mediakaltim.com (2022)**

Tujuan dari Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian profesionalitas organisasi untuk memberikan ukuran yang lebih jelas dalam upaya perbaikan kualitas ASN dan sekaligus sebagai bahan masukan untuk perbaikan dan perencanaan pengembangan profesionalitas ASN dalam sebuah organisasi dimasa yang akan datang.

Berdasarkan fenomena di atas tergambar bahwa kurang optimalnya kinerja aparatur dikarenakan kemampuan aparatur dalam menguasai teknologi untuk menunjang tugas yang berakibat kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang optimal, dan masih adanya perilaku aparatur yang kurang berorientasi pada hasil kerja sehingga pencapaian target kinerja belum mencapai harapannya. Faktor Pembinaan sumber daya manusia merupakan kunci utama yang menjadi sorotan untuk diteliti lebih dalam tentang hal apa saja yang telah dilakukan. Berdasarkan gambaran tersebut, mendorong peneliti untuk mengkaji lebih mendalam mengenai apa saja upaya yang telah dilakukan oleh di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Bontang dalam pembinaan sumberdaya aparatur guna mencapai kinerja, dan apa saja yang menjadi faktor penghambatnya.

## **Kerangka Teori**

### **Pengembangan Sumberdaya Manusia**

Gomes (1997) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Selanjutnya menurut (M. S. P. Hasibuan, 2001) sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerja dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Ruky dalam Dwimayana (2017) berpendapat bahwa kualitas ialah sesuatu yang dapat disempurnakan yang dapat ditujukan pada sumber daya manusia. Sementara itu Notoatmodjo (2003) menyatakan bahwa kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Organisasi maupun instansi ataupun lembaga harus tumbuh dan berkembang sesuai perkembangan zaman agar dapat

merespon keinginan-keinginan masyarakat dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan untuk memenuhi hal tersebut, diperlukan kualitas pegawai yang baik.

#### Pembinaan Sumberdaya Manusia

Miftah (2002) mengatakan bahwa pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Sedangkan menurut (Siagian, 2001) untuk dapat melaksanakan tugas yang berat dan baik maka pemerintah perlu meningkatkan pembinaan aparat dalam arti kualitas maupun kuantitas.

Proses pembinaan sangatlah memerlukan tindakan manajemen untuk dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik yang dimulai dari proses perencanaan sampai dengan tindakan dalam pengembangannya. Lebih jauh manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (1986) merupakan tahapan dalam penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Dengan demikian, pembinaan sumber daya manusia berarti kegiatan yang dilakukan terhadap keberadaan sumber daya manusia (pegawai) dalam suatu organisasi, agar mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin. Pendidikan dan pelatihan peranan pendidikan dan pelatihan demikian penting dalam organisasi oleh karena pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat membantu pegawai agar mampu menjangkau ketinggian yang lebih tinggi dalam susunan kepegawaian dan kemajuan organisasi.

#### Metode Penelitian

Penelitian ini adalah merupakan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data adalah data primer yang diperoleh dengan wawancara dan data sekunder, diperoleh dari dokumen dari kantor BPKAD Kota Bontang. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Teknik analisis data model interaktif yang terdiri dari kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman dan Saldana (2014).

#### Hasil dan Pembahasan

##### 1. Pembinaan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Kebijakan Pembinaan Sumber Daya Aparatur

Kebijakan pembinaan aparatur telah mengacu pada UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN terkait pemenuhan pengembangan kompetensi bagi PNS. Selain itu dinamika dari perubahan kebijakan menjadi pertimbangan penting yang dijadikan dasar atas pengembangan kompetensi tersebut terutama dalam hal pengelolaan keuangan serta aset daerah, sehingga kebutuhan akan pengembangan kompetensi melalui Bimtek, Sosialisasi, Workshop serta FGD untuk mengikuti perkembangan kebijakan dari pemerintah pusat menjadi sesuatu program yang terus dilakukan. Hal ini didasarkan bahwa kebijakan pembinaan sumber daya aparatur merupakan langkah strategis yang diambil oleh Pemerintah Kota Bontang melalui BPKSDM

untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja baik secara individu, kelompok maupun organisasi.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa ada dampak dari upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah atas kebijakan pembinaan pegawai melalui peningkatan kompetensi yang dilakukan selama ini. Proses pembinaan sangatlah memerlukan tindakan manajemen untuk dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik yang dimulai dari proses perencanaan sampai dengan tindakan dalam pengembangannya. Menurut (Handoko, 1986) manajemen sumber daya manusia merupakan tahapan dalam penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Dengan demikian, pembinaan Sumber Daya Manusia berarti kegiatan yang dilakukan terhadap keberadaan Sumber Daya Manusia (Pegawai) dalam suatu Organisasi, agar mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin. Pendidikan dan Pelatihan Peranan Pendidikan dan Pelatihan demikian penting dalam organisasi oleh karena pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat membantu pegawai agar mampu menjangkau ketinggian yang lebih tinggi dalam susunan kepegawaian dan kemajuan Organisasi.

Sejalan dengan penelitian ini bahwa komitmen unsur pimpinan yang menjadi motor penggerak dari kebijakan telah dilakukan dengan menyediakan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua bidang dengan mendorong regulasi daerah terkait dengan tugas belajar. Berdasarkan data hasil penelitian yang

disajikan diketahui bahwa walaupun secara dukungan melalui kebijakan sudah sangat memadai namun tantangan yang dihadapi adalah sebagian besar pegawai di

BPKAD tidak berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan tupoksinya saat ini, sehingga memang diperlukan upaya optimal untuk meningkatkan kompetensinya melalui Bimtek atau sejenisnya agar kemampuan individunya terus meningkat sesuai

dengan Tupoksinya saat ini. Hasil penelitian juga menemukan bahwa kebijakan pembinaan pegawai melalui alokasi anggaran belum sepenuhnya optimal, hal ini dipengaruhi oleh program-program prioritas dan belum ada kebijakan khusus dan konsisten untuk menetapkan alokasi anggaran untuk pembinaan melalui pengembangan sumber daya manusia di BPKAD Kota Bontang. Hal tersebut jika dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi dari BPKAD adalah sebagai lembaga teknis

di lingkungan Pemerintah Kota Bontang yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan dan aset yang menjadi kewenangan daerah.

Arah kebijakan belum sebanding dengan tindakan nyata Pemerintah Kota Bontang untuk mengalokasikan dana pembinaan Sumber Daya Manusia yang memadai. Temuan penelitian ini membuktikan dugaan peneliti bahwa fungsi BPKAD sebagai pengelola keuangan dan aset daerah belum berhasil dengan baik karena begitu juga sehingga pencapaian Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) pemerintah Kota Bontang pada tahun 2021 belum optimal dengan Angka capaian 71,59 tersebut berada di kategori sedang. Sejalan dengan hal tersebut berdasarkan hasil penelitian Yadi (2020) yang menyimpulkan bahwa kinerja pegawai akan terwujud apabila manajemen pembinaan pegawai dapat dioptimalkan sebagai bentuk pelaksanaan kebijakan Kepegawaian. Hal ini menggambarkan antara

harapan dan kenyataan belum berbanding lurus, karena walaupun secara kebijakan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan namun alokasi anggaran untuk pembinaan sumber daya manusia khususnya dalam penganggarnya belum sejalan.

Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1  
Anggaran Kegiatan Pembinaan Pegawai di BPKAD Kota Bontang

No.	Tahun	Alokasi (Rp)	% dari Pagu OPD
1.	2020	386.050.000	1,51%
2.	2021	131.351.366	0,31 %
3.	2022	366.864.000	0,69 %

Sumber : BPKAD Kota Bontang, diolah peneliti (2023)

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kebijakan dalam pembinaan sumber daya manusia belum optimal terutama melalui alokasi anggaran, hal ini karena program pembinaan pegawai belum menjadi program prioritas selain itu belum ada kebijakan khusus dan konsisten untuk menetapkan alokasi anggaran untuk pembinaan melalui pengembangan sumber daya manusia di BPKAD Kota Bontang.

#### Pendidikan

Tujuan utama dari pendidikan bagi aparatur adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian ASN melalui pendidikan formal yaitu pemberian tugas belajar dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir serta pemberian izin belajar. Menurut (Moenir, 2001) penyelenggaraan pendidikan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun pekerjaan baru, baik dari segi peralatan maupun metode, selain itu juga untuk menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan kepada mereka. Selain itu juga menurut (Wasistiono, 2002) program pendidikan maupun pelatihan adalah instrumen yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang mencakup peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap dan perilaku, dan koreksi-koreksi terhadap kelemahan kinerja. Dengan kata lain bahwa pendidikan dan latihan sumber daya aparatur ditujukan untuk peningkatan kinerja dan produktivitas, baik pada tingkatan individu maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut (Widjaja A.W, 1995), pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya.



Namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan pembinaan sumber daya aparatur melalui Pendidikan formal dengan tugas belajar belum pernah dilakukan di BPKAD Kota Bontang sejak 2018-2023. Sebagaimana pendapat (Wasistiono, 2002) yang telah disajikan sebelumnya bahwa dengan program pendidikan maupun pelatihan adalah instrumen yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang mencakup peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap dan perilaku, dan koreksi-koreksi terhadap kelemahan kinerja. Namun disayangkan BPKAD sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas strategis belum melaksanakan upaya tersebut dengan baik, karena sebagaimana pendapat dari (Moenir, 2001) bahwa penyelenggaraan pendidikan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun pekerjaan baru. Hal ini jika dilakukan akan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian kinerja yang diharapkan oleh BPKAD dengan kompetensi dari adanya proses pendidikan yang memadai sebagaimana juga menjadi kebutuhan pegawai dan sekaligus menjadi kebutuhan dari organisasi. Saat ini peningkatan kualitas pendidikan pegawai hanya dilakukan oleh pegawai yang secara mandiri melakukan peningkatan kualitas Pendidikan melalui ijin belajar baik jenjang S1 maupun S2. Sehingga pemerataan pegawai yang memiliki jenjang Pendidikan yang memadai belum merata sebagaimana kebutuhan organisasi. Berikut ini data rekomendasi ijin belajar yang dikeluarkan oleh BPKAD periode 2020 sebagai berikut :

Tabel 2  
Rekomendasi Ijin Belajar Pegawai Mengikuti Ijin Belajar di BPKAD Kota Bontang

No.	Tahun	Jumlah	Jenjang
1	2020	5	S2
2	2020	4	S1

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa pembinaan pegawai melalui Pendidikan di BPKAD Kota Bontang belum optimal. Hal ini dikarenakan pelaksanaan pembinaan melalui tugas belajar kepada pegawai belum dilakukan, namun untuk ijin belajar bagi para pegawai yang memiliki keinginan untuk meningkatkan kompetensi secara mandiri telah dilakukan dengan baik.

### Pelatihan

Menurut Wursanto dalam Thomassawa (2020) pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian dan mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses stimulus kepada pegawai agar memiliki kemampuan dalam pencapaian pekerjaannya secara lebih efektif melalui pengembangan pada dirinya untuk berfikir dan bertindak berdasarkan keterampilan, pengetahuan, sikap, untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Selain itu juga

pengertian di atas mengandung makna bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan jangka pendek yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pengetahuan keterampilan pegawai. Melalui pelatihan akan dapat menciptakan keserasian kepentingan pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Hasibuan (2016) pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab How. Dengan perkataan lain, pelatihan sumber daya aparatur ditujukan untuk peningkatan kinerja dan produktivitas, baik pada tingkatan individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Pelatihan yaitu upaya pembinaan yang dilakukan melalui jalur pelatihan, klasikal yaitu melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam ruangan. Banyaknya model pembinaan melalui pelatihan maupun bimbingan teknis tentunya harus diukur tingkat keefektifitasnya. Secara klasikal upaya pembinaan BPKAD Kota Bontang melalui pelatihan dilakukan secara selektif dalam melaksanakan Bimtek agar sesuai dengan kebutuhan dan menunjang kinerja, namun diketahui juga bahwa saat ini kegiatan dari kementerian masih sangat minim. Namun kegiatan-kegiatan pembinaan melalui bimbingan teknis masih terus dilakukan melalui Lembaga-lembaga professional, sehingga proses peningkatan kompetensi pegawai dapat terus dilakukan secara mandiri tanpa tergantung dari pemerintah. Hasil kegiatan pembinaan melalui pelatihan yang dilakukan selama ini yang pernah diikuti oleh para pegawai BPKAD Kota Bontang yang dilakukan secara klasikal yaitu kegiatan Bimbingan Teknis (Bimtek) dilakukan secara tatap muka dan memberikan hasil baik karena efektif untuk dapat menambah wawasan serta pengetahuan pegawai. Hal ini juga sejalan dengan harapan semua pegawai yang pernah mengikuti kegiatan Bimtek dan pelatihan sejenisnya selain metode yang sudah baik namun kelemahan dari upaya ini ditemukan bahwa kegiatan tersebut belum dilakukan secara berkala dan berjenjang.

Kemudian untuk kegiatan pembinaan pegawai melalui kompetensi fungsional adalah upaya pembinaan yang dilakukan oleh instansi pembina jabatan fungsional yaitu BKPSDM. Yang mana dalam penelitian ini menemukan bahwa bahwa kompetensi pegawai masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Hal yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi teknis adalah dengan mengikut sertakan pegawai dalam pelaksanaan Bimtek dan pelatihan teknis sesuai dengan kompetensi pegawai namun masih sangat terbatas lembaga pelaksanaannya. Selain itu penelitian ini menemukan beberapa hambatan yang ditemukan dalam meningkatkan kompetensi teknis bagi pegawai BPKAD Kota Bontang yaitu alokasi anggaran yang masih terbatas dalam rangka pembinaan pegawai, dimana sebagian besar kegiatan pembinaan pegawai melalui kompetensi fungsional dilaksanakan di luar kota dan membutuhkan anggaran yang cukup besar sementara alokasi anggaran BPKAD masih relative kecil/minim untuk kegiatan tersebut.

Kemudian untuk pembinaan pegawai melalui kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dimana pada kegiatan ini langsung dibawah pembinaan BKPSDM. Penelitian ini

menemukan bahwa peningkatan kompetensi manajerial yang ada di lingkungan BPKAD Kota Bontang dilakukan melalui BKPSDM melalui kerjasama baik dari segi penyelenggaraan, pembiayaan dan pengiriman peserta pelatihan, dan telah berjalan dengan baik sesuai harapan.

### **Sekolah kader**

Sekolah kader merupakan adalah sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan. Penelitian ini menemukan bahwa Pemerintah Kota Bontang melalui BKPSDM pernah menjalankan skema sekolah kader, dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua ASN yang memiliki kinerja tinggi, namun saat ini belum kembali dilaksanakan di BPKAD Kota Bontang, padahal besar harapan para staf pelaksana untuk berharap program tersebut dilaksanakan Kembali di BPKAD Kota Bontang.

## **2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Pembinaan Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai**

Dalam setiap tujuan yang menjadi target program termasuk dalam pembinaan pegawai, tentunya tidak terlepas dari adanya hambatan yang dihadapi sebagai bagian dinamika dalam organisasi. Temuan penelitian yang menggambarkan bahwa kendala yang dihadapi dalam pembinaan sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di BPKAD yaitu belum adanya pembinaan pegawai yang efektif, pelaksanaan Bimtek atau sosialisasi di BPKAD selama ini belum merata ke semua bagian serta keterbatasan anggaran dan masih adanya pegawai yang mengikuti bimtek/sosialisasi tidak sesuai dengan tupoksinya. Sehingga upaya dalam rangka pembinaan pegawai dalam rangka peningkatan kinerja masih banyak hal yang menghambatnya. Sebagaimana yang telah disampaikan peneliti pada latar belakang masalah penelitian ini bahwa kurang optimalnya kinerja aparatur dikarenakan kemampuan aparatur dalam menguasai teknologi untuk menunjang tugas yang berakibat kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang optimal, dan masih adanya perilaku aparatur yang kurang berorientasi pada hasil kerja sehingga pencapaian target kinerja belum mencapai harapannya. Faktor penghambat yang berkaitan dengan keterbatasan dana juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Mulyani (2020) yaitu bahwa pembinaan karir pegawai terhambat oleh adanya keterbatasan dana.

Dengan demikian yang menjadi kendala dalam pembinaan sumberdaya aparatur di kantor BPKAD Kota Bontang adalah:

- 1) Keterbatasan anggaran.
- 2) Belum adanya pembinaan pegawai yang efektif.
- 3) Belum meratanya pelaksanaan Bimtek atau sosialisasi di BPKAD ke semua bagian/unit serta pegawai yang mengikuti bimtek/sosialisasi tidak sesuai dengan tupoksinya.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

1. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pembinaan sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bontang secara umum telah terlaksana namun belum maksimal, hal dapat diketahui bahwa :

a. Kebijakan dalam pembinaan sumber daya manusia belum optimal terutama melalui alokasi anggaran, hal ini karena program pembinaan pegawai belum menjadi program prioritas selain itu belum ada kebijakan khusus dan konsisten untuk menetapkan alokasi anggaran untuk pembinaan melalui pengembangan sumber daya manusia di BPKAD Kota Bontang.

b. Pelaksanaan pembinaan pegawai melalui Pendidikan telah dilakukan namun belum optimal, hal ini dikarenakan saat ini pelaksanaan pembinaan melalui tugas belajar belum dilakukan, namun untuk ijin belajar telah dilakukan dan berjalan dengan baik.

c. Kegiatan pelatihan yang pernah diikuti oleh para pegawai melalui pelatihan klasikal dalam bentuk Bimtek dilakukan secara tatap muka dan memberikan hasil baik karena efektif untuk dapat menambah wawasan serta pengetahuan pegawai, namun belum dilakukan secara berkala dan berjenjang. Sementara itu untuk peningkatan keahlian melalui kompetensi fungsional yang dilakukan adalah dengan mengikut sertakan pegawai dalam pelaksanaan Bimtek dan pelatihan teknis sesuai dengan kompetensi pegawai namun masih sangat terbatas pelaksanaannya. Kemudian untuk kompetensi manajerial dan kompetensi kultural dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai harapan.

d. Pelaksanaan kegiatan untuk sekolah kader sebelumnya telah dilaksanakan namun saat ini belum dilaksanakan di BPKAD Kota Bontang.

2. Kendala yang dihadapi dalam pembinaan sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai yaitu: Keterbatasan anggaran, belum adanya pembinaan pegawai yang efektif dan belum meratanya pelaksanaan Bimtek atau sosialisasi di BPKAD ke semua bagian/unit serta pegawai yang mengikuti bimtek/sosialisasi tidak sesuai dengan tupoksinya.

#### **Rekomendasi:**

Berdasarkan hasil penelitian, maka rekomendasi yang diberikan adalah sebagai berikut: berkaitan dengan keterbatasan anggaran, maka perlu dibuat alokasi anggaran yang lebih besar untuk tahun-tahun berikutnya. Berkaitan dengan belum adanya pembinaan pegawai yang efektif, maka perlu dicari metode pembinaan yang sesuai dengan keperluan pegawai. Pelaksanaan bimtek yang belum merata bisa disiasati dengan mendaftar sumberdaya aparatur yang ada dan dibuat jadwal secara bergiliran. Kemudian perlu diupayakan agar sumberdaya aparatur mendapatkan bimtek sesuai dengan tupoksinya, sehingga bimtek tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dwimayana, J. N. (2017). PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR BAPPEDA KABUPATEN KUTAI TIMUR. ADMINISTRASI PUBLIK, 1(1), 291–295.

- Fathya, V. N. (2017). Reformasi manajemen SDM aparatur di Indonesia. *GOVERNMENT: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 49–56.
- Gomes, F. C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung.
- Handoko, T. H. (1986). *Manajemen*. Edisi II. BTFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mediakaltim.com, R. (2022). Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN Pemkot Bontang, Wujudkan Gerakan dan Tekad Bersama Seluruh ASN. <https://Mediakaltim.Com/>. <https://mediakaltim.com/peningkatan-indeks-profesionalitas-asn-pemkot-bontang-wujudkan-gerakan-dan-tekad-bersama-seluruh-asn/methods sourcebook>
- Miftah, T. (2002). *Pembinaan Organisasi : Proses Diagnosa.* , Pt. Raja Grafindo Jakarta.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Moenir, H. A. S. (2001). *Managemen Pelayanan Umum Untuk Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Mulyani, S. (2020). *PEMBINAAN PEGAWAI DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PURI HUSADA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR*. MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik), 3(4), 467–482.
- Musanef (1995). *Manajemen usaha pariwisata di Indonesia*. Gunung Agung.
- Mustopadidjaja, A. R. (2001). *Refor-masi Birokrasi, Perwujudan Good Governance, dan Pembangunan Masyarakat Madani*. Makalah Seminar Pada Silaknas ICMI, 20001.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasojo, E., Kurniawan, T., & Holidin, D. (2007). *An analysis of the government systems in Indonesia. Draft of the Final Report for Administrative Sciences Department University of Indonesia and Korea-Australasia Research Centre the University of New South Wales*.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Thomassawa, R. (2020). *Pembinaan Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja pada Kanor Lurah Gebangrejo Barat Kecamatan Poso Kota*. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 13(1), 52–64.
- Tjokroamidjojo, B. (1997). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Jagung.
- Wasistiono, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokusmedia.
- Widjaja A.W. (1995). *Pemerintahan Desa dan Administrasi Desa Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 (Sebuah Tinjauan)*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yadi, Y. K. (2020). *Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian Terhadap Manajemen Pembinaan Pegawai Untuk Mewujudkan Kinerja Pegawai*

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Garut. Jurnal Publik,  
14(2), 66–74.