ANALISIS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINSOSNAKERTRANS KOTA YOGYAKARTA

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun oleh:

Nama	: Erlina Dita Cahyani
NIM	: 20311453
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2024

ANALISIS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINSOSNAKERTRANS KOTA YOGYAKARTA

TUGAS AKHIR MAGANG

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir
guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama	: Erlina Dita Cahyani
NIM	: 20311453
Dosen Pembimbing	: Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta,19 Juni 2024

Penulis,



Erlina Dita Cahyani

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

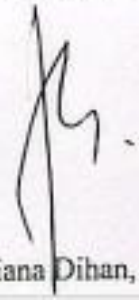
ANALISIS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DIN1SOSNAKERTRANS KOTA YOGYAKARTA

Nama	: Erlina Dita Cahyani
NIM	: 20311453
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Telah disetujui dan disahkan oleh

Yogyakarta, 21 Juni 2024

Dosen Pembimbing



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

ANALISIS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINSOSNAKERTRANS KOTA YOGYAKARTA

Disusun oleh : Erlina Dita Cahyani

Nomor Mahasiswa : 20311453

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 01 Juli 2024

Penguji/Pembimbing TA : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Penguji : Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

ANALISIS PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINSOSNAKERTRANS KOTA YOGYAKARTA

Erlina Dita Cahyani
Universitas Islam Indonesia
20311453@students.uii.ac.id

Berdasarkan data yang diperoleh selama pelaksanaan magang, penulis merumuskan tiga masalah: 1) Bagaimana capaian program pelatihan mengacu pada indikator yang digunakan; 2) Bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta; 3) Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Maka kemudian penulisan tugas akhir ini ditujukan untuk menjawab rumusan masalah tersebut.

Dinsosnaketrans Kota Yogyakarta adalah bagian dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang sosial, bidang tenaga kerja, dan bidang transmigrasi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Sementara, teknik pemeriksaan keabsahan menggunakan triangulasi sumber.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) Pelatihan yang diselenggarakan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya, didasarkan pada indikator reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil;2) Pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai;3) Kinerja pegawai sudah sangat baik, tetapi pelatihan bukan faktor utama; 4) Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, faktor yang paling mempengaruhi adalah lingkungan kerja. Adapaun rekomendasi penulis diantaranya: 1) Melakukan analisis organisasi dan analisis organg untuk memperkuat hasil analisis tugas dalam menentukan kebutuhan pelatihan, juga melakukan pemetaan kompetensi baik dengan wawancara kompetensi ataupun kuesioner kompetensi; 2) Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, seperti dengan pengoptimalan peralatan kantor dan desain pekerjaan, serta meningkatkan dukungan para atasan kepada bahwan; 3) Secara berkala menyelenggarakan pelatihan dan dalam pengusulan pegawai untuk mengikuti Diklat BKPSDM mendahulukan yang belum pernah mengikuti, serta menyelenggarakan pelatihan bagi pegawai baru.

Kata kunci: Pelatihan, Diklat, Kinerja

KATA PENGANTAR

"Nabi Musa tidak pernah mengira lautan akan terbelah dan menjadi jalan baginya. Tetapi beliau percaya, Allah akan menolongnya."

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah Tuhan seluruh alam, yang Maha Pemurah dengan segala nikmat dan ampunan-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tercurahlimpahkan kepada *Nabiyullah* Muhammad *Shalallahu Alaihi Wassalam,* yang penulis nantikan syafaatnya pada hari akhir nanti.

Kisah *Nabiyullah* Musa *Alaihis Salam* di laut merah dan kalimat "*Hasbunallaahu wa ni'mal wakil, ni'mal maulaa wa ni'mannasir,*" menjadi dua hal pengingat ketika penulis hampir menyerah. *Alhamdullilah*, pelaksanaan magang di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta selama empat bulan telah selesai, begitu pula tugas akhir magang dengan judul **"Analisis Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Di Dinsosnaketrans Kota Yogyakarta."**

Keberhasilan ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu, dalam lembar pengantar ini, penulis ingin mempersembahkan ucapan terima kasih terdalam kepada:

1. **Allah *Subhanahu Wa Ta'ala***, atas kemurahan-Nya telah memberi banyak kemudahan dan membukakan jalan pada setiap kesulitan,serta menghadirkan orang-orang baik untuk turut membantu.
2. ***Nabiyullah* Muhammad *Shalallahu Alaihi Wassalam***, yang telah menyampaikan risalah Islam serta memberikan teladan untuk mencapai kemudahan dan keberkahan hidup dunia-akhirat.

3. Perempuan terhebat yang penulis miliki, **Ibu Kholidatun**. Terima kasih atas banyak upaya yang diusahakan, semoga anakmu ini mampu menjadi perantara kesuksesan dunia – akhirat.
4. **Bapak Prof.Fathul Wahid, S.T., M.Sc.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memfasilitasi para mahasiswanya untuk berkembang.
5. **Civitas Akademika** yang telah berkontribusi baik dalam kemudahan administransi maupun kemudahan dan bantuan lainnya.
6. **Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.** selaku dosen pembimbing yang telah memberi arahan dalam penyusunan tugas akhir ini.
7. **Narasumber** Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, terutama **Bapak Fendi Widyanto, S.ST.** selaku pembimbing lapangan yang telah banyak membantu dan membimbing penulis selama pelaksanaan magang. Serta **Mba Neti Ekasari, S.Pd.** yang selalu membersamai penulis.
8. **Mba Tika**, yang telah menjadi tempat berkeluh kesah. Serta dua keponakan lucu, **Syaquell** dan **Shaqueen** yang telah menghibur penulis.
9. Seluruh teman – teman yang telah memberi dukungan, bantuan, dan motivasi. Terkhusus teman – teman **LDF JAM FBE UII** dan **Pengajar TPA Adz-Dzikro** yang telah memberikan banyak pelajaran hidup.

Laporan magang ini mungkin memang tidak mengubah dunia ataupun memberi pengaruh bahkan seujung kuku untuk Indonesia, tapi besar harapan mampu memberi manfaat untuk seluruh pihak. Semoga Allah merahmati.

Yogyakarta, 21 Juni 2024



Erlina Dita Cahyani

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR v
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii
BAB I. 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Profil Instansi 1
1.2 Latar Belakang Masalah 5
1.3 Rumusan Masalah 11
1.4 Tujuan Penelitian 11
1.5 Manfaat Penelitian 11
BAB II. 12
KAJIAN PUSTAKA 12
2.1 Penelitian Terdahulu 12
2.2 Landasan Teori 16
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 16
2.2.2 Pelatihan 18
2.2.3 Kinerja Pegawai 25
2.2.4 Kerangka Kerja 29
BAB III. 31
METODOLOGI 31
3.1 Pendekatan 31
3.2 Fokus dan Tujuan Penelitian 31
3.3 Unit Analisis 32
3.4 Metode 33

3.5 Instrumen Penelitian 34
3.6 Teknik Analisis Data 37
3.7 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data 38
BAB IV. 40
HASIL PELAKSANAAN DAN ANALISIS 40
4.1 Hasil Pelaksanaan 40
4.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 40
4.1.2 Pelatihan 46
4.1.3 Kinerja Pegawai 60
4.2 Analisis 80
4.2.1 Analisis Pelatihan 80
4.2.2 Analisis Kinerja Pegawai 88
BAB V. 95
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI 95
5.1 Kesimpulan 95
5.2 Rekomendasi 95
DAFTAR PUSTAKA 98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta..... 3
Gambar 2. 1 Kerangka Kerja…….30
Gambar 4. 1 Display Praktik Manajemen SDM Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta…….46
Gambar 4. 2 Display Data Pelatihan 59
Gambar 4. 3 Display Data Kinerja Pegawai 78

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta 2023 5
Tabel 1. 2 Kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta (Dalam Persen)..... 10
Tabel 4. 1 Data Diklat Teknis dan Diklat Fungsional……51
Tabel 4. 2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai..... 78
Tabel 4. 3 Kesesuaian Pelatihan terhadap Kebutuhan 81
Tabel 4. 4 Kategorisasi Indikator Capaian Pelatihan 83
Tabel 4. 5 Motivasi Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja..... 94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Permohonan Izin Magang 102
Lampiran 2. Surat Keterangan Izin Pelaksanaan Magang 103
Lampiran 3. Tabel Penelitian Terdahulu 104
Lampiran 4. Pedoman Wawancara 107
Lampiran 5. Transkrip Wawancara 108
Lampiran 6. Reduksi Data 152
Lampiran 7. Display Data 163
Lampiran 8. Catatan Lapangan 165
Lampiran 9. Hasil Isian Angket 167
Lampiran 10. Surat Pernyataan Telah Diwawancara 168
Lampiran 11. Dokumentasi 172
Lampiran 12. Biodata Penulis 174

BAB I.

PENDAHULUAN

1.1 Profil Instansi

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Dinsosnakertrans) Kota Yogyakarta merupakan dinas daerah,bagian dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD), yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang sosial, bidang tenaga kerja dan bidang transmigrasi. Dinsosnakertrans berlokasi di Kantor Walikota Yogyakarta, tepatnya di Jalan Kenari Nomor 56 Muja Muju, Kecamatan Umbulharjo,Kota Yogyakarta. Setiap OPD berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dinsosnakertrans mulai dibentuk pada tahun 1985 dengan nama awal Dinas Sosial (1985-1995). Kemudian,seiring dengan berjalannya waktu Dinsosnakertrans mengalami perubahan nama: 1) Dinas Kesejahteraan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat; 2) Dinas Kesejahteraan Sosial; 3) Dinas Sosial; 4) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi; 5) Dinas Sosial dan mulai tahun 2020 kembali dengan nama Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Visi yang dilaksanakan oleh seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta mengacu pada visi Pemerintah Kota Yogyakarta, yaitu "Meneguhkan Kota Yogyakarta sebagai kota nyaman huni dan pusat pelayanan jasa yang berdaya saing kuat untuk keberdayaan masyarakat dengan berpijak pada nilai keistimewaan".Dinsosnakertrans dalam upaya mewujudkan visi Pemerintah Kota Yogyakarta, mengemban misi meningkatkan kesejahteraan dan keberdayaan

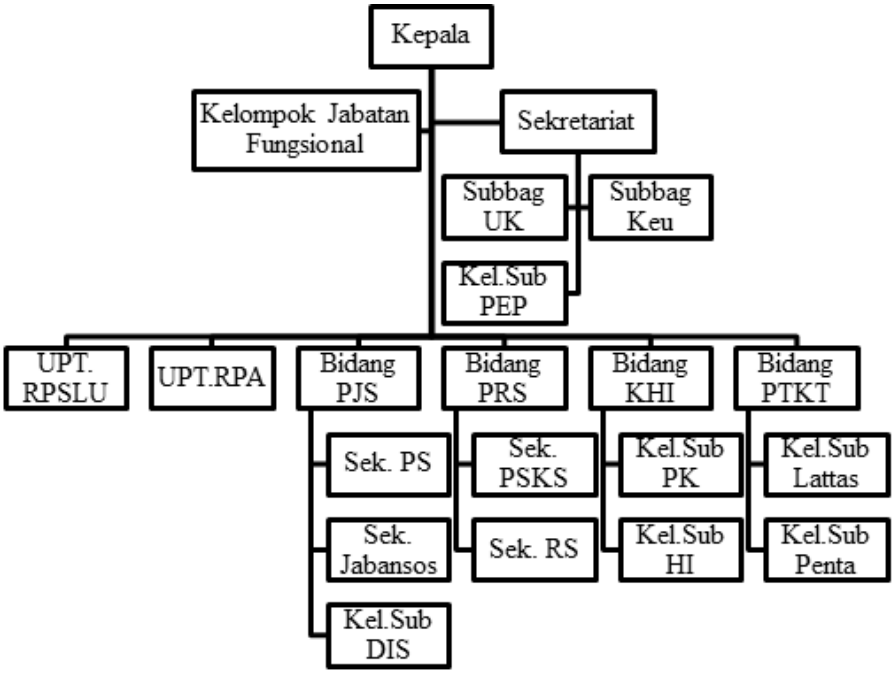
masyarakat. Tujuan dari misi tersebut adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Yogyakarta dengan sasaran agar kemiskinan masyarakat menurun, serta meningkatkan keberdayaan masyarakat dan ketahanan pangan.

Berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 100 tahun 2021 Pasal 3 tentang Susunan Organisasi Dinsosnakertrans,setiap bidang dipimpin oleh Kepala Bidang dan setiap kelompok substansi dipimpin oleh Sub Koordinator. Di bawah Sekretariat, terdapat Subbagian Umum dan Kepegawaian, Subbagian Keuangan, dan Kelompok Substansi Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan. Di bawah Kepala Dinas terdapat empat bidang dan dua Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Empat bidang di bawah Kepala Dinas diantaranya: 1) Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial; 2) Bidang Pemberdayaan dan Rehabilitasi Sosial; 3) Bidang Kesejahteraan Hubungan Industrial; dan 4) Bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial membawahi Seksi Perlindungan Sosial, Seksi Jaminan dan bantuan Sosial, serta Kelompok Substansi Data dan Informasi Sosial. Bidang Pemberdayaan dan Rehabilitasi Sosial membawahi Seksi Pemberdayaan Sumber Daya Kesejahteraan Sosial dan Seksi Rehabilitasi Sosial.

Bidang Kesejahteraan Hubungan Industrial membawahi Kelompok Substansi Pengupahan dan Kesejahteraan dan Kelompok Substansi Hubungan Industrial. Bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi membawahi Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja dan Kelompok Substansi Penempatan Perluasan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Sementara itu,

UPT di bawah Kepala Dinas adalah UPT Rumah Pelayanan Sosial Lanjut Usia (RPSLU) Budi Dharma dan UPT Rumah Pengasuhan Anak (RPA) Wiloso Projo. Dari uraian diatas, berikut adalah bagan 1.1 tentang struktur organisasi Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta

Sumber:Website Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, Diakses pada Mei 2023 https://dinsosnakertrans.jogjakota.go.id/page/struktur-organisasi

Berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 100 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinsosnakertrans Pasal 4 dan 5, tugas dinas adalah membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan dibidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi. Tugas tersebut dijalankan melalui fungsi-fungsi berikut: a) Pengoordinasian perencanaan penyelenggaraan urusan di bidang sosial,tenaga kerja, dan transmigrasi; b) Pengoordinasian dan perumusan kebijakan teknis di bidang

sosial, tenaga kerja, dan transmigrasi; c) Pengoordinasian tugas dan fungsi unsur organisasi Dinas; d) Pengoordinasian penyelenggaraan ketenagakerjaan; e) Pengoordinasian penyelenggaraan ketenagakerjaan; f) Pengoordinasian penyelenggaraan transmigrasi; g) Pengoordinasian penyelenggaraan pelayanan perizinan dan/atau nonperizinan di bidang sosial, ketenagakerjaan, dan transmigrasi; h) Pembinaan dan pengoordinasian penyelenggaraan tugas dan fungsi UPT Dinas; i) Pengoordinasian pelaksanaan kegiatan kesekretariatan Dinas; j) Pembinaan dan pengoordinasian penyelenggaraan tugas dan fungsi kelompok jabatan fungsional pada Dinas; k) Pengoordinasian penyelenggaraan pengelolaan kearsipan dan perpustakaan Dinas; l) Pengoordinasian penyelenggaraan pengelolaan kearsipan dan perpustakaan Dinas; m) Pengoordinasian pelaksanaan reformasi birokrasi, inovasi, sistem pengendalian internal pemerintah, zona integritas, ketatalaksanaan, dan budaya pemerintahan Dinas; n) Pengoordinasian tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan; o) Pengoordinasian pelaksanaan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan penyusunan laporan pelaksanaan tugas Dinas;dan p) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan bidang tugas Dinas.

Pegawai pada lingkungan Dinsosnakertrans terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan non-ASN (honorer) atau disebut tenaga teknis. ASN (Aparatur Sipil Negara) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah (PP No. 11 Tahun 2017). Sementara, tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah (PP

No. 48 Tahun 2005). Perbedaan mendasar antara pegawai ASN dengan tenaga teknis adalah pengadaannya. Dalam hal ini, pengadaan ASN dilakukan oleh pusat; Badan Kepegawaian Negara dan Badan Kepegawaian Daerah. Sementara, pengadaan tenaga teknis dilakukan oleh OPD terkait melalui Dinas Pengadaan Barang dan Jasa.

Jumlah pegawai ASN pada Dinsosnakertrans meliputi dua UPT sebanyak 75 orang,sementara jumlah tenaga teknis sebanyak 57 orang. Sementara, pegawai yang bertempat di kantor Dinsosnakertrans terdiri dari 50 ASN dan 30 tenaga teknis.

Tercatat dalam data pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta tahun 2023, sebagian besar pegawai berpendidikan S1 yaitu sebanyak 45 orang atau 60%. Sebanyak 40% lainnya terdiri dari pegawai dengan pendidikan S2,D4,D3 D2 dan SMA/SMK/setara. Pada tahun 2023 tidak ada pegawai yang berpendidikan SMP/setara.

Tabel 1. 1 Jumlah Pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta 2023

	Jumlah Pegawai	
	ASN	Tenaga Teknis
Total pegawai	75	57
Pegawai di kantor Dinsosnakertrans	50	30

Sumber: Data Sekunder (2023)

1.2 Latar Belakang Masalah

Fokus utama instansi pemerintah adalah pelayanan publik. Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta, salah satu instansi pemerintah bagian dari Organisasi Perangkat Daerah, berfokus pada pelayanan kepada masyarakat di

bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi. Kinerja pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta tentunya memiliki dampak langsung pada kualitas dan efektivitas pelayanan yang diberikan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Aguinis (2014) dalam Linando (2021), bahwa kinerja seorang pegawai akan memiliki dampak terhadap tujuan organisasi.

Salah satu upaya memelihara dan meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui penyelenggaraan pelatihan. Penyelenggaraan pelatihan seluruh OPD di wilayah Pemerintah Kota dilakukan melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) atau yang sekarang berganti nama menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Tetapi, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dapat mengadakan pelatihan sendiri dan/atau mengajukan kepada BKPSDM.

Program pelatihan belum dinikmati oleh seluruh pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. Hal ini diungkapkan oleh narasumber berinisial KA, Staf Kelompok Substansi Penempatan dan Perluasan Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Penta) yang menjabat sebagai Staf Penggerak Swadaya Masyarakat, belum mendapatkan pelatihan hingga masa kerja dua tahun.

"Sejauh ini, dua tahun kerja belum pernah ikut.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT)

Pernyataan tersebut didukung oleh narasumber berinisial DH, Staf Kelompok Substansi Penta menjabat sebagai Staf Penggerak Swadaya Masyarakat, bahwasannya banyak pegawai memandang pelatihan dan

pengembangan sebagai hal yang penting untuk pengembangan karir, tetapi masih ada yang belum dapat mengikuti pelatihan.

“...Mereka menganggap pelatihan sebagai investasi dalam diri sendiri dan melihat manfaat jangka panjang dari untuk pengembangan karir. Tetapi sayangnya, masih ada yang belum kebagian ikut." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber lain yang mendukung pernyataan tersebut berinisial FW, Sub Koordinator Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja (Lattas), bahwa masih ada pegawai di bidangnya yang belum mengikuti pelatihan.

“Kalau di Lattas saat ini kan ASN cuma dua, saya sama Mba N itu. Nah si Mba N udah ikut. Terus kalo di bidang ya, itu Bu D udah ikut, nah yang baru-baru kaya Mba K itu dia belum ikut. Setahu saya itu.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Pernyataan-pernyataan narasumber tersebut menunjukan bahwa adanya ketidakmerataan pengikutsertaan program pelatihan. Ketidakmerataan ini salah satu faktornya adalah keterbatasan kuota untuk masing-masing OPD yang ditentukan oleh BKPSDM. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian.

"(Kuota setiap program) Satu, biasanya satu (yang diikutkan)." (AIN, Kepala Subbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Keterbatasan kuota untuk mengikuti pelatihan juga disampaikan oleh narasumber DH, dalam hal ini perwakilan harus memaparkan kembali hasil dari pelatihan yang diikuti kepada seluruh pegawai.

"Ya. Biasanya itu ada perwakilan dan nanti dikumpulkan di Dinsosnakertrans bersama-sama. Nanti yang mewakilki harus menyampailan hasil pelatihannya kepada rekan-rekan, agar pengetahuan dan keterampilan yang telah didapatkan dapat diterapkan dengan semestinya di Dinas Sosial. Biar tahu semuanya, kadang seperti itu kalau engga bisa ikut semuanya." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Dari temuan di lapangan, dijumpai Staf Subbagian Umum dan Kepegawaian yang salah satu tugasnya adalah pengarsipan dokumen, belum sepenuhnya memahami tentang pengarsipan dokumen karena belum mendapatkan pelatihan akan pekerjaan tersebut. Selain itu, berdasarkan sebaran angket untuk mengetahui demografi pegawai terkait pelatihan, dari 24 responden 5 pegawai belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Teknis, dan sebanyak 17 pegawai belum mengikuti Diklat Fungsional. Pegawai yang belum mengikuti pelatihan memungkinkan belum dapat memaksimalkan kinerjanya. Hal ini didasari oleh hasil penelitian Anggariyani (2020) yang mengatakan bahwa pegawai yang telah mengikuti pelatihan berkinerja baik, sementara yang belum mengikuti belum mampu memaksimalkan kinerjanya.

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perlu adanya *Training Needs Assessment* atau penilaian kebutuhan pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan tepat bagi organisasi dan pegawai. Tetapi, sebuah penelitian yang

dilakukan oleh American Society for Training and Development menemukan bahwa organisasi yang melakukan penilaian kebutuhan kurang dari 50 persen (Snell & Morris, 2019). Tidak adanya acuan analisis kebutuhan akan menyebabkan pelatihan kurang mengakomodasi peningkatan kinerja pegawai (Rorong *et al.*2020).

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai yang telah mengikuti pelatihan mengaku ada pelatihan yang belum cukup sesuai jika dibandingkan dengan kebutuhannya. Hal ini dinyatakan oleh narasumber DH, sebagai berikut:

"Ada. Kaya ketepatan waktunya, terus kesesuaian materi. Karena ada yang belum cukup sesuai sama kebutuhan. Jadi sebenarnya belum terlalu mendesak, ini menurut penilaian saya ya kalau dibandingkan sama kebutuhan saya…." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Kritik dan saran terkait program pelatihan juga disampaikan oleh narasumber AIN dalam evaluasi program pelatihan, bahwasanya pelaksanaan program pelatihan masih belum tepat waktu dan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pegawai.

"Mmm, *opo yo* Dek. *nek kritik i* terkait ketepatan waktu. *Soale yo maklum tho*, kadang suka agak molor. Terus kalo saran itu ada yang minta pelatihan lain yang menunjang. Ada juga yang sempet minta pelatihan lanjutan karena dirasa pelatihan sebelumnya belum cukup."(AIN, Kepala Subbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Selain itu, hal ini didukung pula oleh FW, bahwa ada pelatihan yang pernah diikuti yang tidak sesuai dengan kebutuhannya sehingga tidak dapat diterapkan walaupun tetap memberi manfaat berupa peningkatan wawasan.

"...Tapi kalo saya pribadi, kan pernah juga ikut pelatihan nah itu tergantung kalo sesuai sama kebutuhan ya diterapkan, kalo ngga sesuai, bukan ngga sesuai sih, kurang sesuai itu ya ngga bisa diterapkan. Tapi kalo bermanfaat ya iya, bermanfaat untuk nambah wawasan." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka perlu untuk mengetahui bagaimana capaian program pelatihan yang telah diselenggarakan.Sementara itu, melihat kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) tahun 2020-2022 mengalami peningkatan. Baiknya kinerja organisasi tentu selaras dengan baiknya kinerja pegawai.

Tabel 1. 2 Kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta (Dalam Persen)

Indikator sasaran	**2020**		**2021**		**2022**	
	T	**R**	**T**	**R**	**T**	**R**
Penanganan masalah kesejahteraan sosial meningkat	82,9	83,3	85,96	87,44	88,8	92,33
Angka pengangguran menurun			5,71-4,8	9,13	9,12-4,86	7,18
Kesejahteraan tenaga kerja meningkat			1,43	4,08	4,48	7,93

Sumber: Data Sekunder (Diolah tahun 2023)

Keterangan: T = Target kinerja; R = Realisasi kinerja

Melihat kondisi tidak meratanya program pelatihan dan ketidaksesuaian dengan pekerjaan, tetapi kondisi kinerja organisasi yang justru terus meningkat

tentu menjadi hal menarik untuk diteliti. Hal ini mengingat ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana capaian program pelatihan mengacu pada indikator yang digunakan?
2. Bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana capaian program pelatihan mengacu pada indikator yang digunakan.
2. Untuk mengetahui bagaimana program pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta.
3. Untuk menelusuri faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun harapan dari penelitian ini adalah mampu memberikan manfaat baik bagi penulis maupun instansi. Manfaat yang diharapkan didapat oleh penulis adalah memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang lebih tentang program pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap permasalahan-permasalahan yang ditemukan. Manfaat yang diharapkan dapat diberikan kepada instansi adalah instansi dapat memanfaatkan hasil penelitian sebagai dasar pengambilan kebijakan.

BAB II.

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai kerangka teori yang akan menjadi dasar pemikiran dan metode dalam penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu yang diacu dalam penelitian ini adalah terkait bagaimana pelatihan atau diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Diklat merupakan istilah yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik yang merujuk pada pelatihan; Pendidikan dan Pelatihan (Syafri & Alwi, 2014). Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam pelaksanaan penelitian ini:

2.1.1 Pengaruh Pelatihan atau Diklat terhadap Kinerja Pegawai

1. Pangestu & Eprilianto (2022)

Pangestu & Eprilianto (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Analisis Penerapan Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan". Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik analisis data berupa interaktif.

Hasilnya adalah, walaupun belum seluruhnya pejabat mengikuti Diklat, tetapi tetap berkinerja baik karena memiliki tanggung jawab dan beban moril. Selain itu, ada upaya lain yang dilakukan oleh BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) agar bisa meningkatkan kinerja

pegawai, diantaranya: 1) Meningkatkan tanggung jawab; 2) Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, wawasan dan keahlian; dan 3) Meningkatkan perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan saling bekerja sama.

2. Devra (2020)

Devra (2020) telah melakukan penelitian dengan judul " Analisis Kinerja Pegawai melalui Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau Tahun 2019". Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik analisis data berupa tipologi. Hasilnya adalah, para pejabat telah bekerja secara profesional dan berkinerja baik setelah mengikuti Diklat.

3. Achmad & Zuraida (2022)

Achmad & Zuraida (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sukarami Kota Palembang." Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik analisis data berupa mengorganisasi,reduksi, kesimpulan. Hasilnya adalah bahwa pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur di Kantor Camat Sukarami.

4. Rorong *et al.* (2020)

Rorong *et al.* (2020) telah melaksanakan penelitian dengan judul "Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja

Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud." Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasilnya adalah bahwa: 1) Belum adanya acuan analisis kebutuhan Diklat menyebabkan penyelenggaraan Diklat belum dapat meningkatkan kinerja ASN secara signifikan; 2) Masih banyak ASN belum mengikuti Diklat karena badan diklat Kabupaten Kepulauan Talaud belum terakreditasi; 3) Pelaksanaan Diklat daerah yang bekerjasama dengan diklat provinsi belum dapat mengakomodasi kepentingan ASN dalam hal peningkatan kinerja karena tidak semua materi Diklat dapat diterapkan; 4) Metode belajar-mengajar tidak efektif yang berdampak buruk pada kinerja ASN.

5. Anggariyani (2022)

Anggariyani (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali." Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis data berupa reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Hasilnya adalah pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan memiliki kinerja berkategori baik, sementara pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan masih belum mampu memaksimalkan kinerjanya.

6. Azizah (2022)

Azizah (2022) telah melakukan penelitian dengan judul "Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Diklat Fungsional Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah." Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dan

teknik analisis data berupa reduksi, penyajian dan kesimpulan. Hasilnya adalah kinerja pegawai sudah optimal setelah adanya pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan baik teknis maupun fungsional.

7. Nmadu *et al.* (2021)

   Nmadu *et al.* (2021) telah melakukan penelitian dengan judul "*The Effects of Training on Employee Performance in an Organization*." Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penggunaan data-data sekunder. Penelitian ini menggunakan teori motivasi ekspektasi Victor Vroom untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Hasilnya adalah bahwa peningkatan pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja pegawai.

8. Giday & Perumal (2023)

   Giday & Perumal (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "*A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia*." Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis data berupa IBM SPSS dan IBM AMOS (*Analysis of Moment* Structures). Hasilnya adalah penilaian kebutuhan pelatihan dan ketersediaan sumber daya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi, persepsi pegawai terhadap pelatihan bukanlah penentu utama tingkat kinerja pegawai.

9. Khawaldeh (2023)

   Khawaldeh (2023) telah melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District*." Penelitian ini

dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasilnya adalah bahwa pelatihan secara umum berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam derajat sedang.

2.2 Landasan Teori

Selain penelitian terdahulu, penulis juga menggunakan berbagai teori dari para ahli untuk membantu dalam membuat analisis. Berikut adalah beberapa teori terkait manajemen sumber daya manusia, pelatihan, dan kinerja pegawai.

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell & Morris, 2019). Manajemen sumber daya manusia diartikan pula sebagai usaha perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan berbagai kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Yuliani, 2023). Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga diartikan sebagai suatu pendekatan, sudut pandang, teknik pemikiran baru dan filosofi manajemen, yang tidak hanya berkaitan dengan mengelola orang, tetapi juga memecahkan masalah manusia suatu organisasi secara cerdas dan adil dan memastikan potensi karyawan dikembangkan dengan baik dan maksimal (Rahardjo, 2022). Dengan demikian, disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola bakat manusia melalui berbagai usaha dengan baik dan maksimal, serta memecahkan masalah manusia dalam suatu organisasi

secara cerdas dan adil demi tercapainya suatu tujuan, baik organisasi, individu maupun masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dalam sektor publik adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (PP No. 11 Tahun 2017).

2. Fungsi Manajemen SDM

Dewasa ini, sumber daya manusia telah diakui sebagai human capital atau modal manusia yang menggambarkan pengetahuan (knowledge),keterampilan (skills), kemampuan (abilities), dan atribut lainnya (other attributes) (KSAO) yang memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan. Untuk membangun sumber daya manusia, KSAO harus terus dikembangkan (Snell & Morris, 2019).

Dalam mengelola sumber daya manusia, terdapat dua hal yang harus dipertimbangkan sekaligus yaitu tantangan kompetitif (*Competitive Challenges*) dan kekhawatiran karyawan (*Employee Concerns*). Tantangan kompetitif meliputi: perubahan pasar, globalisasi, keberlanjutan, teknologi, tantangan produktivitas dan biaya, serta memanfaatkan perbedaan pegawai. Sementara, kekhawatiran karyawan diantaranya: keamanan kerja, layanan kesehatan, masalah keberagaman, masalah usia, gender dan generasi, tingkat pendidikan, sikap kerja dan keterlibatan pegawai, serta keseimbangan kehidupan kerja (Snell & Morris, 2019).

Untuk mengelola sumber daya manusia dengan mempertimbangkan dua hal tersebut dilakukan melalui berbagai fungsi, yaitu: 1) Perencanaan; 2) Desain pekerjaan; 3) Perekrutan; 4) Penempatan; 5) Pelatihan dan pengembangan; 6) Penilaian kinerja; 7) Komunikasi; 8) Kompensasi; 9) Tunjangan; 10) Hubungan kerja; dan 11) Sumber daya manusia internasional (Snell & Morris, 2019).

Fungsi manajemen sumber daya manusia sektor publik terdiri dari: 1) Desain organisasi; 2) Penempatan; 3) Komunikasi dan hubungan masyarakat; 4) Manajemen kinerja; 5) Sistem imbalan, manfaat dan pemenuhan kebutuhan; dan 6) Pengembangan pegawai dan organisasi (Bernardin & Russel, 1993 dalam Syafri & Alwi, 2014). Sementara itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, fungsi manajemen PNS meliputi: 1) Penyusunan dan penetapan kebutuhan; 2) Pengadaan; 3) Pangkat dan jabatan; 4) Pengembangan karier; 5) Pola karier; 6) Promosi; 7) Mutasi; 8) Penilaian kinerja; 9) Penggajian dan tunjangan; 10) Penghargaan; 11) Disiplin; 12) Pemberhentian; 13) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan 14) Perlindungan. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penulis berfokus pada fungsi pelatihan.

2.2.2 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya organisasi yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan karyawan (Noe, 2017). Pelatihan adalah proses transformasi dari seorang ahli di bidangnya kepada orang lain, yang diharapkan menghasilkan perubahan pada tingkat pengetahuan, penyikapan, tindakan, perilaku, kebiasaan,

dan kultur kerja (Widodo, 2021). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap atau perilaku yang difasilitasi oleh seorang ahli agar dapat melakukan pekerjaan secara memuaskan untuk meningkatkan tercapainya tujuan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia publik, pelatihan dikenal sebagai pendidikan dan pelatihan atau Diklat. Diklat yaitu suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi guna menghadapi tantangan masa depan (Syafri & Alwi 2014). Dalam Keputusan Direktur Jenderal Pelatihan dan Produktivitas, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi kompetensi/jabatan/pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan. Disebutkan pula, bahwa program pelatihan harus disusun berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan pengguna atau industri.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan adalah pembelajaran, mengacu pada perolehan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap atau perilaku (Noe, 2017). Selain itu, pelatihan juga ditujukan agar pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan (Fajar, 2012 dalam Purnama *et al.,* 2021). Pelatihan merupakan salah satu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas yang berorientasi

jangka pendek, sehingga ditujukan untuk membekali pegawai mengerjakan pekerjaan sekarang (Snell & Morris, 2019).

Dalam sektor publik, Diklat dipersyaratkan bagi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu (Perka BKN No. 36 th 2011). Sebagaimana diuraikan sebelumnya, bahwa Diklat memuat dua unsur; pelatihan dan pendidikan. Pelatihan diperlukan untuk mengatasi masalah teknis sementara pendidikan diperlukan untuk menambah wawasan pegawai untuk memecahkan masalah organisasi secara keseluruhan (Syafri & Alwi, 2014).

3. Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Agar pelatihan memberikan dampak yang signifikan untuk pegawai, baik itu pengetahuan, keterampilan, sikap dan lainnya yang kemudian memberi dampak positif bagi organisasi maka harus diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan, dilakukan melalui analisis organisasi, tugas dan orang. Analisis organisasi meliputi lingkungan, strategi dan sumber daya untuk menentukan di mana menekankan pelatihan. Analisis tugas meliputi analisis tentang kegiatan yang akan dilakukan untuk menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan. Sementara, analisis orang merupakan analisis yang meliputi kinerja, pengetahuan dan keterampilan untuk menentukan siapa yang membutuhkan pelatihan (Snell & Morris, 2019).

Selain itu, Noe (2017) mendesain proses pelatihan agar efektif melalui tujuh langkah: 1) Menilai kebutuhan; 2) Kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan; 3) Menciptakan lingkungan belajar; 4) Memastikan transfer pelatihan;

5) Mengembangkan rencana evaluasi; 6) Memilih metode pelatihan; dan 7) Memantau dan mengevaluasi program.

Menilai kebutuhan dilakukan melalui analisis organisasi, analisis orang dan analisis tugas. Analisis organisasi melibatkan penentuan kelayakan pelatihan berdasarkan strategi organisasi, sumber daya yang tersedia, serta dukungan manajer dan rekan-rekan untuk kegiatan pelatihan. Analisis orang meliputi: 1) Menentukan apakah kekurangan disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan atau dari sisi motivasi dan desain pekerjaan; 2) Mengidentifikasi siapa yang memerlukan pelatihan; dan 3) Menentukan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Sementara, analisis tugas berupa mengidentifikasi tugas-tugas penting, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu ditekankan dalam pelatihan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya (Noe, 2017).

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil, analisis kebutuhan Diklat khususnya Diklat teknis, dilakukan melalui penyusunan profil kompetensi jabatan dan pemetaan kompetensi pengelola kepegawaian. Penyusunan profil kompetensi jabatan merupakan metode dalam merumuskan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan dengan menggunakan analisis tugas. Sementara itu, pemetaan kompetensi pengelola kepegawaian dilakukan melalui beberapa cara: 1) Wawancara kompetensi, menitikberatkan pada penguasaan kompetensi;dan 2) Kuesioner kompetensi, mengacu pada kompetensi jabatan dan menitikberatkan

pada kompetensi yang dimiliki, serta mengungkapkan kekuatan dan keterbatasan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Perka BKN no 17 th 2011).

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan terdiri dari *on-the-job training* dan *off-the-job training*. *On-the-job training* adalah pelatihan untuk pekerjaan dengan kemampuan teknis yang lebih dominan, sementara *off-the-job training* adalah pelatihan untuk pekerjaan dengan kemampuan konseptual yang lebih dominan. *On-the-job training* merupakan metode dimana pegawai diberikan pengalaman langsung dalam kondisi kerja normal dari pelatih, dapat dilakukan oleh atasan maupun pegawai senior. Sementara, *off-the-job training* merupakan metode pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja, seperti mengikuti seminar, konferensi, dan studi kasus (Snell & Morris, 2019).

Diklat prajabatan adalah pelatihan yang ditujukan untuk calon PNS pada masa percobaan dan hanya dapat diikuti satu kali untuk kemudian dapat diangkat menjadi PNS (PP No. 11 th 2017). Sementara Diklat dalam jabatan ditujukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dengan baik. Diklat dalam jabatan terdiri dari: Diklat teknis, Diklat fungsional dan Diklat kepemimpinan. Diklat kepemimpinan ditujukan untuk pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, Diklat fungsional ditujukkan untuk pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional, sementara Diklat teknis ditujukan untuk seluruh pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis (Perka LAN 193/XIII/10/6/2001).

5. Indikator Pelatihan

Keberhasilan pelatihan, dapat dilihat dari indikator berikut (Widodo, 2021):

1. Peserta aktif dalam proses pembelajaran
2. Memiliki motivasi yang tinggi
3. Perubahan sikap dan perilaku yang positif
4. Daya serap meningkat
5. Kreatifitas tinggi
6. Pengembangan potensi

Indikator pelatihan menurut Snell & Morris (2019), terdiri dari:

1. Reaksi (*Reactions*); terkait bagaimana reaksi atau respon pegawai setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dapat berupa reaksi seperti menyukai program pelatihan, menggunakan informasi dalam pekerjaan, serta memberi umpan balik baik untuk instruktur ataupun umpan balik program pelatihan.
2. Pembelajaran (*Learning*); terkait pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan, apakah mengalami peningkatan atau tidak. Perubahan pengetahuan dan keterampilan dapat dilakukan dengan menguji pegawai sebelum dan sesudah pelatihan, atau membandingkannya dengan pegawai yang belum mengikuti pelatihan.
3. Perilaku (*Behavior*); terkait *transfer of training*, yaitu mengacu seberapa baik pegawai menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaannya. Untuk menilai keberhasilan *transfer of training* dapat dilakukan dengan mengamati peserta setelah mengikuti pelatihan, mewawancarai atasan peserta pelatihan tentang kemajuannya, dan juga memeriksa penilaian kinerja pasca pelatihan.

4. Hasil (*Results*); mengacu pada manfaat yang diperoleh organisasi setelah menyelenggarakan program pelatihan. Manfaat ini mencakup pendapatan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas dan kualitas, biaya yang lebih rendah, pelanggan lebih puas, kepuasan kerja lebih tinggi dan pergantian karyawan lebih rendah.

Selain itu, mengacu pada tujuan pelatihan yang dikemukakan oleh Noe (2017), maka indikator pelatihan dapat berupa:

1. Pengetahuan; pengetahuan peserta meningkat setelah mengikuti pelatihan
2. Keterampilan; peserta menjadi lebih terampil dalam melakukan pekerjaannya.
3. Kompetensi; kompetensi peserta meningkat setelah mengikuti pelatihan
4. Sikap; sikap atau perilaku kerja peserta menjadi lebih baik.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengevaluasi program Diklat menurut Bernardin & Russel (1993) dalam Syafri & Alwi (2014), diantaranya:

1. Reaksi; mengukur reaksi peserta setelah program Diklat berakhir. Hal ini terkait opini peserta terkait program tersebut.
2. Pengetahuan; mengukur seberapa jauh pengetahuan dan konsep yang dikuasai, serta keterampilan yang diperoleh dari Diklat.
3. Perilaku; menilai sejauh mana pengaruh Diklat terhadap perubahan kinerja peserta. Perilaku dapat diukur menggunakan hasil penilaian kinerja.

4. Hasil organisasi; untuk menilai dampak Diklat pada kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini terkait produktivitas organisasi, pergantian pegawai, absentisme, serta kepuasan pelanggan.

2.2.3 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat juga disebut sebagai prestasi kerja, yaitu catatan dari hasil yang diperoleh melalui berbagai fungsi pekerjaan atau kegiatan selama jangka waktu tertentu (Bernardin & Russel, 1993 dalam Syafri & Alwi, 2014). Kinerja diartikan pula sebagai hasil dari serangkaian proses kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Tsauri, 2014). Sementara, dalam sektor publik kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada organisasi atau unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan perilaku kerja (PP No 30 Th 2019). Standar kinerja harus didasarkan pada persyaratan terkait pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan dan tercermin dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan (Snell & Morris, 2019).

Kinerja pegawai perlu dikelola dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja ini disebut sebagai manajemen kinerja, yaitu proses menciptakan lingkungan kerja agar orang dapat melakukan yang terbaik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Snell & Morris, 2019). Manajemen kinerja juga diartikan sebagai proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja (PP No 30 Th 2019).

Penilaian kinerja adalah proses manajer mengevaluasi kinerja pegawai secara berkala terhadap persyaratan pekerjaannya (Snell & Morris, 2019). Penilaian kinerja juga berarti sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan (Tsauri, 2014).

2. Indikator Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja, perlu dilakukan secara objektif. Sehingga, penilaian kinerja perlu didasarkan pada indikator atau kriteria yang telah ditentukan untuk kemudian dapat mengatakan kinerja tersebut baik atau buruk. Menurut Yuliani (2023), indikator kinerja terdiri dari:

1. Hasil kerja individu; menilai keluaran pekerjaan yang dihasilkan, seperti seberapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan.
2. Perilaku; terkait perilaku kerja pegawai seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, dan tingkat absensi.
3. Sifat; objek penilaian yang paling lemah karena tidak dapat dihubungkan dengan hasil tegas yang positif.

Indikator kinerja berdasarkan pengklasifikasian metode penilaian kinerja terdiri dari sifat perilaku dan hasil (Snell & Morris, 2019).

1. Sifat; mengukur sejauh mana pegawai memiliki karakteristik tertentu seperti ketergantungan, kreativitas, inisiatif, dan kepemimpinan.
2. Perilaku; menggambarkan tindakan mana yang harus atau tidak boleh dilakukan dalam pekerjaan.

3. Hasil; mengacu pada pencapaian pegawai, yaitu hasil yang mereka capai melalui pekerjaannya.

Menurut Syafri & Alwi (2014), terdapat beberapa kriteria yang dinilai dalam kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), diantaranya:

1. Kesetiaan; berupa ketaatan kepada UUD 45, negara dan pemerintahan.
2. Prestasi kerja; hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.
3. Tanggung jawab; berupa kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu dan berani mengambil risiko atas keputusan atau tindakan yang dilakukan.
4. Ketaatan; berupa kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan yang berlaku dan perintah kedinasan, serta kesanggupan tidak melanggar larangan yang ditentukan.
5. Kejujuran; berupa ketulusan dalam melaksanakan tugas tanpa menyalahgunakan wewenang yang diberikan.
6. Kerjasama; kemampuan pegawai bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
7. Prakarsa; berupa kemampuan pegawai mengambil keputusan.
8. Kepemimpinan; berupa kemampuan untuk meyakinkan orang lain agar melaksanakan tugas pokok.

Sementara itu, indikator kinerja seorang ASN berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil diantaranya:

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP); rencana kinerja dan target capaian yang harus dicapai setiap tahun. Penyusunan SKP dilakukan berdasarkan perjanjian kinerja dengan memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan.
2. Perilaku Kerja; setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan atau tidak melakukan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-perundangan. Indikator Perilaku Kerja diantaranya: 1) Orientasi pelayanan; 2) Komitmen; 3) Inisiatif Kerja; 4) Kerja sama; 5) Kepemimpinan.

3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kamaroellah (2014) mengatakan bahwa pada dasarnya kinerja ditentukan oleh tiga hal: 1) Kemampuan; 2) Keinginan; 3) Lingkungan. Demikian pula yang disampaikan oleh Snell & Morris (2019) bahwa kinerja berbanding lurus dengan kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*), dan lingkungan *(Environment*). Jika salah satunya rendah, kinerja pegawai pun akan rendah. Sehingga, kinerja dipengaruhi oleh faktor:

1. Kemampuan; diantaranya berupa keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan analitis dan berkomunikasi.
2. Motivasi; diantaranya berupa ambisis karier, tujuan dan ekspektasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan hubungan dengan rekan kerja

3. Lingkungan; diantaranya berupa peralatan, desain pekerjaan, kondisi ekonomi, serikat, aturan dan kebijakan, dukungan manajer serta hukum dan regulasi.

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi (Gibson, 2008 dalam Achmad & Zuraida, 2022)

1. Faktor individu; berupa kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis; berupa persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi; berupa sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

2.2.4 Kerangka Kerja

Kerangka kerja adalah dasar dalam menyelesaikan masalah yang akan diteliti, sehingga harus didukung dengan studi pustaka yang mendukung penyelesaian masalah dalam penelitian (Murdiyanto, 2020). Kerangka kerja dalam penelitian ini akan menggambarkan terkait program pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan yang didasarkan pada teori para ahli.

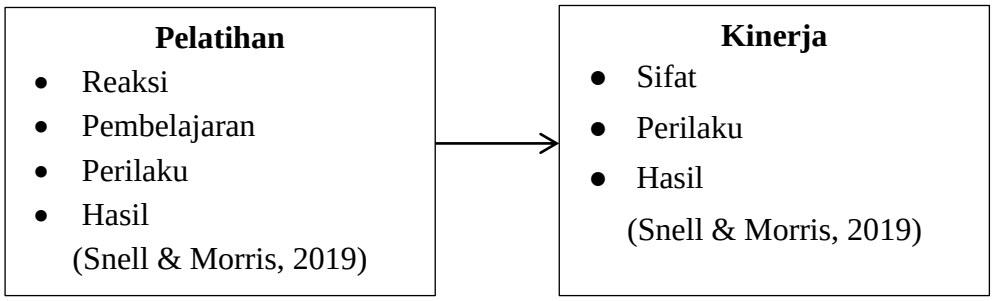
a. Indikator Pelatihan

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator kinerja Indikator menurut pendapat Snell & Morris (2019) yang terdiri dari: Reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

b. Indikator Kinerja

Dalam penelitian ini, indikator kinerja yang digunakan adalah indikator yang dikemukakan oleh Snell & Morris (2019) yang terdiri dari: sifat, perilaku dan hasil.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, maka tergambarlah kerangka kerja sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Kerja

BAB III.

METODOLOGI

3.1 Pendekatan

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah sarana untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari suatu masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2017). Dengan demikian, penelitian kualitatif berangkat dari suatu masalah yang ditemukan. Dalam penelitian ini, penulis menggali praktik seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta untuk dapat menemukan masalah. Berdasarkan temuan masalah pada fungsi pelatihan, maka penulis memfokuskan penelitian pada analisis program pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif adalah data deskriptif tentang apa yang dikatakan dan dilakukan oleh orang yang berkaitan langsung dengan ruang dan waktu, serta makna yang diangkat bebas dari perspektif penulis (Saleh, 2017). Dengan demikian, penelitian ini akan disajikan dalam bentuk narasi.

3.2 Fokus dan Tujuan Penelitian

Fokus penelitian merupakan tumpuan dalam melakukan penelitian. Dengan adanya fokus penelitian, masalah yang diteliti lebih sederhana dan tidak mengambang (Saleh, 2017). Fokus dalam penelitian kualitatif berupa proses interaksi dan peristiwa (Murdiyanto, 2020).

Tujuan penelitian kualitatif diantaranya adalah: menemukan pola hubungan interaktif; menemukan teori; menggambarkan realitas kompleks; dan memperoleh pemahaman akan makna (Sugiyono, 2019). Selain itu, Saleh (2017) mengungkapkan bahawa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memperoleh pemahaman mengenai fenomena atau gejala yang diangkat untuk diteliti secara mendalam. Dalam penelitian ini, penulis berfokus pada program pelatihan dan kinerja pegawai yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam dan mendeskripsikannya tentang bagaimana program pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.3 Unit Analisis

Objek dalam penelitian kualitatif disebut sebagai sumber data, narasumber, atau yang lebih familiar disebut dengan informan (Saleh, 2017). Narasumber dilakukan kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial yang diangkat (Sugiyono, 2019).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan unit analisis tingkat organisasi, divisi dan individu. Tingkat organisasi diwakili oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, tingkat divisi diwakili oleh Sub Koordinator Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja, sementara tingkat individu diwakili oleh Staf ASN pada kantor Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. Total narasumber dalam penelitian adalah empat orang, terdiri dari satu Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, satu Sub Koordinator Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja, serta dua Staf ASN Penggerak Swadaya Masyarakat.

Pertimbangan pemilihan narasumber Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian sebagai wakil dari tingkat organisasi adalah karena beliau kepala dari divisi yang menjalankan praktik fungsi manajemen sumber daya manusia. Selain itu juga mempertimbangkan kemudahan akses dan ketersediaan waktu dibandingkan dengan Kepala Dinas. Pertimbangan pemilihan narasumber Subkoordinator Pelatihan dan Produktivitas dari tingkat divisi adalah karena beliau atasan dan supervisor pada pelaksanaan magang dan terlibat dalam beberapa praktik fungsi manajemen sumber daya manusia. Kemudian, pertimbangan pemilihan narasumber staf ASN dari tingkat individu adalah karena mereka terkena dampak langsung dari praktik fungsi manajemen sumber daya manusia.

3.4 Metode

Data-data yang diperlukan dalam penelitian kualitatif adalah data-data yang bersifat deskriptif kualitatif. Untuk mendapatkan data tersebut dapat dilakukan dengan pengamatan,wawancara dan dokumentasi sebagai penunjang (Saleh, 2017). Sementara menurut Morissan (2019) metode pengumpulan data dapat dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD), pengamatan lapangan, wawancara, dan studi kasus. Menurut Sugiyono (2019), metode pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi. Dalam penelitian ini akan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi.

Wawancara digunakan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2019).

Wawancara merupakan bentuk komunikasi verbal atau percakapan langsung yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti. Ada dua golongan informan yang dipilih dalam penelitian ini, yaitu informan kunci dan informan utama (Saleh,2017). Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok, dalam hal ini adalah Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian. Sementara informan utama adalah mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti dalam hal ini adalah staf ASN dan Sub Koordinator Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja.

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data berupa dokumen yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti, baik dokumen berupa catatan penting, peraturan perundang-undangan, naskah, foto, manuskrip dan dokumen penunjang lainnya (Saleh 2017). Dalam penelitian ini, dokumen yang digunakan diantarranya: 1) Data pegawai ASN Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta; 2) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) tahun 2020-2022; 3) Perundang-undangan tentang ASN,Diklat dan penilaian kinerja ASN.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat pengumpulan data juga dapat berupa kuesioner, formulir, atau penulis itu sendiri dalam kasus wawancara (Wijayanti & Kuntari, 2022). Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah penulis itu sendiri, kemudian mengembangkan instrumen penelitian untuk dapat melengkapi data yang telah diperoleh dari wawancara dan observasi (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan

angket. Pedoman wawancara digunakan untuk membantu penulis dalam melakukan wawancara, sementara angket untuk menunjang hasil wawancara.

Berikut adalah pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel mengacu pada teori Snell & Morris (2019):

1. Pelatihan
    1. Reaksi (*Reactions*)
        - Respon peserta
        - Umpan balik dari peserta
    2. Pembelajaran (*Learning*)
        - Kesesuaian materi dengan kebutuhan
        - Perolehan pengetahuan dan keterampilan
        - Dukungan atasan dan rekan kerja dalam perolehan pengetahuan dan keterampilan
    3. Perilaku (*Behavior*)
        - Penerapan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan
        - Peningkatan kinerja
    4. Hasil (*Results*)
        - Kualitas layanan
        - Kepuasan pelanggan
        - Tingkat *turnover*
2. Kinerja
    1. Sifat
        - Ketergantungan dalam pekerjaan

- Kreativitas
- Inisiatif

2. Perilaku
    - Perilaku kerja
    - Etika profesi
    - Kinerja pasca pelatihan
3. Hasil
    - Standar kinerja
    - Capaian pegawai
    - Umpan balik penilaian
    - Pemantauan kinerja
    - Penghargaan dan hukuman

Penulis membagikan angket kepada pegawai ASN Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang ditujukan untuk melengkapi data yang dibutuhkan serta menunjang hasil wawancara. Berikut adalah pedoman angket:

1. Kebutuhan akan pelatihan
2. Pelatihan yang telah diikuti
3. Peningkatan pengetahuan
4. Peningkatan keterampilan
5. Peningkatan kompetensi
6. Motivasi
7. Faktor yang mempengaruhi kinerja

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari berbagai sumber sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2019).Selain itu, analisis data juga didefinisikan sebagai proses mendeskripsikan, membahas, menafsirkan, mengevaluasi dan menjelaskan data dalam menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian (Wijayanti & Kuntari, 2022).

Ada beberapa model analisis data kualitatif, diantaranya: 1) Model interaktif Miles & Huberman; 2) Model Spradley; 3) Analisis Komponensial (*componential analysis*); 4) Analisis isi; 5) Model studi kasus Robert K. Yin; 6) Analisis tema kultural; 7) Model Keeves; 8) Analisis perbandingan; 9) Analisis wacana (*discourse analysis*); 10) Model Bogdan & Biklen; 11) Model komparasi konstan (*grounded theory research analysis*); dan 12) Model *life history* (Haryoko, *et al*., 2020). Di samping itu, Sugiyono (2019) mengungkapkan bahwa analisis data dapat dilakukan menggunakan model Miles & Huberman, Spradley, Creswell, serta model lain yang disesuaikan dengan jenis dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan menggunakan model Miles & Huberman.

Teknik analisis model Miles & Huberman terdiri dari tiga tahap; 1) Pengkodifikasi atau reduksi data; 2) Penyajian atau display data; dan 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi adalah proses melakukan telaah awal terhadap data yang dihasilkan dengan melakukan pengujian terhadap fokus penelitian (Haryoko *et al.*, 2020). Reduksi data juga berarti merangkum, memilih hal yang

pokok, memfokuskan pada hal yang penting, mencari tema dan pola sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas (Sugiyono, 2019).

Penyajian data adalah tahap menyajikan data temuan dalam bentuk kategori atau kelompok-kelompok data (Haryoko *et al.*,2020). Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, maupun *flowchart* (Sugiyono, 2019).

Penarikan kesimpulan adalah tahap temuan-temuan menjadi lebih jelas sehingga memungkinkan penulis mampu menjawab rumusan masalah (Saleh, 2017). Kesimpulan merupakan interpretasi penulis atas temuan dari berbagai sumber; wawancara, observasi atau dokumen. Selanjutnya, mengecek kesahihan (memverifikasi) dengan cara triangulasi atau mengecek ulang proses reduksi dan penyajian data untuk memastikan tidak ada kesalahan terdahap data (Haryoko *et al,* 2020).

3.7 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan kebasahan data, diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan pada empat kriteria:1) Validitas internal (*credibility*); 2) Validitas eksternal (*transferability*); 3) Reabilitas (*dependability*); dan 4) Objektivitas (*confirmability*). Data penelitian kualitatif dikatakan valid jika tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan dengan yang terjadi dilapangan, hal ini berarti mengacu pada validitas internal (kredibilitas) dan validitas eksternal (*transferability*/keteralihan). Keteteralihan atau transferabilitas merupakan validitas eksternal, yang berarti sejauh mana hasil penelitian dapat dipahami dan diterapkan oleh orang lain (Sugiyono, 2019).

Untuk melakukan uji kredibilitas data, dapat dilakukan melalui beberapa metode, diantaranya: 1) Perpanjangan pengamatan; 2) Peningkatan ketekunan; 3) Triangulasi; 4) Diskusi dengan teman; 5) Analisis kasus negatif; dan 6) Member check (Sugiyono, 2019). Dalam penelitin ini, uji kredibilitas menggunakan metode triangulasi.

Triangulasi adalah mengecek ulang derajat keterpercayaan data atau informasi yang telah diperoleh (Saleh, 2017). Triangulasi juga diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Sehingga, terdapat tiga macam triangulasi yang dapat digunakan yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, menggunakan triangulasi sumber.

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dari berbagai sumber yang ada dideskripsikan dan dikategorisasikan, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2019).

BAB IV.

HASIL PELAKSANAAN DAN ANALISIS

4.1 Hasil Pelaksanaan

4.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap instansi pemerintah, memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan, demikian pula Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. Tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta diatur dalam Peraturan Walikota Yogyakarta nomor 100 tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Sehingga, dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen SDM dilakukan sesuai dengan peraturan tersebut dan fungsi-fungsi yang tidak termuat dalam peraturan berarti bahwa fungsi tersebut bukan kewenangan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta.

Fungsi-fungsi manajemen SDM di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dijalankan oleh Subbagian Umum dan Kepegawaian. Fungsi-fungsi yang telah dilaksanakan diantaranya: 1) Perencanaan; 2) Desain pekerjaan; 3) Pelatihan atau pengembangan; 4) Penilaian kinerja; 5) komunikasi. Di samping itu, Dinsosnakertrans memiliki kewenangan yang sangat terbatas dalam fungsi perekrutan, penempatan dan tunjangan, serta tidak memiliki kewenangan dalam fungsi kompensasi sebab kompensasi telah diatur oleh pemerintah pusat. Sementara itu, fungsi hubungan kerja dan sumber daya manusia internasional tidak terdapat pada instansi pemerintah pada umumnya, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta pada khususnya. Hal ini, karena umumnya ruang lingkup fungsi

manajemen SDM sektor publik hanya terdiri dari: 1) Desain Organisasi; 2) Penempatan; 3) komunikasi dan hubungan masyarakat; 4) Manajemen Kinerja; 5) sistem imbalan, manfaat dan pemenuhan kebutuhan; dan 6) pengembangan pegawai dan organisasi (Bernardin & Russel, 1993 dalam Syafri & Alwi, 2014).

Pertama, fungsi perencanaan berupa penentuan kebutuhan pegawai di dinsosnakertrans kota Yogyakarta dilakukan dengan pedoman analisa jabatan (Anjab) dengan bukti dukung analisa beban kerja (ABK). Analisa beban kerja dilakukan dengan memperhitungkan menit per pekerjaan dan hari efektif dalam satu tahun. Hasil dari perhitungan tersebut kemudian diusulkan ke pusat sebagai pengajuan formasi (perekrutan) CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil).

"Oh itu namanya ada yang namanya Analisa Beban Kerja. Jadi nanti setiap apa ya, setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah), nggak cuma Dinsos, itu disuruh membuat Analisa Beban Kerjanya dulu…Terus perkaliannya itu dikalikan jumlahnya itu dikalikan menit, dikalikan berapa surat, selama setahun berapa nah itu nanti dibagi dalam setahun itu misal 3600, dibagi 3600 menit gitu …" (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Kedua, penempatan, CPNS mencantumkan jabatan yang diinginkan pada saat melakukan pendaftaran. Sehingga, setelah diterima mereka akan ditempatkan pada dinas, bidang, dan jabatan yang telah dicantumkan.

“…Tapi kalau yang sekarang itu tahun dua tahun ini saya lihatnya langsung ditempatkan di OPD-nya. Karena dia sudah kayak menyebutkan nama jabatannya, *dadi wes ditempatkan langsun,* di tempatkan di OPD-nya…." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK)

Penempatan yang dilakukan oleh Dinsosnakertrans adalah ketika terjadi kasus tertentu, seperti suami-istri yang diterima pada tempat yang sama. Penempatan ulang tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan Anjab.

"Heem. Kecuali kalo ada kasus, ternyata suami-istri diterima di tempat yang sama. Nah itu nanti di tata ulang. Dipindah salah satunya kemana,gitu." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Ketiga, desain pekerjaan, pembagian tugas di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dilakukan menggunakan Matriks Peran dan Hasil (MPH) yang dibuat dalam diskusi kinerja seluruh pegawai, baik atasan maupun bawahan. Kemudian, pembagian tugas dalam bidang atau kelompok substansi dilakukan oleh masing-masing kepala bidang atau subkoordinator.

"Oh kalau itu, kalau tahun 2022 itu sudah pakai Matriks Peran Hasil (MPH), Dek. Jadi nanti atasan dan bawahan ada wadah namanya diskusi kinerja. Nah nanti dari kepala bidang-sekretaris itu turun ke kepala seksinya,ke kasubbagnya. … Nah kalo dari struktural, kasubbagnya sama kasinya itu turun ke fungsional sama pelaksananya atau staf di bawahnya,kayak gitu." *(*AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pembagian tugas oleh masing-masing bidang atau kelompok substansi dilakukan dengan mempertimbangkan Anjab agar beban kerja setiap pegawai sesuai dengan jabatannya.

"Kalo SDM kan berarti kan personil yang di subkoor nggih, itu kita tentunya mengacu pada Anjab, Analisa Jabatan. Anjab itu kan nanti kita tentukan dengan mengukur beban kerja kita…"(FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Permasalahan yang muncul pada fungsi desain pekerjaan adalah kaitannya dengan elemen lingkungan, yaitu belum optimalnya ruang penyimpanan dan alat pendingin ruangan pada lantai tiga area bidang Kesejahteraan Hubungan Industrial dan bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Hal ini menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Keempat, penilaian kinerja, dilakukan dengan acuan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dilakukan satu tahun sekali pada akhir tahun dan E-PKP (Elektronik-Penilaian Kinerja Pegawai) dengan metode penilaian 360 derajat per semester.

"Kalau pengelolaan kepegawaiannya sih ada beberapa cara ya. Kalau untuk kinerjanya, kita ada penilaian kinerja SKP itu, kalau tahun 2022 itu dilaksanakan setahun sekali, terus ada penilaian 360 juga itu dilakukan setahun dua kali per semester." (AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan harian, dengan menginput aktivitas pada hari tersebut ke dalam E-Kinerja yang kemudian dinilai oleh atasannya; diverifikasi atau tidak.

"…Kalo ngga gitu nanti dia hariannya masukin E-Kinerja. Kinerja harian yang dilakukan hari ini apa aja, dinilai oleh atasannya;diverifikasi atau tidak…."(AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Penilaian kinerja yang berdasarkan SKP digunakan sebagai pertimbangan kenaikan pangkat dan jabatan. Untuk jabatan fungsional, kenaikan pangkat dilakukan setiap empat tahun jika syarat-syarat yang lain terpenuhi. Sementara, untuk jabatan struktural kenaikan pangkat dilakukan setiap dua tahun sekali. Keduanya, mempertimbangkan hasil penilaian SKP dua tahun terakhir. Di

samping itu, hasil penilaian kinerja E-PKP dengan metode penilaian 360 derajat akan berdampak pada tunjangan yang diterima. Tetapi, tidak ada umpan balik hasil penilaian kinerja kepada pegawai yang bersangkutan karena bersifat rahasia. Hal tersebut memungkinkan pegawai kurang memahami apa saja yang harus diperbaiki.

"Enggak, itu ngga tau. Itu itu, nilainya itu rahasia…" *(*DH,Staf Penggerak Swadaya Masyarakat, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Kelima, komunikasi, terdiri dari komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal terjadi di antara pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan, sementara komunikasi eksternal terjadi antara Dinsosnakertrans dengan dinas-dinas lain, baik dinas pada wilayah Pemerintah Kota maupun di luar itu.Komunikasi pada internal Dinsosnakertrans secara hirarkis sebagai sarana pemberian arahan dan pelaporan kemajuan kerja.

"Itu sudah ada yang memberikan arahan, petunjuk umpan balik terkait tugas dan tanggung jawab. Jadi atasan itu mengkomunikasikan kebijakan, prosedur, dan keputusan penting kepada bawahan. Sementara bawahan juga akan melaporkan kemajuan kerja…" *(*DH,Staf Penggerak Swadaya Masyarakat, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Komunikasi secara hirarkis berarti bahwa komunikasi dari bawahan kepada atasan, dalam hal ini Kepala Dinas, perlu dilakukan secara berjenjang. Tetapi, terkadang terjadi komunikasi lompat jenjang yang menimbulkan miskomunikasi.

"…Soalnya kadang ada orang yang lompat jenjang, jadi atasannya sendiri nggak tahu, tapi malah atasan-atasannya tahu kaya gitu. Kadang kalau yang kayak gitu

ada miskomunikasi disitu. *Bapaknya nganu cuman* diingatkan kembali kan sama Pak Kepala Dinas sering diingatkan kalau mau laporan itu ya berjenjang gitu…"(AIN,Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

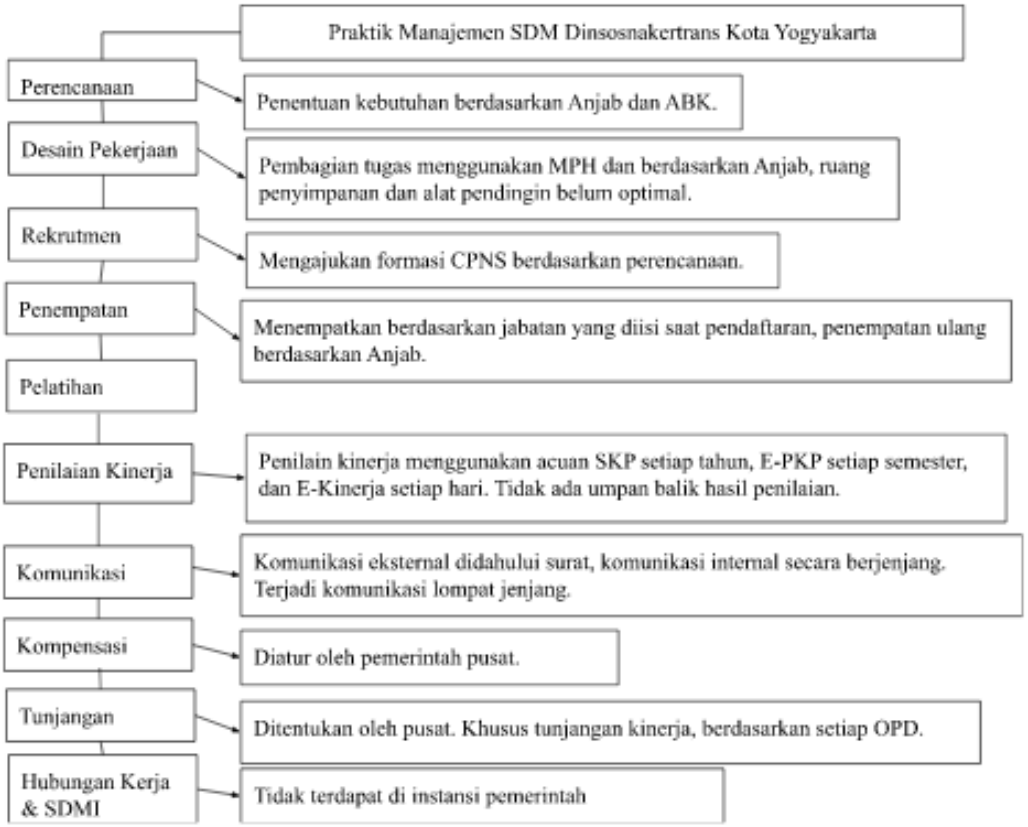
Keenam, tunjangan,diberikan kepada setiap pegawai tergantung dari pangkat, golongan, dan jabatan. Namun, khusus untuk tunjangan kinerja ditentukan oleh masing-masing OPD berdasarkan tipenya mengacu pada PAD (Pendapatan Asli Daerah).

"Kalau tunjangan kinerja itu yang nentuin pusat, besarannya berdasarkan PAD-nya kita, kemampuannya Pemkot. Terus itu ada kelompok jabatannya sendiri-sendiri." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Adapun macam-macam tunjangan yang diterima oleh para pegawai Dinsosnakertrans di antaranya yaitu: tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, tunjangan beras, tunjangan anak, tunjangan jabatan. Tunjangan-tunjangan yang diberikan, sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 39 Tahun 2023.

"…Ada banyak, di antaranya itu kita dapat tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya, di antara itu dan masih banyak lagi." *(*DH, Staf Penggerak Swadaya Masyarakat, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Hasil pelaksanaan terkait fungsi pelatihan akan diuraikan terpisah pada bagian berikutnya. Dari temuan-temuan tersebut, menandakan bahwa secara keseluruhan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta telah cukup baik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.



Gambar 4. 1 Display Praktik Manajemen SDM Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta

4.1.2 Pelatihan

Program pelatihan sebagai upaya pengembangan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara), dilakukan oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah), sekarang BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia). BKPSDM mengirimkan surat undangan kepada setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah) untuk mengirimkan perwakilannya mengikuti Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) yang diselenggarakan. Setiap OPD juga berhak mengajukan permohonan Diklat kepada BKPSDM setelah berkomunikasi dengan

kementerian pengampu. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh narasumber AIN selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian.

"Itu biasanya ngajuinnya di BKD, kalo misal tidak dilaksanakan oleh BKD. Tapi BKD itu kadang mereka kalo punya program diklat apa gitu kan nyurati ke OPD-OPD … Tapi kalo kita merasa merasa, misal pengantar kerja atau pekerja sosial itu butuh didiklatkan untuk supaya dia bisa diangkat ke jenjang yang lebih tinggi.Nah itu ngajuin ke sana,setelah kita komunikasi sama kementrian pengampunya, …" (AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Penyelenggaraan program pelatihan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta didasarkan pada SKM (Survei Kepuasan Masyarakat), terkait seberapa puas masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, kebutuhan pelatihan juga dapat berdasarkan indikator peningkatan kompetensi.

"Oh *nganu, nek* Dinsos mengadakan sendiri itu biasanya hasil dari SKM (Survei Kepuasan Masyarakat) Dek, SKM penilaian *opo* kepuasan masyarakat itu *tho,* kita kurangnya di mana nih? Misalnya kurangnya apa ya cara melayaninya? Petugas pelayannya? Itu nanti diajukan. Tapi kalau ngga, itu biasanya *nganu* kemaren itu diusulkan untuk peningkatan kompetensi, itu kan ada disalah satu indikator penilaian pelayanan publik yang baik…." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Lebih lanjut, dalam merancang program dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada, keterampilan dan/atau pengetahuan yang perlu untuk dikuatkan dan diketahui para pegawai dan kemudian disampaikan kepada narasumber untuk dikembangkan.

"Oh, kalau program pelatihan biasanya cari tahu apa yang mau dikembangkan, apa yang harus dikuatkan, permasalahannya apa, apa yang harus diketahui sama teman-teman, setelah itu mengajukan ke narasumbernya. Nanti narasumbernya yang mengembangkan." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Di samping itu, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta tidak dapat menyelenggarakan Diklat Fungsional; Diklat yang dikhususkan untuk jabatan fungsional. Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta hanya diperkenankan untuk menyelenggarakan pelatihan yang bersifat umum atau Diklat Teknis, seperti: pelayanan publik, pelatihan keuangan, dan pelatihan tentang kepegawaian.

"…. Misal kalau sekarang *soale* kalau untuk fungsional ngadain sendiri pelatihan khusus fungsional *ki yo ra iso ngadake dewek.* Tapi kalau untuk pelayanan publik aja yang pelatihan pelatihan umum aja ngga papa.Terus pelatihan tentang keuangan, pelatihan tentang kepegawaian misal cara buat SKP kaya gitu-gitu ngga papa kita ngadain sendiri sesuai kebutuhannya…" (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pegawai dengan jabatan fungsional akan mendapatkan Diklat Fungsional setelah mendapat undangan dari pusat. Diklat Fungsional dapat berupa pelatihan dan *workshop*, serta lebih beragam dibanding Diklat Teknis.

"Kalo fungsional biasanya macem-macem Dek. Fungsional itu ada undangan dari pusat, *yo* latihan, workshop gini-gini macem-macem sih Dek…" (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Para pegawai Dinsosnakertrans telah menyadari pentingnya pelatihan untuk menunjang karir mereka. Tetapi, masih terdapat pegawai yang belum mengikuti pelatihan, hal ini diungkapkan oleh narasumber DH sebagai berikut,

“…Disini banyak pegawai menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi. Mereka melihat pelatihan sebagai kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru, mengasah keterampilan yang ada, dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Mereka menganggap pelatihan sebagai investasi dalam diri sendiri dan melihat manfaat jangka panjang dari untuk pengembangan karir. Tetapi sayangnya, masih ada yang belum kebagian ikut.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Selain itu, salah seorang pegawai juga menyatakan belum mengikuti pelatihan hingga masa kerja dua tahun. Pegawai tersebut belum mengikuti Diklat yang diselenggarakan oleh BKPSDM maupun Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. "Sejauh ini, dua tahun kerja belum pernah ikut.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT)

Pernyataan tersebut diungkapkan pula oleh narasumber FW, bahwa di bidangnya terdapat pegawai yang sudah dan belum mengikuti pelatihan.

“Kalau di Lattas saat ini kan ASN cuma dua, saya sama Mba N itu. Nah si Mba N udah ikut. Terus kalo di bidang ya, itu Bu D udah ikut, nah yang baru-baru kaya Mba K itu dia belum ikut. Setahu saya itu.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber KA sebagai salah satu pegawai yang belum mengikuti pelatihan, memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya pelatihan.

"Menurut aku penting ya, karena terlebih lagi buat lulusan-lulusan SMK itu kan yang belum paham tentang apa sih bidang yang ingin dia kembangkan atau minat bakatnya mereka itu apa. Jadi dia bisa berlatih atau mengikuti pelatihan yang

sesuai dengan minatnya." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT)

Selain hasil wawancara, berdasarkan data dari sebaran angket untuk mengetahui demografi pegawai terkait pelatihan, diketahui sebanyak 5 pegawai dari 24 responden belum mengikuti Diklat Teknis, dan sebanyak 17 pegawai belum mengikuti Diklat Fungsional. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan masih belum dinikmati oleh seluruh pegawai. Salah satu faktornya adalah keterbatasan kuota untuk mengikuti Diklat yang diselenggarakan BKPSDM, terutama kuota Diklat Fungsional.

"(Kuota setiap program) Satu, biasanya satu (yang diikutkan)." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Mengatasi keterbatasan kuota Diklat, Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta meminta perwakilan yang diikutkan Diklat untuk memaparkan kembali kepada para pegawai. Selain itu, Dinsosnakertrans juga berencana untuk mengundang BKPSDM untuk melakukan sosialisasi kepada para pegawai.

"… Oh ya udah, karena penting, tidak bisa dijelaskan sendiri-sendiri, *sing arep dijelaske* juga banyak *tho* fungsionalnya, sekitar 30an orang *tho*. Nah itu nanti dikumpulkan bersama, dipaparkan, *nek* perlu kalau besok itu rencananya ngundang BKD,untuk nyosialisasiin ke temen-temen kaya gitu." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Berdasarkan sebaran angket, Diklat Teknis yang telah diikuti diantaranya: 1) Manajemen ASN; 2) Kemampuan siber; 3) Manajemen kepegawaian; 4) Input bukti potong; 5) Inovasi daerah; 6) Penguatan mediasi bagi mediator; 7) Hubungan industrial; 8) Perbendaharaan; 9) SIM gaji; 10) Pengadaan barang jasa;

11) Peningkatan prestasi kerja; 12) Penempatan tenaga kerja; 13) Pelayanan; 14) Perencanaan pembangunan daerah; 15) Komputer; dan 16) Persuratan elektronik.

Sementara itu, Diklat Fungsional yang telah diikuti diantaranya: 1) Jabatan Pekerja Sosial mengikuti Diklat Fungsional Informasi dasar fungsional; 2) Jabatan Staf Kepegawaian mengikuti Diklat Fungsional Peraturan Jabatan Fungsional; 3) Jabatan Penyuluh Sosial mengikuti Diklat Fungsional Penyuluhan sosial; dan 4) Jabatan fungsional yang tidak disebutkan mengikuti Diklat Fungsional Peningkatan Kapasitas. Uraian ini akan ditampilkan dalam tabel berikut beserta dengan jumlah pegawai yang mengikuti**.**

Tabel 4. 1 Data Diklat Teknis dan Diklat Fungsional

Diklat Teknis	Peserta	Diklat Fungsional	Peserta
Manajemen ASN	9	Informasi dasar fungsional	1
Kemampuan siber	1	Peraturan jabatan fungsional	1
Manajemen kepegawaian	5	Penyuluhan sosial	3
Input bukti potong	1	Peningkatan kapasitas	2
Inovasi daerah	1		
Penguatan mediasi bagi mediator	1		
Hubungan industrial	1		
Perbendaharaan	1		
SIM gaji	1		
Pengadaan barang jasa	1		
Peningkatan prestasi kerja	1		
Penempatan tenaga kerja	1		
Pelayanan	2		
Perencanaan pembangunan daerah	3		
Komputer	1		
Persuratan elektronik	1		

Sumber: Data Primer (2023)

Setelah melaksanakan program pelatihan, biasanya dilangsungkan evaluasi. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan, memiliki antusias yang baik. Hal ini dinyatakan oleh narasumber AIN, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian**.**

“Mereka *Alhamdulillah* antusias ya buat ikut pelatihan. Ketika ditunjuk ya langsung *mangkat.*” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Selain itu, pegawai yang secara langsung menikmati program pelatihan juga merasa senang. Selain karena menambah ilmu baru juga sebagai penyegaran dari aktivitas bekerja di depan komputer,

“Seneng, karena dapet ilmu baru, dapet tambahan wawasan. Terus juga karena bisa buat selingan pekerjaan, ngga suntuk di depan layar terus.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Demikian pula yang disampaikan oleh narasumber FW. Rekan beliau yang mengikuti pelatihan terlihat senang, beliau sendiri juga merasa senang saat harus mengikuti pelatihan karena mendapatkan ilmu.

"Yang saya lihat mereka senang ya. Saya sendiri kalau disuruh ikut pelatihan juga senang, karena dapat ilmu, gratis lagi. Hehe." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Sementara, pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan memiliki minat yang tinggi terhadap program pelatihan untuk menambah wawasan.

"Ya sebenernya pengin sih, biar wawasan kita bertambah gitu. Kalau bisa sih secepatnya gitu ada." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT)

Selain respon positif, terdapat pula kritik terhadap program pelatihan diantaranya terkait ketepatan waktu dan kesesuaian dengan kebutuhan. Terkadang program pelatihan yang diselenggarakan masih kurang disiplin, dan masih belum mencukupi kebutuhan pegawai.

“Mmm, *opo yo* Dek, *nek kritik i* terkait ketepatan waktu. *Soale yo maklum tho*, kadang suka agak molor. Terus kalo saran itu ada yang minta pelatihan lain yang menunjang. Ada juga yang sempet minta pelatihan lanjutan karena dirasa pelatihan sebelumnya belum cukup.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Hal tersebut juga didukung oleh narasumber DH, bahwasnnya program pelatihan belum cukup tepat waktu serta ada pelatihan yang diikuti belum cukup mendesak dibandingkan dengan kebutuhannya.

“Ada. Kaya ketepatan waktunya, terus kesesuaian materi. Karena ada yang belum cukup sesuai sama kebutuhan. Jadi sebenarnya belum terlalu mendesak, ini menurut penilaian saya ya kalau dibandingkan sama kebutuhan saya. (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber AIN, menyatakan tidak terlalu mencermati peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai setelah mengikuti pelatihan. Walaupun demikian, pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya.

“Aku ngga terlalu ngamatin *yo* Dek, ngga *niteni* (peningkatan pengetahuan dan keterampilan). Tapi mereka bisa ngerjain pekerjaannya. Salah-salah dikit *yo* wajar.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Sementara, Narasumber FW menyatakan bahwa berdasarkan pengamatan dari luar tidak ada peningkatan pengetahuan dan keterampilan berdasarkan sebelum dan setelah mengikuti pelatihan. Hal ini karena adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan lebih dipahami oleh pribadi masing-masing.

“Kalo menurut pengamatan sekilas saya ngga ada, itu kalo dari penglihatan saya lo berdasarkan sebelum dan setelah ikut pelatihan. Tapi itu kan diri mereka sendiri

yang tau sebenernya, ada peningkatan dalam diri mereka atau ngga." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Berdasarkan pengakuan langsung dari pegawai yang mengikuti pelatihan, bahwasannya pelatihan memberi peningkatan pengetahuan secara signifikan. Sementara, peningkatan keterampilan terjadi ketika program yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya.

"Kalo pengetahuan iya, signifikan, karena yang tadinya belum tahu jadi tahu. Cuma kalo untuk keterampilan ini tergantung ya, ada pelatihan yang materinya ngga bisa diterapkan atau kurang sesuai sama kebutuhan untuk pekerjaan saat ini jadi ya tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan keterampilan." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan, mengaku kinerjanya tidak terdampak. Hal tersebut karena mendapat bantuan dari rekan kerja dan atasannya.

"Kalau buat aku ngga ada Mba, karena temen-temen selalu membantu kalau aku ada kesulitan dalam pekerjaan, terus atasan juga membantu." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Adanya peran atasan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan juga disampaikan oleh narasumber DH. Dalam hal ini, atasan memberi informasi yang menjadi pengetahuan bagi pegawai, serta membantu secara teknis pada awal bekerja setelah pindah dari dinas lain.

"Atasan saya sudah cukup membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Kadang itu suka dikasih info kan, jadi tahu gitu. Terus tapi kalo

yang keterampilan itu dulu aja si pas awal-awal, karna ngga banyak yang berubah juga *tho.*" (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3)

Selain itu, narasumber FW selaku atasan pada Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bahawannya. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan informasi dan memberi pengajaran terkait pekerjaan teknis.

"Kalau saya pribadi untuk meningkatkan pengetahuan ya berusaha untuk ngasih tau informasi. Contohnya kaya Mba N itu kan baru, masih banyak belum taunya, jadi sambil jalan sambil saya kasih tahu. Nah kalo meningkatkan keterampilan itu kan berarti yang teknis, *nuwun sewu* ngga bermaksud menggurui tapi ya pelan-pelan ngajarin. Cuma memang lebih banyak Mba L yang ngajarin, karena dia yang paling lama di Lattas." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Pelatihan teknis yang diikuti oleh pegawai dapat dimungkinkan diterapkan untuk menunjnag pekerjaannya. Hal ini disampaikan oleh narasumber AIN.

"*Yo* kalo itu pelatihan teknis pasti diterapin Dek. Soale kan pelatihan teknis itu buat nunjang pekerjaannya. Kaya pelatihan komputer, yo pasti diterapin, kalo ngga diterapin mereka ngga bisa atau bahasanya *ki* kurang maksimal lah , pasti bakal kesulitan sendiri *tho*? Nah kalo yang pelatihan non teknis, aku *yo ra iso ngamati* Dek." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Disamping itu, pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhannya tidak bisa diterapkan. Walaupun demikian, pelatihan tetap bermanfaat untuk menambah wawasan. Hal ini disampaikan oleh narasumber FW, tetapi beliau tidak mampu

mengamati perilaku pegawai terkait penerapan materi pelatihan dalam pekerjaannya.

“Itu ngga keliatan ya Mba, mereka sendiri yang tau. Tapi kalo saya pribadi, kan pernah juga ikut pelatihan nah itu tergantung kalo sesuai sama kebutuhan ya diterapkan, kalo ngga sesuai, bukan ngga sesuai sih, kurang sesuai itu ya ngga bisa diterapkan. Tapi kalo bermanfaat ya iya, bermanfaat untuk nambah wawasan.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Pegawai DH yang telah mengikuti pelatihan juga menyatakan bahwa pelatihan yang materinya kurang sesuai dengan kebutuhannya tidak dapat diterapkan.

“…Ada pelatihan yang materinya ngga bisa diterapkan atau kurang sesuai sama kebutuhan untuk pekerjaan….”(DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Kualitas layayan yang diberikan pegawai sudah baik. Seperti yang disampaikan oleh narasumber AIN.

“*Alhamdulillah* baik-baik saja (kualitas layanan) hehe.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan bahwa kualitas layanan pegawai baik. Hal ini karena para pegawai telah diberi arahan untuk menangani berbabagi persoalan.

“Bagus, karena udah dikasih tau juga kan. Kalo soal ini ngerjainnya gini-gini-gini.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Selain itu, narasumber DH belum pernah mendapat teguran dari masyarakat. Hal tersebut dapat menjadi salah satu indikasi bahwa pelayanannya telah baik.

"… Kalau untuk saya pribadi, *Alhamdulillah* belum pernah mendapat teguran dari masyarakat. Hehe." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber KA, walaupun sudah tidak dibagian pelayanan tetapi berdasrkan pengamatan dan penilaiannya, layanan rekan kerjanya sudah baik.

"Sekarang aku udah ngga pelayanan Mba, fokusnya itu di anggaran gituan. Tapi kalau melihat kualitas layanan temen-temen itu udah bagus." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Berdasarkan wawancara narasumber, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan para pegawai telah baik. Hal ini memberi dampak positif terhadap kepuasan pelanggan, dalam hal ini masyarakat. Sebagian masyarakat sudah puas dengan pelayanan yang diberikan, dan tidak ada yang memberikan penilaian rendah. Hal ini disampaikan oleh narasumber AIN.

"Sebagian besar (masyarakat) sudah puas (dengan pelayanan), ada juga yang menilai sebatas cukup. Tapi ngga ada yang bener-bener kasih nilai rendah." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Selain itu, narasumber DH menyampaikan bahwa jika melihat respon masyarakat dapat dikatakan bahwa masyarakat telah puas dengan pelayanannya.

"Kalau melihat respon mereka itu sangat puas. Karena sebagian besar mereka ketika dilayani itu sambil senyum-senyum, kaya apa ya *sumringah* apa ya

bahasanya. Jarang saya menjumpai masyarakat yang sampai marah-marah…."(DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Di samping itu, temuan di lapangan pada saat penulis terlibat di bagian pelayanan, penulis melihat para pegawai telah memberikan pelayanan yang terbaik. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan arahan yang jela dan membantu menyelesaikan administrasi bagi yang kesulitan terutama lansia.

Para pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta memiliki komitmen yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya tingkat *turnover* (pengunduran diri). Hal ini karena pegawai merasa nyaman bekerja di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta dan didukung oleh tunjangan yang diterama, sebagaimana yang disampaikan narasumber DH.

"Ngga Dek, udah enak di sini apalagi tunjangan kinerjanya juga udah termasuk tinggi hehe." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Selain tunjangan, rekan kerja dan atasan turut berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini membuat pegawai bertahan bekrja di Dinsosnakertrans Kota Yogyakrta, sebagaimana disampaikan oleh narasumber KA.

"Untuk saat ini ngga ada, karena udah kerasan. Rekan kerja enak, atasan juga enak." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

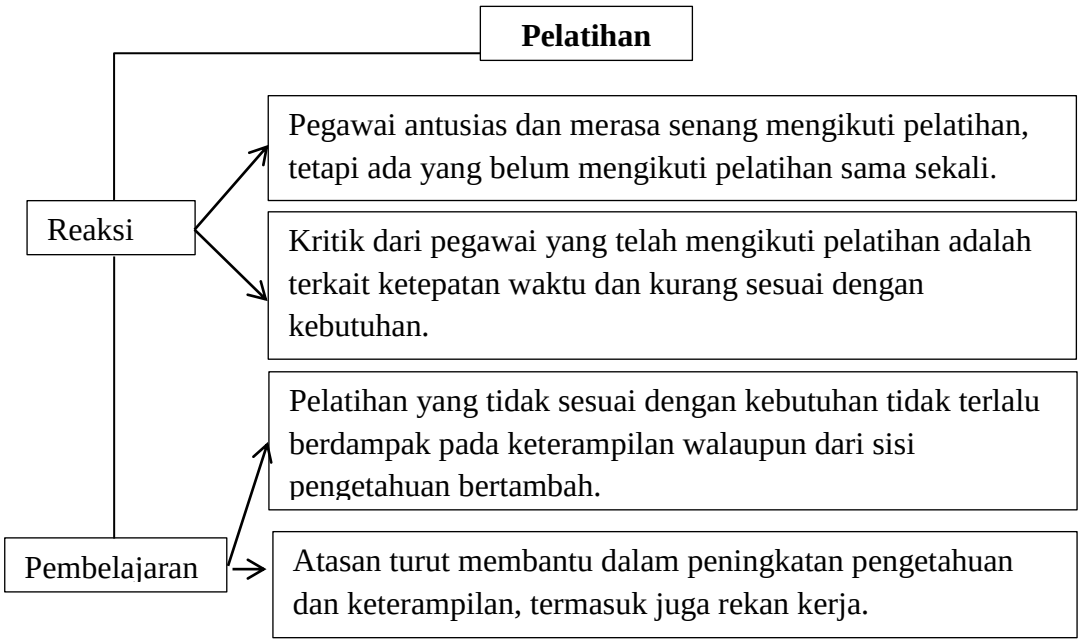
Narasumber FW juga tidak memiliki keinginan untuk pindah dinas. Namun, beliau akan bersedia dipindah jika memang keputusan dari Kepala Dinas.

"Wah, haha saya sudah bolak-balik dipindah dinas Mba. Kalau mengajukan pindah dinas sendiri itu ngga ada, untuk saat ini loh ya, tapi kalo dari Pak

Kadinnya atau dari BKDnya minta pindah ya manut." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

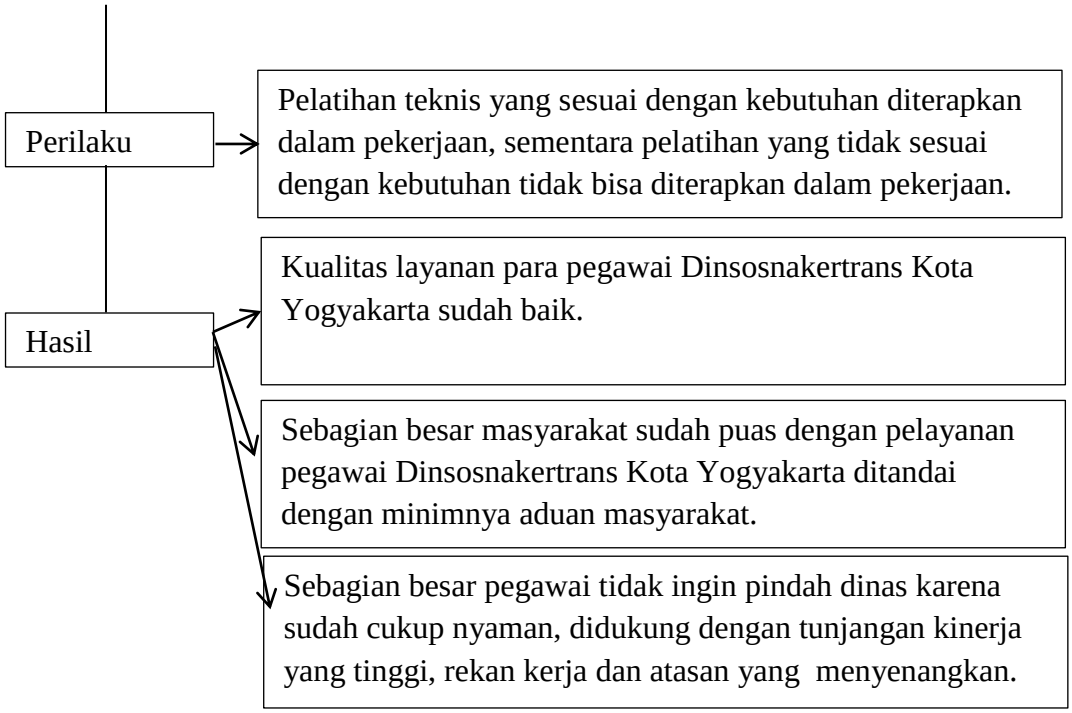
Di samping itu, sebagian besar pegawai yang pindah dinas adalah berdasarkan keputusan Kepala Dinas, sebagaimana disampaikan narasumber AIN. "Selama ini kebanyakan (pindah dinas) karna keputusan dari Dinsos." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Uraian-uraian tersebut merupakan temuan yang didasarkan pada indikator penelitian yang digunakan dan sesuai yang hasil wawancara dan temuan di lapangan. Uraian tersebut akan ditampilkan dalam gambar 4.2 berikut.



Gambar 4. 2 Display Data Pelatihan

Lanjutan Gambar 4.2 Display Data Pelatihan



Gambar 4.2 Display Data Pelatihan

4.1.3 Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta terdiri dari penilaian kinerja SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dilakukan setahun sekali dan penilaian 360 derajat atau yang disebut E-PKP (Elektronik Penilaian Kinerja Pegawai) setiap semester.

"…Untuk kinerjanya, kita ada penilaian kinerja SKP itu, kalau tahun 2022 itu dilaksanakan setahun sekali, terus ada penilaian 360 juga itu dilakukan setahun dua kali per semester…" (AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Hal tersebut juga disampaikan oleh narasumber DH, bahwa penilaian kinerja menggunakan SKP. Setiap awal tahun pegawai harus membuat target yang kemudian ditungkan dalam SKP, setiap bulan dilaksanakan hingga pada akhir tahun dilakukan penilaian terhadap apa yang sudah dicapai.

"Oh ya,penilaian kinerja itu kalau di sini itu SKP ya namanya,Sasaran Kinerja Pegawai. Jadi penilaian kinerjanya itu dari awal tahun nanti kita harus membuat target namanya sasaran kinerja pegawai. Setelah itu nanti setiap bulan dikerjakan dan di akhir tahun dinilai. Namanya pengukuran kinerja pegawai. Nah disitu nanti ada hasil-hasilnya yang akan dinilaikan ke atasan.Nah nanti ada nilainya,memuaskan,baik,cukup baik. Itu tergantung hasil kinerja yang dicapai masing-masing pegawai." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Lebih lanjut, setiap harinya pegawai menginput aktivitas harian dalam E-Kinerja, dan dinilai oleh atasannya; diverifikasi atau tidak. Sementara itu, E-PKP seorang pegawai dapat dinilai oleh atasan, bawahan, dan rekan kerjanya.

"…Kalo ngga gitu nanti dia hariannya masukin E-Kinerja. Kinerja harian yang dilakukan hari ini apa aja, dinilai oleh atasannya;diverifikasi atau tidak. Kalau yang semesteran ada yang namanya E-PKP, atasannya nilai, bawahannya nilai, temen sekerjanya;sejawatnya juga nilai…" (AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh narasumber FW, bahwa penilaian kinerja dilakukan per hari, per triwulan dan juga per semester. Semua penilaian kinerja dilakukan melalui aplikasi.

"Kalo kinerja kita kan sudah ada sistem aplikasi, itu jadi harian ada, kemudian untuk yang berkala itu per triwulan, per semester juga ada. Itu semua lewat aplikasi." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Lebih lanjut beliau menyampaikan, bahwa sebagai atasan bertugas memverifikasi aktivitas harian yang diunggah oleh bawahannya sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber AIN.

"… Ya kalo yang harian itu kan dia buat laporan.Teman-teman buat laporan apa yang dikerjakan hari ini, kita cek 'Oya udah gini-gini' kita verifikasi." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan dua aspek atau indikator, yaitu SKP dan Perilaku Kerja pegawai. Perilaku Kerja terdiri dari orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Hal ini disampaikan oleh narasumber DH.

"Oh ya, kalau aspeknya itu kan ada dua. Yang pertama sasaran kinerja pegawai dari kegiatan. Dan yang kedua itu perilaku kerja pegawai. Nah, perilaku kerja pegawai itu terdiri dari orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Itu aspeknya ada dua itu." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Sementara itu, pegawai nonstruktural tidak dinilai akan aspek kepemimpinan. Pegawai struktural diantaranya: kepala bidang, kepala seksi, kepala subbagian, sekretaris, dan kepala dinas. Hal ini disampaikan oleh narasumber AIN selaku salah satu pengelola penilaian kinerja pegawai.

"Kalau struktural kepemimpinan,kerjasama,perilaku, *aduh lali* aku. *Enem ketoke* Dek, *tapi aku lali.* Kalo kamu mau lengkape *takon* Mas M. Ada *enem ketoke lek struktural.* Nah kalo bukan struktural itu yang kepempimpinan ngga dinilai." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Terdapat standar baku terkait skala penilaian kinerja, seperti nilai sekian mendapat kategori baik dan seterusnya. Hal ini disampaikan oleh narasumber DH. "Ada standar bakunya, ada penilaiannya. Nilainya segini baik, nilai segini memuaskan itu ada standarnya." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Kemudian, untuk menilai suatu indikator dalam kategori baik tergantung dari masing-masing atasan, sebagaimana disampaikan oleh narasumber AIN. Sebagai contoh, di Subbagian Umum dan Kepegawaian yang dikepalai oleh AIN, beliau mengategorikan suatu indikator sebagai baik ketika berhasil diselesaikan sesuai dengan target.

"*Nah kuwi yo aku ra ngerti, soale atasane dewek-dewek.* Ya mungkin ya kalau misal selama ini dia bekerjanya orang ngga pernah bolos kan. Kalau bisa menyelesaikan pekerjaan dengan target-target yang diberikan,terus kalau ada kesalahan pun masih bisa memperbaiki kayak gitu, itu masih bisa dia. Tapi ada juga kan pegawai yang *dikandani wae yo ra iso,* disuruh ngerjain sesuatu *yo ora* rampung. …"(AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Sementara itu, narasumber FW sebagai atasan di Kelompok Substansi Lattas menyampaikan, bahwa beliau dalam menilai perpedoman pada moral.

"Moral Mba, berdasarkan pedoman moral. Kalo gini baik, kalo gitu ngga baik, gitu." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Selanjutnya, dalam praktik penilaian kinerja tidak ada umpan balik hasil penilaian kinerja. Hal ini karena hasil tersebut bersifat rahasia, tetapi akan tertuang dalam formulir tunjangan kinerja dalam bentuk penilaian akhir sebagaimana disampaikan oleh narasumber AIN.

"Nanti keluarnya (hasil penilaian kinerja) *dinganu*, di opo namane… *opo jenenge*. Ada rumuse *tho*, rumusnya itu tu biasanya ngga disampaikan cuman tau nanti pada akhirnya waktu penilaian itu waktu di form tunjangan kinerja." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Hal tersebut juga disampaikan oleh narasumber FW bahwa hasil penilaian kinerja hanya diketahui oleh Subbagian Umum dan Kepegawaian sebagai pengelola kinerja pegawai.

"Oh ngga, itu sifatnya rahasia dan di-*handle* sama Mba I, yang kepegawaian." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Selain itu, narasumber DH juga menyampaikan bahwa selain tidak mengetahui hasil penilaian kinerja juga tidak mengetahui penilainya.

"Enggak, itu ngga tau. Itu itu, nilainya itu rahasia. Jadi itu kan atasan menilai bawahan dan bawahan nilai sesama,nah itu sekarang sudah sistem pakai sistem elektronik penilaian kinerja pegawai namanya disini E-PKP. Jadi disitu sudah ditentukan dari Bu I, Pak I nilai siapa? Itu udah ada range-rangenya dari aspek yang dinilai banyak itu. Jadi itu kita gak tahu nilainya. Yang tahu malah bagian kepegawaiannya,yang mereka itu dia yang tahu. Oh Bu D nilainya segini itu dan kita enggak tahu mana nilainya berapa…" (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Pernyataan serupa disampaian oleh narasumber KA. Beliau menambahkan, dengan tidak adanya umpan balik hasil penilaian kinerja menjadikannya tidak tahu apa yang harus diperbaiki.

"Enggak.sih. Soalnya itu kan yang menilai kita, kita juga enggak tahu siapa ya. Kalo untuk siapa yang menilai kita, kita enggak tahu… Engga tahu juga apa yang

harus diperbaiki Karena enggak dipublikasiin sih." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Berdasarkan hasil wawancara, tidak ada pegawai yang memiliki ketergantungan dengan pegawai lainnya. Hal ini karena setiap pegawai telah memiliki *job desk*-nya masing-masing.

“Ngga, ngga ada (ketergantungan). Soalnya kan setiap pegawai tu punya *job desk*-nya masing-masing, jadi ya ngga bisa bergantung ke yang lain.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan hal yang sama, bahwa tidak ada ketergantungan di antara pegawai khusunya di bidangnya. Beliau juga menyampaikan, salah satu pegawai baru yang memiliki banyak pertanyaan tidak dianggap sebagai ketergantungan, melainkan bagian dari membutuhkan bantuan.

“Saya rasa ngga si Mba. Kalo kaya si Mba N sering tanya-tanya ya itu karena masih baru, tapi saya tidak menganggap itu ketergantungan. Butuh bantuan iya, lebih tepatnya saling bergantung ya, saling membutuhkan bukan ketergantungan.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber DH juga mengaku tidak memiliki ketergantungan dengan pegawai lain demikian pula sebailnya, melainkan keterkaitan dalam pekerjaan.

“Ngga ada Dek. Saya ngerasanya saya ngga bergantung sama orang lain, dan orang lain juga ngga bergantung sama saya. Tapi kalo saling terkait itu ada ya, kaya si Mba K butuh tanda tangan saya buat SPJ, gitu. Tapi kalo bergantung dalam hal mengerjakan pekerjaan itu ngga ada.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber KA, sebagai salah satu pegawai baru juga menyampaikan tidak bergantung kepada pegawai lain karena setiap pegawai telah memiliki pekerjaannya sendiri.

“Ngga Mba, tapi emang aku sering tanya. Tapi untuk pekerjaan, itu aku lakuin sendiri ngga bergantung sama orang lain, soalnya kan juga setiap orang punya kerjannya sendiri.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Berdasarkan kreativitas pegawai, narasumber AIN menyapaikan bahwa pegawai sangat kreatif karena memiliki cara kerjanya sendiri-sendiri.

“Sangat kreatif (tertawa), soalnya kan mereka pasti punya cara sendiri-sendiri buat ngerjain tugasnya. Ada yang *penake ngene, ono sing penae ngono*.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pernyataan tersebut berbeda dengan pernyataan narasumber FW. Berdasarkan penilaian beliau, pegawai memiliki kreativitas yang standar. Namun, hal tersebut tidak menjadi suatu masalah selagi pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya.

“Mmm, biasa aja si Mba. Ngga yang kreatif banget, standar lah ya. Tapi selagi pekerjaannya *rampung* ya udah.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber DH juga mengakui dirinya tidak terlalu kreatif dalam mengerjakan pekerjaannya. Beliau memiliki cara kerja yang berbeda dengan orang lain, walaupun demilikian beliau menganggap bukan berarti dirinya kreatif.

“Haha. Saya biasa aja sih, ngga kreatif-kreatif banget. Ya mungkin cara kerja saya beda dari orang lain, karena memang itu gaya kerja saya bukan berarti saya kreatif.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Pernyataan serupa disampaikan pula oleh narasumber KA, bahwasannya dirinya tidak kreatif. Walaupun demikian, beliau selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

“Aduh, hehe. Aku ngga kreatif Mba, tapi berusaha buat nyelesein pekerjaan dengan baik.”

Dari segi inisiatif, seluruh pegawai telah memiliki inisiatif yang baik. Hal tersebut karena setiap pegawai telah mengetahui pekerjaannya masing-masing yang tertulis di MPH (Matriks Peran dan Hasil), sebagaimana disampaikan oleh narasumber AIN.

“Inisiatifnya bagus. Mereka itukan tugas-tugasnya sudah tertulis *tho*, di MPH sudah ada kerjaannya sendiri-sendiri dan mereka *ngerti gaweane opo, ngono kui*. Jadi ya sudah, mereka jalan sendiri. Nah kalau tugas yang ngga tertulis ya itu biasanya tambahan dari atasan. *Ono ngertine* lah Dek intine.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan bawahannya sudah memiliki inisiatif yang baik karena telah mengetahui pekerjannya masing-masing sehingga tidak perlu lagi menunggu perintah untuk bergerak.

“Bagus Mba (inisiatifnya). Temen-temen udah pada tau pekerjaannya masing-masing jadi ngga harus disuruh.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Selain itu, narasumber DH juga menyampaikan bahwa beliau sangat berinisiatif dalam pekerjaannya karena telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan tidak perlu menunggu perintah atasan. Hal tersebut dikecualikan terhadap tugas tambahan, yang baru dikerjakan setelah diperintahkan oleh atasan.

"Karena saya udah tahu apa saja yang harus saya kerjakan, jadi saya merasa sangat berinisiatif. Dalam melakukan pekerjaan tidak menunggu perintah dari atasan. Kecuali kalau tugas tambahan itu kan kita baru tahu setelah atasan memerintahkan, kalau untuk pekerjaan pokok saya itu sudah bisa jalan sendiri." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Demikian pula dengan narasumber KA, karena telah mengatahui tugas-tugasnya dan telah diberi arahan pada awal bekerja. Sementara itu, beliau akan mengajukan pertanyaan terhadap hal-hal yang kurang dimengerti kepada rekan kerja atau atasannya.

"*InsyaAllah* aku cukup inisiatif ya, karena kan udah tau tupoksinya, diawal juga udah dikasih tau apa yang harus dikerjain jadi yaudah tinggal jalan. Nanti kalau masih ada yang kurang ngerti, karena aku juga baru ya, itu tanya ke Bu D atau langsung ke Pak I." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Di samping itu, perilaku kerja pegawai telah baik walaupun tidak ada perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan.

"Ngga sih, sama aja sepertinya, ngga ada perubahan setelah ikut pelatihan. Tapi perilaku kerja mereka udah baik." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan bahwa dalam berperilaku para pegawai sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Beliau menilai kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai sudah cukup baik.

“Bagaimana yang gimana? Haha. Temen-temen yang saya lihat dan saya nilai sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Terus di Lattas khususnya ya yang paling dekat sama saya, itu juga jarang dan hampir ada yang terlambat, kedisiplinannya cukup baguslah, terus bertanggung jawab juga. Soalnya temen-temen kalau dikasih tugas sama saya ya dikerjain dengan baik gitu.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber DH tidak mengetahui bagaimana perilaku kerjanya berdasarkan hasil penilaian. Tetapi beliau merasa sudah cukup baik dalam berperilaku, dimulai berpakaian sesuai ketentuan, bertanggung jawab dan disiplin.

“Kalau berdasarkan penilaian kinerja saya ngga tau Dek, karena rahasia. Cuma kalo saya ya ngerasanya udah cukup baik, karena dalam berpakaian sudah sesuai ketentuan, terus berusaha bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya, dan rasanya saya ngga pernah terlambat Dek haha. Ya gitu si ya Dek.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Demikian pula yang disampaikan oleh narasumber KA, bahwa beliau berusaha untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang ada.

“Mmm, ini mungkin subjektif banget ya karena kan hasil penilaian kinerja juga aku ngga tau, tapi sependek ini aku berusaha buat berperilaku sesuai aturan yang ada.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Selain itu, pegawai juga telah memiliki kesadaran yang baik untuk menjunjung tinggi etika profesi. Hak ini karena kode etik ASN telah tertuang dalam undang-undang, dan tentunya terdapat sanksi bagi pelanggar.

"Sangat baik. Soalnya ada undang-undange *tho* soal hak dan kewajiban ASN, terus juga ada kode etik ASN. Nah kalo ngga dijunjung, atau ada yang melanggar ya kena sanksi. Jadi mereka tu pada punya kesadaran gitu." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pernyataan serupa disampaikan oleh narasumber FW, bahwa para pegawai sudah sesuai dengan etika ASN dan tidak ada yang melakukan pelanggaran.

"Etika profesi ya. Sependek ini udah sesuai juga sih sama etika ASN, ngga ada yang melakukan pelanggaran." (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Demikian pula yang disampaikan oleh narasumber KA, bahwa beliau berusaha untuk mematuhi setiap kode etik yang ada agar tidak mendapatkan sanksi.

"Kita kan kalo melanggar (melanggar kode etik) pasti ada sanksinya ya, jadi untuk menghindari itu ya aku berusaha untuk mematuhi setiap kode etik yang ada." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Sementara itu, narasumber DH menambahkan, menjunjung kode etik tidak semata-mata untuk menghindari sanksi tetapi sebagi bentuk penghargaan terhadap perjuangannya menjadi seorang ASN.

"Saya berusaha untuk menjunjung kode etik profesi, karena perjalanan untuk menjadi seorang ASN itu panjang dan ngga mudah, jadi saya ngga mau macem-

macem. Berusaha untuk berperilaku tanpa melanggar kode etik ASN.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa para pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal itu menjadikan seluruh pekerjaan pegawai terselesaikan dengan baik, baik tugas pokok maupun tugas tambahan dari atasan, sebagaimana disampaikan oleh narasumber FW.

"*Anu* ya, penyelesaian pekerjaannya? Semua pekerjaan yang memang udah jadi tanggung jawab temen-temen itu terselesaikan dengan baik, termasuk juga kalau ada tambahan tugas dari saya ya selaku atasan.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber DH juga menyampaikan bahwa seluruh target pekerjaannya telah tercapai.

“*Alhamdulillah* kalau saya tercapai semua Dek.” (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Demikian pula dengan narasumber KA yang berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

“*Alhamdulillah* pekerjaan-pekerjaanku terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Uraian-uraian tersebut menggambarkan bahwa kinerja pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah cukup baik. Baiknya kinerja pegawai tidak semata-mata karena pegawai telah mengikuti pelatihan, demikian pula sebaliknya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh narasumber AIN.

“Nah *kui*. Aku kan *ra apal tho Dek, sopo wae sing melu*. Jadi juga ngga tau Si A naik atau turun (kinerjanya). Tapi memang hasil yang sekarang di *compare* sama yang kemarin. Nah kalo naik juga ngga serta merta karena pelatihan, atau juga kalo turun bukan berarti karna dia ngga ikut.” (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan bahwa kinerja pegawai cenderung stabil dan tidak murni karena mengikuti pelatihan yang kemudian berdampak pada kinerja karena bekal yang didapat dari pelatihan. Hal ini karena ada banyak aspek dalam penilaian kinerja.

“Stabil sih Mba. Tapi itu juga ngga murni karna pelatihannya ya,ada banyak aspek penilaian lain yang bikin kinerjanya itu naik atau turun. Kaya misal Si Mba N ikut pelatihan, dia bisa ngerjain pekerjaan, oke bagus. Tapi ternyata di aspek lain ada yang kurang, nah itu kan bisa bikin kinerjanya turun walaupun sudah ikut pelatihan.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai, dilakukanlah pemantauan kinerja. Pemantauan ini dilakukan dengan pengamatan terhadap pegawai, sebagaimana disampaikan oleh narasumber AIN.

"Sebelum ada penilaian lagi, *opo?* Pemantauan kinerjanya? *Yo* dipantau aja diem-diem diamati." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pernyataan serupa disampaikan oleh narasumber FW, belau mengamati bagaimana pegawai saat bekerja. Selain itu, beliau juga turut memberi dukungan kepada bawahannya.

“Ya dipantau aja, diliat waktu kerja gimana. Nanti kalo agak apa ya bahasanya, berkurang sedikit lah yah semangatnya itu saya ‘*Ayo ayo semangat*’ Haha.” (FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Masukan dari atasan juga turut diberikan, sebagai salah satu upaya agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini disampaikan oleh narasumber KA.

"Kalo di sini itu kadang Pak I selaku atasan ngasih masukan.” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan narasumber DH, Kepala Dinas selalu memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan baik pada sambutan apel pagi.

"… Dan setiap apel pagi itu Bapaknya selalu 'bekerja dengan baik'. Jadi selalu memotivasi biar E-PKP-nya nilainya bagus, ya harus bekerja dengan baik gitu." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta memberikan *reward* dan *punishment* untuk memotivasi pegawai meningkatkan kinerjanya. Selain itu, *reward* juga sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja pegawai. Pemberian *reward* berupa tunjangan kinerja yang disebut sebagai Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). TPP diberikan berdasarkan realisasi kegiatan setiap akhir bulan. Hal ini disampaikan oleh narasumber DH.

"Ya ada. Kalau di Dinsos itu *reward* dan *punishment* itu diberlakukan. Contohnya itu, setiap akhir bulan akan membahas ketercapaian masing-masing bidang . Kalau terealisasi 100 persen itu ada *reward*-nya itu berapa rupiah seperti itu,itu untuk semangatnya… Jadi ada *reward*-nya, ada. Kita memupuk semangat biar

kita selesai realisasi setiap bulan tercapai."(DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Lebih lanjut, narasumber AIN menyampaikan bahwa TPP berdasarkan pencapaian realisasi subkegiatan. Seluruh bidang akan diranking sesuai dengan pencapaian realisasinya, kemudian kedua terbaik akan diberi *reward.*

"…Cuman yang ada, yang baru ada di Dinsosnakertrans ini mulai tahun kemaren itu pegawai *opo yo*, subkegiatan yang pencapaian realisasi kegiatannya itu bagus. Jadi misal ada kan ada nih, di kegiatan saya, saya punya subkegiatan banyak nih gitu, nah itu target saya di bulan Januari ini 50 bisa tercapai 50, itu kan 100%, nah itu kalo ada di bawah saya 90 nah itu tiga atau dua terbaik, dua terbaik itu dikasih *reward*." (AIN, Kasubbag UK, 13/04/23, Ruang Subbag UK).

Narasumber FW juga menyampaikan bahwa bentuk penghargaan atas capaian kinerja pegawai berupa TPP yang diberikan oleh dinas.

"*Yo* berterima kasih. Karena kalo penghargaan fisik itu ngga ada ya, paling nanti ada tambahan TPP itupun dari dinas… "(FW, Subkoordinator Lattas,17/04/23, Ruang Parikesit 3).

Narasumber KA juga telah mendapatkan tambahan tunjangan sebagai bentuk penghargaan yang diterima atas kinerjanya.

"Kalau penghargaan itu *Alhamdulillah* udah dapet, berupa tambahan tunjangan…"

Sementara itu, *punishment* yang diberikan adalah berupa pemotongan tunjangan kinerja dan menghafalkan kode etik di hadapan para pegawai. Hal ini disampaikan oleh narasumber DH.

"…Untuk yang paling bawah ya tidak terealisasi seratus persen atau cuma 40 persen,itu juga ada *punishment*-nya, membacakan kode etik pegawai dihadapan

teman-teman gitu. Dan itu kan sebenarnya kalau enggak terealisasi kan juga mempengaruhi tunjangan kinerja kita jadi terpotong,gitu. …Dan untuk *punishment*-nya itu tadi membaca kode etik, ngga boleh membaca *deng*, menghafalkan (tertawa)." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Adanya pemotongan tunjangan sebagai bentuk *punishment* juga disampaikan oleh narasumber AIN. Selain sebagai bentuk *punishment*, pemotongan tunjangan juga ditujukan untuk memacu pegawai agar memperbaiki kinerjanya.

"Pemotongan tunjangannya. Ini untuk memacu biar mereka memperbaiki kinerja." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pernyataan tersebut didukung oleh narasumber KA sebagai berikut,

"… kalau hukuman itu berupa pemotongan tunjangan, tapi Alhamdulillah belum dapet. Semoga si ngga akan pernah dapet ya Mba, hehe." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah atasan. Bahwa atasan memiliki peran penting dalam membina pegawai agar bekerja dengan baik, hal ini disampaikan oleh narasumber AIN.

"…Tapi kalau dibilang yang tidak kompeten apa yang kurang, *aku ra iso ngomong* Dek. *Ketoke yo* masih bisa bekerja dan masih bisa di bawah pembinaan juga masih ada dikontrol untuk atasannya. Makanya itu peran atasan itu penting, kaya gitu. *Jadi ora mung dijorke wae.*" (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Pernyataan tersebut didukung oleh narasumber KA.

“…Terus faktor lainnya itu dukungan dari atasan,…” (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Serta didukung pula oleh narasumber DH.

“Atasan Dek. Karna itu tadi, suka dikasih informasi, terus juga atasan saya enak Dek *Alhamdulillah* hehe….”(DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Faktor berikutnya adalah tunjangan kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang terolong tinggi, sebagaimana disampaikan oleh narassumber DH.

“…Kalau di Dinsosnakertrans tipenya A, kalau di UKM tipenya C, kalau di Kespam tipenya B, nah itu penerimaan tunjangan kinerjanya juga beda-beda. Kalau ditipe A itu lebih banyak daripada tipe C dan tipe D.Kalau di sini kan *Alhamdulillah* tipe A jadi penerimaan TPP-nya itu sedikit lebih tinggi, jadi merasa senang (tertawa)." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Faktor berikutnya adalah aspek penilaian akan mendorong pegawai melakukan yang terbaik. Para pegawai akan berusaha untuk melakukan yang terbaik terhadap seluruh aspek penilaian agar pada akhirnya hasil penilaian kinerjanya baik. Hal ini disampaikan oleh narasumber AIN.

“Ya dari aspek-aspek penilaiannya Dek. Itu kan diantaranya ada kerja sama, ya mereka akan berusaha untuk menjalin kerja sama yang baik dengan teman-temannya. Intinya tu pasti mereka akan berusaha melakukan yang terbaik terhadap semua aspek penilaian biar hasil akhirnya kinerja mereka baik…"(AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Faktor berikutnya adalah konflik. Narasumber AIN menyampaikan bahwa konflik memungkinkan akan menghambat penyelesaian pekerjaan pegawai.

"… Atau diluar itu mungkin dia lagi ada konflik, bikin ngga fokus akhire *nggarap gaweane* salah terus *opo ora rampung-rampung*." (AIN, Kasubbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Faktor berikutnya adalah rekan kerja yang baik. Rekan kerja yang baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sebagaimana disampaikan oleh narasumber DH.

"…Selain itu, ya teman-teman karena kalau teman-temannya ngga enak kan juga kadang tertekan Dek, misal yang suka jahil gitu." (DH, Staf Kelompok Substansi Penta, 22/05/23, Ruang Parikesit 3).

Pernyataan tersebut didukung oleh narasumber KA.

"…dan rekan kerja yang baik itu juga berpengaruh dalam kinerjaku rasanya. Soalnya ngga enak juga kan kalo kerja tapi lingkungannya ngga enak." (KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Faktor berikutnya adalah motivasi dalam diri sendiri. Tentunya, keinginan kuat dalam diri sendiri akan mendorong melakukan yang terbaik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh narasumber KA.

"Hehe, ya itu Alhamdulillah. Faktor utamanya ya motivasi dari dalam diri sendiri untuk mendapatkan yang terbaik…"(KA, Staf Kelompok Substansi Penta, 24/05/23, Ruang Kepala Bidang PTKT).

Berdasarkan sebaran angket, ditemukan sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya: 1) Lingkungan kerja; 2) Beban kerja; 3) Atasan; 4) Konsistensi dan komitmen terhadap tugas; 5) Pemahaman

hasil pelatihan; 6) Promosi; 7) Hasil penilaian kinerja sebelumnya; 8) Komunikasi; 9) Motivasi untuk berpestasi; 10) Semangat bekerja; 11) Rekan kerja. Informasi tersebut akan ditampilkan dalam tabel 4. 2 sebagai berikut.

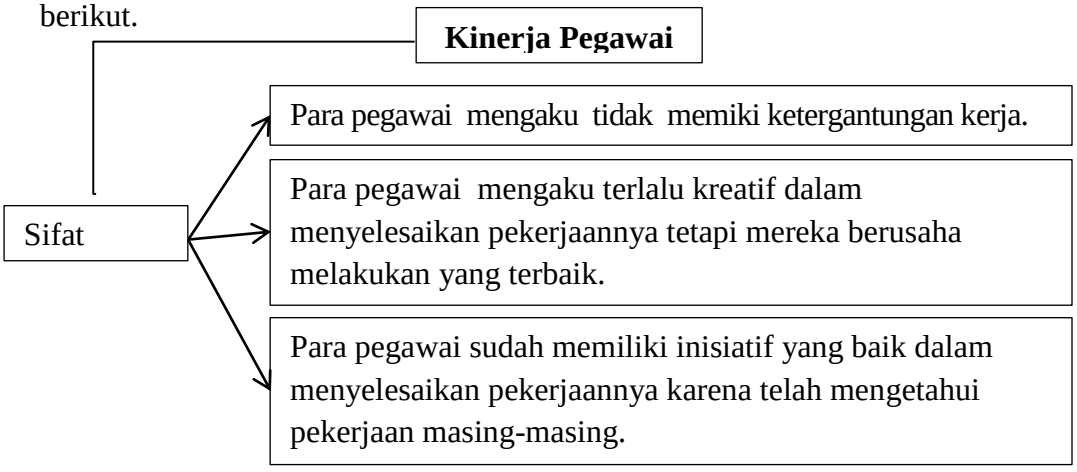
Tabel 4. 2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang Mempengaruhi	Jumlah
Lingkungan kerja	6
Beban kerja	4
Atasan	4
Konsistensi dan komitmen terhadap tugas	3
Pemahaman hasil pelatihan	3
Promosi	2
Hasil penilaian kinerja sebelumnya	2
Komunikasi	1
Motivasi untuk berprestasi	1
Semangat bekerja	1
Rekan kerja	1

Sumber: Data Primer (2023)

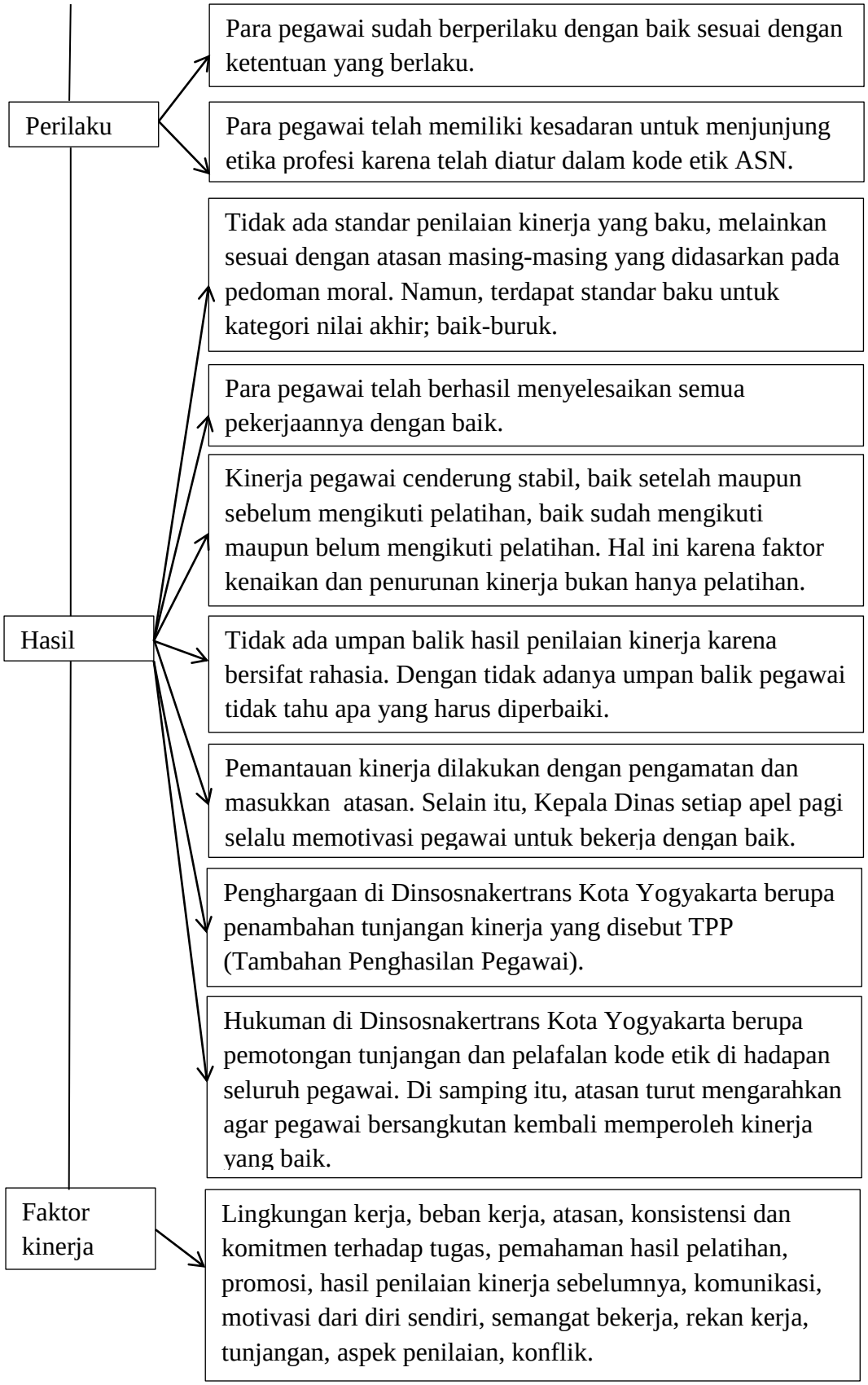
Dari data tersebut, menunjukan bahwa faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Kemudian faktor paling berpengaruh kedua adalah beban kerja dan atasan. Sementara itu, hanya 3 pegawai dari 24 responden menyampaikan bahwa pelatihan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerjanya.

Berbagai temuan kinerja pegawai akan ditampilkan pada gambar 4.3 berikut.



Gambar 4. 3 Display Data Kinerja Pegawai

Lanjutan Gambar 4.3 Display Data Kinerja Pegawai



4.2 Analisis

4.2.1 Analisis Pelatihan

Indikator pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut pendapat Snell & Morris (2019) yang terdiri dari: Reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. **Reaksi** berupa respon dan umpan balik pegawai terkait program pelatihan yang telah diikuti. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai antusias dan merasa senang mengikuti pelatihan, selain karena menambah ilmu baru juga mengurangi kebosanan dalam bekerja. Selain itu, pegawai juga memberikan umpan balik yang membangun dengan memberi masukan agar pelaksanaan pelatihan lebih disiplin dan lebih disesuaikan dengan kebutuhan pegawai.

Pembelajaran terkait perolehan pengetahuan dan keterampilan, hal ini berarti mengacu pada peningkatannya. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhannya kurang berdampak pada peningkatan keterampilan. Tetapi di samping itu, pengetahuan pegawai bertambah.

Proses pembelajaran dalam Diklat dari BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) dihadiri oleh perwakilan setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang undang. Kemudian, setiap perwakilan tersebut setelah kembali dari diklat diharuskan untuk memaparkan kepada rekan-rekannya. Sementara, proses pembelajaran dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinsosnakertrans berupa pemaparan materi dari narasumber berupa usulan topik dari Dinsosnakertrans. Perolehan pengetahuan dan keterampilan juga tidak lepas dari dukungan atasan dan rekan kerja. Atasan memiliki peran yang sangat besar dalam perolehan pengetahuan dan keterampilan pegawai, seperti melalui

pemberian arahan dan bimbingan langsung saat pengerjaan tugas. Demikian pula dengan rekan kerja yang saling membantu satu sama lain.

Salah satu contoh kesesuaian antara kebutuhan dengan materi pelatihan yaitu jabatan Mediator Hubungan Industrial mendapatkan pelatihan penguatan mediasi bagi mediator. Hal itu tentu menunjang pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya karena keterampilan dan pengetahuan akan pekerjaannya bertambah. Sementara itu, salah satu contoh ketidaksesuaian adalah jabatan Analis Bahan Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja mendapatkan pelatihan manajemen perencanaan pembangunan. Padahal tupoksi dari Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja adalah penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pemberian bimbingan kegiatan pelatihan dan produktivitas tenaga kerja (Perwal No 100 Tahun 2021). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesesuaian dan ketidaksesuaian pelatihan merujuk pada *job description* atau tupoksi. Tetapi dalam praktiknya, penyelenggaraan pelatihan di Dinsosnakertrans masih belum sesuai dengan tupoksi dari peserta pelatihan.

Perilaku terkait seberapa baik pegawai menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya sudah diterapkan dalam pekerjaannya. Sementara, pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhannya tidak dapat diterapkan dalam pekerjaan. Data tersebut akan ditampilkan pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4. 3 Kesesuaian Pelatihan terhadap Kebutuhan

Jabatan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Keterangan
Pengelola Data dan Informasi	Input E-Bukti Potong	-	Cukup sesuai
Penelaah Teknis	Inovasi Daerah,	-	Kurang sesuai

Jabatan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Keterangan
Kebijakan-	Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian		
Pekerja Sosial	Manajemen ASN, Kemampuan Siber, Manajemen Kepegawaian	Informasi Dasar Fungsional	Kurang sesuai
Mediator Hubungan Industrial	Penguatan Mediasi bagi Mediator, Penyelesaian Perselisihan HI	-	Sangat sesuai
Bendahara	SIM Gaji	-	Cukup sesuai
Kepegawaian	Manajemen Kepegawaian, Diklat SDM	Peraturan Jabatan Fungsional	Cukup sesuai
Pengantar Kerja	Pengadaan Barang Jasa, Peningkatan Prestasi Kerja, Penempatan Tenaga Kerja	Pengadaan Barang Jasa, Peningkatan Prestasi Kerja	Sangat sesuai
Penyuluh Sosial	Pengelolaan Aplikasi SIKSNG, Pelayanan Prima	Penyuluhan Sosial	Cukup sesuai
Pengadministrasi Perkantoran	Komputer	-	Cukup sesuai
Analis Bahan Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja	Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah, Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian	-	Tidak sesuai
Jabatan yang tidak disebutkan	Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian, Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah, Persuratan Elektronik	Penyuluh Sosial, Peningkatan Prestasi Kerja	Cukup sesuai

Sumber: Data Primer (2023)

Perilaku juga dapat diukur dari hasil penilaian kinerja. Dari sembilan belas orang yang telah mengikuti pelatihan, baik teknis maupun fungsional, sepuluh orang mengalami kenaikan kinerja. Sementara, sembilan orang lainnya memiliki

kinerja yang cenderung stabil. Dengan demikian, pelatihan memberi dampak terhadap perilaku pegawai tetapi belum maksimal karena belum semua pegawai mengalami peningkatan kinerja. Tetapi, walaupun tidak mengalami peningkatan kinerja, para pegawai tersebut tidak mengalami penurunan kinerja, dengan kata lain memiliki kinerja yang stabil.

Hasil terkait pada manfaat yang diperoleh organisasi setelah menyelenggarakan pelatihan, diantaranya terdiri dari: peningkatan produktivitas dan kualitas, kepuasan pelanggan dan pergantian karyawan (*turnover)* yang rendah. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa: 1) Kualitas pelayanan sudah baik;2) Kepuasan masyarakat tinggi seiring dengan baiknya kualitas pelayanan; 3) Tingkat pergantian pegawai di Dinsosnakertrans sangat rendah.

Uraian indikator pelatihan di atas akan ditampilkan dan dikategorikan dalam tabel 4.4 di bawah ini. Tabel di bawah ini menunjukan kesepakatan dan ketidaksepakatan narasumber terkait aspek-aspek indikator pelatihan yang kemudian digunakan untuk menilai seberapa baik program pelatihan telah diselenggarakan.

Tabel 4. 4 Kategorisasi Indikator Capaian Pelatihan

Indikator		**S**	**TS**	**Catatan**
Reaksi	Respon pegawai positif	3	-	1 narasumber belum ikut.
	Umpan balik positif	-	2	Terdapat pelatihan yang belum sesuai kebutuhan.
Pembelajaran	Materi sangat sesuai dengan kebutuhan	2*	9*	*Hasil isian angket hanya dua jabatan yang benar-benar sesuai
	Keterampilan dan pengetahuan meningkat	1*	2	*Meningkat signifikan jika sesuai kebutuhan.
	Atasan dan rekan kerja mendukung perolehan keterampilan dan pengetahuan	3	-	
Perilaku	Perolehan pelatihan diterapkan dalam pekerjaan	3	-	Diterapkan jika sesuai kebutuhan.

Indikator		S	TS	Catatan
	Hasil penilaian kinerja meningkat	10*	9*	*Hasil isian angket.
Hasil	Kualitas layanan baik	4	-	
	Kepuasan Masyarakat tinggi	2	-	
	Tingkat *Turnover* pegawai rendah	4	-	

Sumber: Data Primer (2023)

Keterangan:

S = Jumlah narasumber yang setuju

TS = Jumlah narasumber yang tidak setuju

Narasumber setuju > narasumber tidak setuju; baik, dengan catatan tertentu

Narasumber setuju = narasumber tidak setuju; cukup baik

Narasumber setuju < narasumber tidak setuju; kurang baik

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa: 1) Berdasarkan indikator reaksi, pelatihan sudah baik tetapi perlu lebih disesuaikan dengan kebutuhan pegawai; 2) Berdasarkan indikator pembelajaran, pelatihan kurang baik khususnya untuk pelatihan yang belum sesuai dengan kebutuhan, walaupun di samping itu atasan dan rekan kerja sangat mendukung dalam perolehan pengetahuan dan keterampilan; 3) Berdasarkan indikator perilaku, pelatihan sudah baik ditandai dengan adanya penerapan pada pekerjaan dan menghasilkan peningkatan kinerja; 4) Berdasarkan indikator hasil, pelatihan sudah baik ditandai dengan kualitas layanan yang baik, tingginya kepuasan masyarakat, dan rendahnya tingkat *turnover* pegawai. Dengan demikian, disimpulkan bahwa pelatihan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya.

Tujuan pelatihan menurut Noe (2017) adalah perolehan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap atau perilaku. Sehingga, dengan melihat hasil wawancara bahwa pelatihan tidak terlalu berdampak pada keterampilan,

kompetensi, sikap atau perilaku dan hanya berdampak signifikan pada perolehan pengetahuan, maka dapat dikatakan tujuan pelatihan belum tercapai.

Demikian pula dengan tujuan pelatihan menurut Snell & Morris (2019), bahwa pelatihan ditujukan untuk membekali pegawai mengerjakan pekerjaan sekarang. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan diterapkan dalam pekerjaannya, demikian pula sebaliknya. Dengan demikian, tujuan pelatihan belum tercapai secara maksimal.

Menurut Syafri & Alwi (2014), pelatihan dalam pelaksanaan Diklat ditujukan untuk mengatasi masalah teknis, sementara pendidikan ditujukan untuk menambah wawasan. Dalam hal ini berarti bahwa tujuan yang baru tercapai dari pelaksanaan Diklat adalah aspek pendidikan.

Penilaian kebutuhan pelatihan menurut Noe (2017), dilakukan melalui tiga macam analisis: analisis organisasi, analisis orang dan analisis tugas. Analisis organisasi merupakan penentuan kelayakan pelatihan berdasarkan startegi organisasi, sementara Di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta belum dilakukan. Kemudian analisis orang meliputi: 1) Menentukan apakah kekurangan disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan atau dari sisi motivasi dan desain pekerjaan; 2) Mengidentifikasi siapa yang memerlukan pelatihan; dan 3) Menentukan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Akan tetapi, poin-poin tersebut masih belum dilaksanakan, karena ketika menunjuk pegawai untuk mengikuti pelatihan dari BKPSDM dilakukan sesuai dengan undangan.

Sementara itu, penyelenggaraan pelatihan mandiri dilakukan berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat dan indikator peningkatan kompetensi. Dalam hal

ini adalah analisis tugas, yaitu mengidentifikasi tugas-tugas penting, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu ditekankan dalam pelatian bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Dimana, dalam Survei Kepuasan Masyarakat, akan diketahui apa saja yang perlu diperbaiki.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negra (Perka BKN) Nomor 17 Tahun 2011, analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui penyusunan profil kompetensi dan pemetaan kompetensi. Penyusunan profil kompetensi menggunakan analisis tugas, dalam hal ini sudah dilakukan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. Sementara pemetaan kompetensi dapat dilakukan melalui wawancara dan kuesioner kompetensi, tetapi dalam hal ini belum dilakukan oleh Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta masih belum maksimal yang menyebabkan terdapat program pelatihan yang masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Sebagaimana menurut Snell & Morris (2019) bahwa metode pelatihan terdiri dari *on-the-job training* dan *off-the-job training*. *On-the-job training* adalah pelatihan di tempat kerja yang dapat dilakukan oleh atasan ataupun pegawai senior. Hal ini sudah berjalan dengan baik karena atasan senantiasa memberi dukungan dan rekan kerja yang senantiasa memberi bantuan. Berdasarkan hasil wawancara juga disampaikan bahwa atasan turut berperan dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan.

Sementara itu, *off-the-job training* dilakukan diluar jam kerja, dapat dilakukan melalui seminar, konferensi atau studi kasus (Snell & Morris, 2019).

Pelaksanaan *off-the-job training* di Dinsosnakertrans adalah dengan pelaksanaan Diklat dari BKPSDM maupun penyelenggaraan pelatihan secara mandiri.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Diklat terdiri dari Diklat Prajabatan dan Diklat dalam Jabatan. Diklat Prajabatan ditujukan untuk CPNS setidaknya sekali untuk dapat diangkat menjadi PNS. Namun, di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta masih terdapat CPNS yang belum mengikuti Diklat ini, salah satunya yaitu narasumber KA.

Kemudian Diklat dalam Jabatan terdiri dari Diklat Teknis, Diklat Fungsional, dan Diklat Kepemimpinan. Diklat Teknis ditujukan untuk seluruh pegawai yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis. Diklat ini telah diselenggarakan dengan berbagai macam jenis sebagaimana telah dipaparkan pada subbab sebelumnya.

Diklat Fungsional tujukan untuk pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional. Berdasarkan hasil wawancara, masih sangat sedikit pegawai yang sudah mengikuti Diklat Fungsional. Terakhir, Diklat Kepemimpinan ditujukan untuk pegawai yang akan atau telah menduduki jabatan struktural, penulis tidak mendapat informasi terkait hal ini. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, diantara hak ASN salah satunya adalah pengembangan diri; dapat berupa pengembangan talenta dan karier dan/atau pengembangan kompetensi. Tetapi, dengan masih adanya yang belum mendapat kesempatan mengikuti pelatihan sebagai salah satu upaya pengembangan kompetensi, hak pegawai masih belum terpenuhi dengan baik.

4.2.2 Analisis Kinerja Pegawai

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Snell & Morris (2019) yang terdiri dari: sifat, perilaku dan hasil. **Sifat,** mengukur karakteristik pegawai seperti ketergantungan, kreativitas, inisiatif, dan kepemimpinan. Pertama, ketergantungan dapat terjadi kepada atasan ataupun rekan kerja. Ketergantungan pada atasan dapat berupa bergantung pada petunjuk atau dukungan dan memungkinkan tidak dapat mengambil keputusan atau bertindak tanpa persetujuan atau arahan langsung dari atasan. Sementara, ketergantungan kepada rekan kerja dapat berupa bergantung pada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dan merasa tidak mampu untuk menyelesaikannya sendiri. Berdasarkan hasil wawancara, narasumber menyampaikan tidak ada ketergantungan dengan pegawai lain karena memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tidak mengandalkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dan juga mampu bertindak tanpa harus menunggu arahan dari atasan.

Kedua, kreativitas dalam pekerjaan berarti menggunakan pendekatan-pendekatan yang tidak konvensional untuk menyelesaikan pekerjannya. Kreativitas tersebut akan membantu seseorang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara, narasumber DH dan KA sebagai staf merasa tidak kreatif, tetapi mereka berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, narasumber FW selaku atasan juga menganggap bawahannya memiliki tingkat kreativitas yang standar. Tetapi, narasumber AIN menilai para pegawai sudah kreatif karena memiliki cara kerja masing-masing.

Di samping itu, di lapangan penulis menemukan para pegawai banyak yang telah menggunakan perangkat lunak mutakhir, alih-alih menggunakan Microsoft Office pegawai memilih menggunakan produk Google Suite yang dapat menyimpan otomatis dan dapat dibuka dari perangkat mana saja. Selain itu, alih-alih melakukan pengarsipan dengan pembukuan manual, pegawai memilih mendokumentasikan secara online. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah kreatif karena tidak menggunakan pendekatan konvensional sehingga menghasilkan penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

Ketiga, inisiatif berarti kemampuan dan keinginan seseorang untuk memulai tindakan tanpa perlu dipaksa atau diarahkan oleh orang lain. Seluruh pegawai di Dinsosnaketrans Kota Yogyakarta telah memiliki tugas masing-masing yang tertuang dalam MPH (Matriks Peran dan Hasil). Dengan demikian, para pegawai memiliki inisiatif yang baik, karena telah memiliki panduan tugas yang jelas.

Keempat, kepemimpinan, memanfaatkan kekuatan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan menggunakan keterampilan interpersonal untuk melatih dan mengembangkan mereka (Snell & Morris, 2019). Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mendorong orang lain, serta memiliki kepedulian kepada anggotanya.Berdasarkan hasil wawancara, para pemimpin di Dinsosnakertrans dari Kepala Dinas hingga Sub Koordinator, memiliki jiwa kepemimpinan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan sikap atasan yang selalu memberi dukungan dan mengayomi bawahannya, terutama Kepala Dinas yang selalu memberi motivasi setiap apel pagi untuk terus bekerja dengan

baik. Selain itu, temuan di lapangan menunjukkan para pemimpin senantiasa memberikan masukan yang membangun kepada bawahannya, dan berusaha membangun suasana kekeluargaan tetapi tetap mampu bersikap tegas.

Perilaku, mengambarkan bagaimana perilaku kerja pegawai termasuk juga seberapa jauh pegawai menjunjung tinggi etika ASN. Dalam hal ini, pegawai sudah menunjukkan perilaku kerja yang baik dengan mematuhi peraturan yang ada, seperti: berpakaian sesuai ketentuan, berangkat dan pulang bekerja tepat waktu, mengikuti apel pagi dan kegiatan-kegiatan wajib lainnya. Pegawai juga telah memiliki kesadaran yang baik dalam menjunjung tinggi etika ASN sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Hal tersebut ditunjukkan pada sikap seperti: 1) Memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat; 2) Bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan termasuk menyelesaikan tugas dengan baik; dan 3) Saling peduli dan menghargai perbedaan. Di samping itu, perilaku pegawai kaitannya sebelum dan sesudah pelatihan disampaikan oleh narasumber AIN tidak ada perubahan, tetapi para pegawai menunjukkan perilaku kerja yang baik.

“Ngga sih, sama aja sepertinya, ngga ada perubahan setelah ikut pelatihan. Tapi perilaku kerja mereka udah baik.” (AIN, Kepala Subbag UK, 19/05/23, Ruang Subbag UK).

Sebagaimana dipaparkan pada bagian 4.2.1, perilaku dapat diukur melalui hasil penilaian kinerja. Berdasarkan hasil angket diketahui bahwa perbandingan antara pegawai yang mengalami dan tidak mengalami peningkatan kinerja hampir berimbang, yaitu 10:9. Hal ini berarti pelatihan memberi dampak terhadap kinerja pegawai tapi belum maksimal. Di samping itu, Dinsosnakertrans tidak memiliki

target yang jelas terkait berapa banyak pegawai yang harus mengalami peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan, karena analisis kebutuhan pelatihan tidak didasarkan pada analisis organisasi dan analisis tugas. Hal ini menjadi indikasi bahwa pelatihan yang diselenggarakan tidak efektif.

Hasil, mengacu pada pencapaian pegawai. Pada awal tahun, para pegawai membuat target yang dituangkan dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) kemudian pada akhir tahun dievalusi untuk mengukur tingkat ketercapaian. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh target tersebut telah berhasil dicapai.

Berdasarkan indikator kinerja yang terdiri dari sifat, perilaku, dan hasil dapat disimpulakan bahwa kinerja pegawai Dinsosnakertans Kota Yogyakarta sudah baik. Akan tetapi, pelatihan tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap perubahan perilaku.

Menurut pendapat Syafri & Alwi (2014) indikator kinerja seorang ASN terdiri dari delapan aspek: 1) Kesetiaan; 2) Prestasi kerja; 3) Tanggung jawab; 4) Ketaatan; 5) Kejujuran; 6) Kerjasama; 7) Prakarsa; dan 8) Kepemimpinan. Jika dilihat dari indikator-indikator ini, Dinsosnaketrans Kota Yogyakarta hanya menilai kerjasama dan kepemimpinan untuk para pejabat struktural.

Tetapi, mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, praktik penilaian kinerja pegawai sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, indikator penilaian kinerja adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Lebih lanjut, indikator Perilaku Kerja diantaranya adalah: 1) Orientasi pelayanan; 2) Komitmen; 3) Inisiatif Kerja; 4) Kerja sama; 5) Kepemimpinan.

Penilaian kinerja berdasarkan **SKP** sudah dilakukan secara rutin setiap tahun. Mengacu pada SKP, sasaran kinerja pegawai telah tercapai seluruhnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh para narasumber. Selain itu, mengacu pada **Perilaku Kerja** juga sudah dinilai dengan baik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh narasumber DH bahwa aspek penilaian kinerja dari Perilaku Kerja terdiri dari: 1) Orientasi pelayanan; 2) Komitmen; 3) Inisiatif Kerja; 4) Kerja sama; 5) Kepemimpinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik penilaian kinerja pegawai telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tetapi tidak ada umpan balik dari hasil penilaian karena bersifat rahasia. Sehingga, dokumen hasil penilaian kinerja hanya menjadi arsip bagi Subbagian Umum dan Kepegawaian, tanpa disampaikan kepada para pegawai. Atas kerahasiaan tersebut, penulis tidak memiliki akses terhadap dokumen hasil penilaian kinerja.

Umpan balik penting dilakukan untuk menunjukkan di mana perbaikan harus dilakukan dan bagaimana melakukan perbaikan (Snell & Morris, 2019). Dengan tidak adanya umpan balik, pegawai tidak tahu apa yang harus diperbaiki sehingga tidak dapat mencapai kinerja terbaik dengan tidak melakukan yang terbaik.

Umpan balik juga dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja (Snell & Morris, 2019). Dengan tidak adanya umpan balik, dapat menyebabkan pegawai tidak memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan kapasitas dirinya melalui pelatihan. Pada akhirnya, pelatihan yang diselenggarakan tidak efektif.

Upaya yang dilakukan untuk memantau kinerja pegawai adalah dengan melakukan pengamatan terhadap pegawai dan memberi masukan dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu, Kepala Dinas rutin memberikan motivasi

setiap apel pagi untuk bekerja dengan baik. Untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik, diberikan tunjangan kinerja. Sementara pegawai dengan kinerja yang kurang baik akan terdapat pemotongan tunjangan dan pelafalan kode etik di hadapan para rekan kerjanya.

Di balik kinerja pegawai, terdapat banyak faktor yang mampengaruhi, diantaranya: 1) Kemampuan; 2) Motivasi; dan 3) Lingkungan (Snell & Morris, 2019), demikian juga menurut Kamaroellah (2014). Pertama, kemampuan, berupa keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan analitis dan berkomunikasi. Kemampuan tersebut dapat diperoleh dari mengikuti seminar atau konferensi (*off-the-job* training) atau dari arahan atasan dan/atau pegawai senior (*on-the-job training).* Keterampilan yang diperoleh dari hasil pelatihan dan arahan atasan dan/atau rekan kerja cukup mampu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan masalah. Selain itu, komunikasi yang baik antara atasan dan rekan kerja juga meningkatkan keterampilan interpersonal.

Kedua, motivasi, berupa ambisi karier, tujuan dan ekspektasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan, dan hubungan dengan rekan kerja. Setiap pegawai memiliki motivasi yang beragam untuk mencapai kinerja yang baik. Dalam teori ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer (1969) dalam Linando (2021), disebutkan bahwa motivasi terdiri dari: 1) *Existence*, hasrat akan hal yang bersifat fisiologis dan material; 2) *Relatedness*, hasrat pemenuhan hubungan interpersonal; dan 3) *Growth*, hasrat akan pertumbuhan dan perkembangan psikologis secara berkelanjutan. Linando (2021) memaparkan bahwa ketiga unsur tersebut harus ada di tempat kerja agar motivasi pegawai terjaga, yang dapat dilakukan dengan:

1) Pengakuan keberadaan pegawai; 2) Memberi kesempatan untuk membaur dengan lingkungan sekitar; dan 3) Memberi unsur pembelajaran yang cukup agar pegawai selalu berkembang, baik melalui pelatihan, diklat, maupun mengirim untuk tugas tertentu.

Berdasarkan hasil sebaran angket, berikut adalah beberapa motivasi pegawai: 1) Peningkatan jabatan/karier dan prestasi; 2) Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan; 3) Belajar mengikuti kebutuhan jaman; 4) Meningkatkan kapasitas diri; 5) Penghasilan. Data terkait motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja akan ditampilkan dalam tabel 4.5 di bawah.

Tabel 4. 5 Motivasi Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja

Motivasi	Jumlah Responden
Peningkatan kapasitas diri	9
Peningkatan jabatan/karier dan prestasi	5
Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan	3
Pengabdian	3
Penghasilan	2
Kebermanfaatan bagi masyarakat	1
Sarana ibadah	1
Belajar mengikuti kebutuhan jaman	1

Sumber: Data primer (2023)

Ketiga, lingkungan, berupa peralatan, desain pekerjaan, kondisi ekonomi, serikat, aturan dan kebijakan, dukungan atasan, serta hukum dan regulasi. Peralatan di Kantor Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah sangat memadai. Desain pekerjaan terkait pembagian tugas juga sudah disesuaikan dengan jabatan dan beban kerja, walaupun dari aspek lingkungan berupa tempat penyimpanan belum optimal dan pendingin ruangan yang belum memadai di area bidang Hubungan Industrial dan bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Berdasarkan jawaban responden dalam angket, lingkungan menjadi faktor

tertinggi yang mempengaruhi kinerja khususnya terkait kebijakan tunjangan dan dukungan dari atasan dan rekan kerja.

BAB V.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Mengacu pada hasil analisis pada bab sebelumnya dan didasarkan pada rumusan masalah, berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini:

1. Pelatihan yang diselenggarakan sudah memberikan hasil perbaikan tetapi masih banyak ruang untuk perbaikan lainnya. Hal ini dilihat dari indikator reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.
2. Pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Achmad & Zuraida (2022), Azizah (2022), Nmadu (2021),Gibay & Perumal (2023) , dan Khawaldeh (2023).
3. Kinerja pegawai sudah sangat baik, tetapi pelatihan bukan faktor utama dari baiknya kinerja tersebut.
4. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, faktor yang paling mempengaruhi adalah lingkungan kerja.

5.2 Rekomendasi

Berikut adalah rekomendasi untuk Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta terkait pelatihan dan kinerja pegawai agar dapat meningkatkan efektivitas dan

efisiensi instansi. Rekomendasi ini disusun berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian.

1. Diketahui bahwa terdapat program pelatihan yang masih kurang sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga tidak dapat diterapkan dalam pekerjaannya. Hal ini karena Dinsosnakertrans hanya menggunakan analisis tugas dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Untuk itu penulis merekomendasikan agar Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta juga melakukan analisis organisasi dan analisis orang, sebagaimana dikemukakan oleh Noe (2017). Selain itu juga melakukan pemetaan kompetensi baik dengan wawancara kompetensi atau kuesioner kompetensi. Hal ini berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011. Rekomendasi ini juga didukung hasil penelitian dari Rorong *et al.* (2020), beberapa diantaranya: 1) Belum adanya acuan analisis kebutuhan Diklat menyebabkan penyelenggaraan Diklat belum dapat meningkatkan kinerja ASN secara signifikan; dan 2) Tidak semua materi Diklat dapat diterapkan sehingga belum dapan mengakomodasi kepentingan ASN dalam peningkatan kinerja.
2. Sebagaimana dikemukakan oleh Snell & Morris (2019) bahwa faktor kinerja pegawai terdiri dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan. Melihat data yang diperoleh bahwa lingkungan adalah faktor tertinggi dalam mempengaruhi kinerja, penulis merekomendasikan agar Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar kinerja pegawai semakin baik. Hal ini dapat dilakukan dengan

pengoptimalan peralatan kantor dan desain pekerjaan, serta meningkatkan dukungan para atasan kepada bawahan.

3. Berdasarkan hasil penelitian Anggariyani (2022), bahwa pegawai yang telah mengikuti Diklat memiliki kinerja baik, sementara pegawai yang belum mengikuti kinerjanya belum maksimal. Dengan ini, penulis merekomendasikan agar Dinsosnakertrans secara berkala menyelenggarakan pelatihan dan dalam pengusulan pegawai untuk mengikuti Diklat BKPSDM mendahulukan yang belum pernah mengikuti. Selain itu, juga penting menyelenggarakan pelatihan bagi para pegawai baru karena mereka belum tentu 100 persen memenuhi kualifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, & Zuraida, L. (2022). Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sukarami Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial*, *17*(2). Retrieved November 3, 2023, from http://ejournal-satyanegara.ac.id/index.php/satyanegara/article/view/62

Anggariyani, N. L. M. (2022). Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali. *Eprints IPDN*. Retrieved November 3, 2023, from http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/6550

Azizah, G. T. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Diklat Fungsional Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. *Eprints IPDN*. Retrieved November 3, 2023, from http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/7786

Badan Kepegawaian Negara. (2011). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.https://peraturan.bpk.go.id/Details/142096/perka-bkn-no-17-tahun-2011

Badan Kepegawaian Negara. (2011). *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengendalian Pendidikan dan Pelatihan* https://peraturan.bpk.go.id/Details/142080/perka-bkn-no-36-tahun-2011

Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. SAGE Publications.https://digital-library.uii.ac.id/index.php?p=show_detail&id=3485&keywords=creswell

Devra, D. D. (2020). Analisis Kinerja Pegawai melalui Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau Tahun 2019. *Niara*, *13*(1), 197-208. Retrieved November 2, 2023, from http://journal.unilak.ac.id/index.php/nia/article/view/3723

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. (n.d.). *Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta*. Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. Retrieved May 17, 2023, from https://dinsosnakertrans.jogjakota.go.id/page/struktur-organisasi

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. (2020). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2020*. Retrieved October 19, 2023, from https://dinsosnakertrans.jogjakota.go.id/assets/instansi/dinsosnakertrans/files/lkip-dinas-sosial-tahun-2020-5479.pdf

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. (2021). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2021*. Retrieved October 19, 2023, from https://dinsosnakertrans.jogjakota.go.id/assets/instansi/dinsosnakertrans/files/laporan-kinerja-7500.pdf

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2022*. Retrieved October 19, 2023, from https://dinsosnakertrans.jogjakota.go.id/download/hit/10744/lkip-2022-10744.pdf

Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas. (2021). *Pedoman Penyusunan Program dan Materi Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Jakarta Selatan.

Giday, D. G., & Perumal, E. (2023). A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the Case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*. mailto:https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567

Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*. Badan Penerbit UNM.

Kamaroellah, R. A. (2014). *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*. Pustaka Radja

Khawaldeh, E. D. A. (2023). The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(10), 01-24. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567

Lembaga Administrasi Negara. (2001). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil* *https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2014/08/Keplan-No.193-Tahun-2001-Tentang-Pedoman-Umum-Diklat-Jabatan-PNS.pdf&ved=2ahUKEwju-uW_ioqGAxXEyDgGHWgJAzEQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw3kg3vpfz14wNruRbzY_f4l*

Linando, J. A. (2021) *Manajemen Kinerja: Konsep Praktis & Perspektif Islam*. UPP STIM YKPN.

Menteri Keuangan. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pemberiaan Tunjangan Hari Raya dan Gaji Ketiga Belas kepada Aparatur Negara, Pensiunan, Penerima Pensiun, dan Penerima Tunjangan Tahun 2023 yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara* *https://peraturan.bpk.go.id/Details/247417/pmk-no-39-tahun-2023*

Morissan. (2019). *Riset Kualitatif*. Prenadamedia Group. https://digital-library.uii.ac.id/index.php?p=show_detail&id=3109&keywords=kualitatif

Murdiyanto, E. (2020). *Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.

Nmadu, T., Idris, A., Aidelokhai, D. I., & Adamu, I. (2021). The Effects of Training on Employee Performance in an organization. *Zamfara Journal of Politics and Development*, *2*(2). https://zjpd.com.ng/index.php/zjpd/article/view/58

Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Pangestu, D. E., & Eprilianto, D. F. (2022). Analisis Penerapan Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan. Publika, 10(3). https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/46029

Presiden Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil.*https://peraturan.bpk.go.id/Details/49667/pp-no-48-tahun-2005

Presiden Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentangManajemen Pegawai Negeri Sipil*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/5831/pp-no-11-tahun-2017

Presiden Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*.https://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-2019

Presiden Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.*https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023

Purnama, H., Elina, M., & Oktavia, R. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Lampung di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai, 5*(4), 250-260. http://dx.doi.org/10.24967/jmms.v5i4.1478

Rahardjo, D. A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.

Rorong, N. S., Rorong, A., & Laloma, A. (2020). Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud. *Jurnal Administrasi Publik, 6*(96). Retrieved November 4, 2023, from https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/31020

Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Pustaka Ramadhan, Bandung.

Snell, S., & Morris, S. (2019). *Managing Human Resources, Loose-leaf Version* (18th ed.). Cengage Learning.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R &, dan Penelitian Pendidikan.* *https://digital-library.uii.ac.id/index.php?p=show_detail&id=3587&keywords=sugiyono*

Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. IPDN PRESS.

Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja Performance Management.* STAIN Jember Press.

Walikota Yogyakarta. (2021). *Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 100 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi.*

Widodo, T. (2021). *Perencanaan dan Evaluasi Pelatihan*. CV Markeda Multimedia Sarana.

Wijayanti, P.M., & Kuntari, T. (2022). *Metode Pengumpulan Dta pada Penelitian Kualitatif*. Penerbit UII https://digital-library.uii.ac.id/index.php?p=show_detail&id=5713&keywords=kualitatif

Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Permohonan Izin Magang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Kitata, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 881007, 881170;
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 3259/WD2/10/Div.URT/XII/2022
Hal : Permohonan Ijin Magang

Kepada Yth
Pimpinan
Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
Walikota Yogyakarta, Jl. Kenari No.56, Muja Muju, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55165

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan ijin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:

Nama	: Erlina Dita Cahyani
NIM	: 20311453
Alamat	: Alisha Kost Jalan Mangga No. 73,Gang Pisang,Gejayan,Condong Catur,Depok,Sleman,Yogyakarta
Tempat/Tgl. Lahir	: Cilacap / 29 April 2002
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: S1
Periode Magang	: 1 Februari 2023 - 31 Mei 2023

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.
Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 16 Desember 2022
Wakil Dekan Bidang Keagamaan,
Kemahasiswaan, dan Alumni,

Drs. Achmad Tohirin, M.A., Ph.D.
NIK: 903110102

Lampiran 2. Surat Keterangan Izin Pelaksanaan Magang



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA
DINAS SOSIAL TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta Kode Pos : 55165 Tlp.(0274) 515865, 562682 Fax. (0274) 561623
EMAIL : dinsosnakertrans@jogjakota.go.id
HOTLINE SMS : 08122780001 HOTLINE e-mail : upik@jogjakota.go.id

Kepada

Nomor : 800/6606
Lampiran :
Perihal : Permohonan Ijin Magang

Yth. Wakil Dekan Bid. Keagamaan,
Fakultas Bisnis dan ekonomika
Universitas Islam Yogyakarta
Di -
YOGYAKARTA

Menindaklanjuti surat dari Universitas Islam Indonesia Yogyakarta nomor : 3259/WD2/10/Div.URT/XII/2022 Tanggal 16 Desember 2022 tentang Permohonan Ijin magang.

Sehubungan dengan hal tersebut bersama ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta tidak berkeberatan menerima kegiatan ijin magang untuk kepentingan sekolah yang sesuai dibidangnya bagi mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Guna kelancaran pelaksanaan kegiatan dimaksud serta memenuhi mekanisme perijinan yang ada diharapkan pihak sekolah mengajukan permohonan ijin yang ditujukan pada Bapak Pj.Walikota Yogyakarta melalui Dinas Penanaman Modal dan Perijinan Kota Yogyakarta.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian serta kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 06 Desember 2022

KEPALA DINAS

Drs. MARYUSTION TONANG, M.M.
NIP. 19660614 199403 1 006

Lampiran 3. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Identitas Artikel	Variabel dan Teori	Hasil
1.	**Pangestu & Eprilianto (2022)** *Analisis Penerapan Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan* **Alat Analisis:** Interaktif **Metode:** Kualitatif	***Kinerja*** Spencer & Spencer (dalam Kalsum 2017) *Pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, motif*	1. Belum semua pejabat mengikuti Diklat, tetapi tetap berkinerja baik karena memiliki tanggung jawab dan beban moril. 2. Ada upaya lain yang dilakukan BKPSDM untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2.	**Devra (2020)** *Analisis Kinerja Pegawai melalui Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau Tahun 2019* **Alat Analisis:** Tipologi **Metode:** Kualitatif	***Pelatihan*** Keputusan Kepala LAN No 13/2013 *Pengetahuan, jiwa pembaharu, pemberdayaan sikap, pengabdian, kesamaan visi dan pola pikir*	1. Pejabat berkinerja baik setelah mengikuti Diklat.
3.	**Achmad & Zuraida (2022)** *Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Sukarami Kota Palembang* **Alat Analisis:** mengorganisasi,mereduksi, menyimpulkan **Metode:** Kualitatif	***Pelatihan*** Bangun (2012) *Metode latihan: Dalam pekerjaan, dalam ruangan, bermain peran dan demonstrasi, simulasi, magang.* *Metode kelas: ceramah, rapat, instruksi, studi kasus, bermain peran, diskusi, seminar* ***Kinerja*** PP No 46 th 2011 *Sasaran kerja pegawai, perilaku kerja* Gibson (2008) *Faktor individu, faktor psikologis, faktor organisasi*	1. Pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.	**Rorong *et al.* (2020)** Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud **Metode:** kualitatif	***Pelatihan*** Handoko (2001) *Metode praktis (on the job training), metode simulasi (off the job training)* Hasibuan (2007) *On the job training : informal dan formal*	1. Belum adanya acuan analisis kebutuhan diklat menyebabkan penyelenggaraan diklat belum dapat meningkatkan kinerja ASN secara signifikan 2. Masih banyak ASN belum mengikuti diklat karena badan diklat Kabupaten Kepulauan Talaud belum terakreditasi 3. Materi tidak semuanya dapat diterapkan, sehingga kurang mengakomodasi peningkatan kinerja 4. Metode belajar-mengajar tidak efektif yang berdampak buruk pada kinerja ASN.
5.	**Anggariyani (2022)** *Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali* **Teknik Analisis:** Reduksi, penyajian, kesimpulan **Metode :** Kualitatif	***Pelatihan*** Anggarini (2017) *Diklat on the job dan off the job secara periodik.*	1. Pegawai yang telah mengikuti diklat berkinerja baik 2. Pegawai yang belum mengikuti diklat berkinerja belum maksimal
6.	**Azizah (2022)** *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Diklat Fungsional Di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah* **Teknik Analisis :** Reduksi, penyajian dan kesimpulan **Metode:** Kualitatif	***Pengembangan kompetensi*** Notoatmodjo (2015) *Pendidikan dan pelatihan* ***Kinerja*** Sutrisno (2016) *Nilai, tindakan, hasil*	1. Pengembangan kompetensi melalui diklat teknis dan fungsional berhasil meningkatkan kinerja.
7.	**Nmadu (2021)** *The Effects of Training on Employee Performance in an Organization* **Metode:** Kualitatif	***Pelatihan*** Flippo (1971) Amstrong (2014)	1. Peningkatan pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja pegawai.
8.	**Gibay & Perumal (2023)** *A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the Case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia* **Teknik Analisis:** IBM SPSS,	***Pelatihan*** Gaspard & Yang (2016), *Penting memberikan pelatihan sesuai kebutuhan* ***Kinerja***	1. Penilaian kebutuhan pelatihan dan ketersediaan sumber daya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap

	IBM AMOS **Metode:** Kuantitatif	Batin (2018) *Pelatihan membantu pegawai dalam memotivasi dan mengembangkan keterampilan dan kinerja.*	kinerja pegawai. 2. Persepsi pegawai terhadap pelatihan bukan penentu utama tingkat kinerja.
9.	**Khawaldeh (2023)** *The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District* **Metode:** Kuantitatif	***Pelatihan*** Al-Hiti (2017) *pelatihan berfungsi untuk menentukan kebutuhan individu atas pengembangan dan kualifikasi dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan kinerja dan perilaku*	1. Pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam derajat sedang.

Sumber: Data Sekunder, diolah (2023)

Lampiran 4. Pedoman Wawancara

1. Pelatihan

1. Bagaimana respon peserta pelatihan terkait program pelatihan?
2. Bagaimana umpan balik yang diberikan peserta?
3. Bagaimana kebutuhan pegawai akan program pelatihan?
4. Bagaimana kesesuaian materi dengan kebutuhan?
5. Apakah terdapat peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti program pelatihan?
6. Sejauh mana penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan?
7. Bagaimana kondisi kinerja organisasi?
8. Bagaimana kualitas layanan?
9. Bagaimana kepuasan pelanggan, dalam hal ini masyarakat?
10. Bagaimana tingkat *turnover* pegawai?

2. Kinerja

1. Apakah pegawai memiliki ketergantungan kepada rekan kerja atau atasan?
2. Bagaimana kreativitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya?
3. Bagaimana inisiatif pegawai dalam melakukan pekerjaannya?
4. Bagaimana perilaku kerja pegawai?
5. Sejauh mana pegawai menjunjung etika profesi?
6. Bagaimana penetapan standar kinerja?
7. Bagaimana capaian kerja pegawai?
8. Bagaimana umpan balik penilaian dilakukan?
9. Bagaimana upaya memantau kinerja pegawai?
10. Bagaimana memberlakukan penghargaan dan hukuman?

Lampiran 5. Transkrip Wawancara

1. Transkrip Wawancara Narasumber 1

Waktu : Kamis, 13 April 2023

Tempat : Ruang Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinsosnakertrans

Nama : Ariana Intan Nurlitarini,S.H., M.Si (AIN)

Jabatan : Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian

Masa Kerja : 1 Tahun

Pewawancara : "Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktunya dan terima kasih atas kesediaannya karena sudah bersedia untuk saya wawancara guna perolehan topik tugas akhir magang. Saya Erlina Dita Cahyani dari Universitas Islam Indonesia yang saat ini magang di Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta mulai 1 Februari hingga 31 Mei yang ditempatkan pada Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja. Untuk Ibu sendiri dengan siapa, *nggih* Bu?"

Narasumber 1 :"Saya Ariana Intan Nurlitarini, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta."

Pewawancara : "Untuk masa kerjanya sudah berapa lama Ibu?"

Narasumber 1: "Kalau di Dinsosnakertrans saya baru mulai bulan Maret tahun lalu, jadi kurang lebih satu tahunan ya ini di sini."

Pewawancara : "*Nggih* Bu, terima kasih. Untuk pertanyaannya, yang pertama bagaimana upaya pengelolaan kepegawaian di Dinsosnakertrans?"

Narasumber 1: "Kalau pengelolaan kepegawaiannya sih ada beberapa cara ya. Kalau untuk kinerjanya, kita ada penilaian kinerja SKP itu, kalau tahun 2022 itu dilaksanakan setahun sekali, terus ada penilaian 360 juga itu dilakukan setahun dua kali per semester. Tapi kalau untuk pengelolaan kayak kompetensinya,peningkatan kompetensinya itu kadang ada yang disurat tugaskan untuk melaksanakan diklat, *workshop* kaya gitu-gitu untuk peningkatan kompetensinya. Nah pengelolaan kepegawaian yang dimaksud Dek E itu yang kaya apa ya?"

Pewawancara : "Ke pembagian tugas, penempatan-penempatan gitu Bu."

Narasumber 1: "Oh kalau itu, kalau tahun 2022 itu sudah pakai Matriks Peran Hasil (MPH), Dek. Jadi nanti atasan dan bawahan ada wadah namanya diskusi kinerja. Diskusi kinerja itu nantinya akan membahas apa-apa saja yang dilaksanakan oleh bawahannya guna mendukung tugas dan program kerja atasannya. Jadi misal Kepala

OPD punya kinerja yang harus dicapai itu ada lima, lima itu akan dibagi ke bidang-bidang;kepala bidang-kepala bidang dan sekretarisnya. Nah nanti dari kepala bidang-sekretaris itu turun ke kepala seksinya,ke kasubbagnya. Nah kalo dari struktural, kasubbagnya sama kasinya itu turun ke fungsional sama pelaksananya atau staf di bawahnya,kayak gitu."

Pewawancara : "Berarti untuk tugas-tugas yang dijalankan oleh staf-staf itu sudah menjadi kewenangan dari kasinya,*nggih* Bu?"

Narasumber 1: "Iya. Jadi nanti misal, saya punya keluaran 23 kinerja yang harus saya laksanakan, itu nanti saya bagi ke 10 orang staf di bawah saya, dibagi rata. Bisa dibagi rata, bisa juga misal *seumpama* ada yang kedobel misal yang ini sudah *backup* yang ini itu juga ngga papa. Itu tergantung nanti pembagiannya oleh atasannya."

Pewawancara : "Kemudian untuk kriteria atau tolok ukur bahwa pengelolaan kepegawaian sudah berjalan optimal itu bagaimana, Ibu?"

Narasumber 1: "Kalau kriteriane pekerjaannya lancar *yo* Dek. Lah kalo sekarang dibagi misal *yo,* si A dikasih tugas untuk melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian gitu, ternyata dia sudah bisa melaksanakan itu. Tapi,*ndilalah* ada satu waktu dia tidak bisa melaksanakan itu karena ada halangan apa gitu. Jadi di-*backup* gimana caranya atasannya itu komunikasi dengan bawahannya, bawahannya itu juga komunikasi dengan atasannya 'saya tidak bisa melaksanakan tugas ini' misal karena dia cuti misal. Nah itu tetep harus ada yang mem-*backup* pekerjaannya dia, supaya pekerjaan yang ada itu walaupun ngga ada orangnya yang awal ditugaskan untuk itu tetep harus bisa berjalan. Bisa juga kalau tidak dialihkan ke staf yang lain, di-*takeover*, diambil alih oleh atasannya sendiri yang mengerjakan, seperti itu."

Pewawancara : "Bagaimana penentuan beban kerja setiap pegawai?

Narasumber 1: "Kalau penentuannya yaitu biasanya ada diskusi itu, diskusi kinerja. Terus nanti sambil dicermati sama melihat tahun-tahun yang lalu gimana, terus ada perubahan, ditahun ini apakah ada kegiatan-kegiatan baru ditahun ini yang perlu didelegasikan ke staf yang ini, yang itu. Semua awalnya itu harus dari atas dulu memang, dari eselon II-nya dulu nanti turun ke eselon III-nya, eselon III ke eselon IV. Nah eselon IV-nya itulah yang mendistribusikan semuanya gitu."

Pewawancara : "Kemudian Bu, ada Sistem Monitoring Evaluasi Analisa Jabatan, pelaksanaannya itu bagaimana?"

Narasumber 1: "Oh kalo Analisa Jabatan, biasanya itu difasilitasi sama organisasi. Tapi OPD itu biasanya juga, Dinsos itu juga biasanya kadang kalo kita di rapat struktural itu terus ada aturan baru yang mengatur tentang, misal tenaga kerja ada aturan baru.Atau tentang sosial, tupoksinya yang ada di dua bidang sosial itu ada baru permensosnya ada baru,pembagian ketugasannya ada yang berbeda, lah itu nanti diinventaris oleh kita, disampaikan ke bagian organisasi, nah nanti kalo organisasi mau adanya perubahan anjab (analisis jabatan), ya dilakukan perubahan anjab dengan biasanya minta bukti dukungnya adalah perhitungan Analisa Beban Kerjanya lagi, kemudian nama jabatannya kalo memang ada yang berubah itu nanti dilihat diperwal penamaan jabatan, seperti itu. Tapi, itu semua tergantung sama organisasi itu mengakomodir itu atau tidak. Kalau tahun ini itu kebetulan karena penjabat walikota ya, jadinya untuk evaluasi Analisa Jabatan itu agak dikurangi karena untuk prosesnya itu panjang banget gitu lo, ngga seperti kal walikota sendiri. Untuk pengajuan

perwalnya juga kan harus ke pusat, terus nanti harus dicermati,macem-macem lah langkahnya. Jadinya untuk tahun ini memang diupayakan tidak ada perubahan dulu."

Pewawancara : "Kemudian untuk pengajuan usulan pengembangan kompetensi ASN itu bagaimana Bu?"

Narasumber 1: "Itu biasanya ngajuinnya di BKD, kalo misal tidak dilaksanakan oleh BKD. Tapi BKD itu kadang mereka kalo punya program diklat apa gitu kan nyurati ke OPD-OPD. Nah kalo kita misal tentang pengelolaan keuangan, kita membutuhkan itu ya ndaftar. Dibutuhkan satu orang ya didaftarkan satu orang. Kemaren ada yang tentang pengelolaan keuangan yang ditunjuk adalah bendahara-bendahara,bendahara ditugaskan. Terus kalo kemaren ada juga tentang kegiatan bimtek SKP, penyusunan SKP, kasubbagnya suruh pergi ya pergi,kayak gitu.Tapi kalo kita merasa, misal pengantar kerja atau pekerja sosial itu butuh didiklatkan untuk supaya dia bisa diangkat ke jenjang yang lebih tinggi.Nah itu ngajuin ke sana,setelah kita komunikasi sama kementrian pengampunya, 'Oh Bu,ada jadwal,yaudah,' nanti untuk anggarannya minta ke sana, izinnya juga minta ke sana,begitu."

Pewawancara : "Terus ada pengajuan buat pengembangan kompetensi untuk penyedia jasanya ngga Bu?"

Narasumber 1: "TT-nya?"

Pewawancara : "Heeh."

Narasumber 1: "TT itu biasanya *yo* tetep, kalo *seumpamanya* nanti BKD mengadakan apa namanya bimtek atau *workshop* atau apa terus diperbolehkan jasa perorangannya itu yang pergi jasa perorangannya itu yang pergi. Karena kan biasanya TT-nya itu kan yang bener-bener dia yang ngampu kegiatannya itu misal, jadi bukan ngga ada ASN-nya di situ lah yang pergi dia. Tapi juga ada kita juga ngadain sendiri Dek, pengembangan kompetensi itu, misal kadang dari saya kemaren awal tahun 2022 itu keuangan ngadain pengelolaan keuangan, nah itu mau TT mau ASN semua pokoknya yang mengelola keuangan di Dinsos, itu didiklatin. Karena kan untuk teknis pengelolaan keuangane harus tau semua caranya,gitu."

Pewawancara : "Kemudian untuk kebutuhan pengembangan ASN-nya juga sama yang di BKD itu *nggih* Bu?"

Narasumber 1: "Iya. Kadang kan kalo yang di ASN sama TT ada yang ngasihin izin belajar juga Dek. Terus ada yang ngasih tugas belajar juga pakai beasiswa ,lah itu juga lewat sana."

Pewawancara : "Tapi sebenernya untuk yang pengembangan kapasitas atau kompetensi itu lebih didahulukan yang ASN gitu *nggih* Bu?"

Narasumber 1: "Iya,biasanya. Kalo di BKD gitu (mendahulukan ASN). Kalo di kita kalo mengadakan sendiri biasanya mau ASN mau *anu* boleh ikut semua."

Pewawancara : "Terus untuk upaya pelaksanaan fasilitasi pengelolaan jabatan fungsional itu bagaimana?"

Narasumber 1: "Fasilitasi pengelolaan jabatan fungsional kalo di Dinsos itu,itu biasanya dilakukan rapat koordinasi sama fungsional-fungsionalnya Dek. Biasanya diawal

tahun, terus nanti kalo ada waktu-waktu penilaian angka kredit itu nanti dikumpulin lagi sama fungsionalnya. Kalo tahun kemaren itu pernah dikumpulin bersama bapak Kepala OPD, itu nanti ada tanya-jawab, terus dilihat perkembangannya sudah sampai mana. Terus misal ada yang ngga melakukan penilaian angka kredit itu kendalanya di mana, kaya gitu-gitu."

Pewawancara : "Terus kalau pengontrolan presensi pegawai baik yang ASN ataupun penyedia jasa teknisnya itu bagaimana?"

Narasumber 1 : "Oh kalo ASN sama penyedia jasa, *Alhamdulillah* kalo di Dinsos semuanya sudah pake *finger print* ya Dek. Eh absen *online* itu loh yang di JSS (Jogja Smart Service).Nah itu keliatan di sistemnya kalo nanti ada yang apa namanya ngga masuk, itu biasanya kalo saya itu kalo kebawahan saya ngga masuk ya tak tanyain kenapa ngga masuk, terus surat izinnya tak maintain kaya gitu-gitu. Juga dikegiatan-kegiatan lain juga harusnya seperti itu sih Dek."

Pewawancara : "Lalu untuk upaya penilaian kinerjanya bagaimana,Bu?"

Narasumber 1 : "Kalo untuk mana nih,TT?"

Pewawancara : "TT dan juga ASN."

Narasumber 1 : "Kalo ASN kan tadi saya bilang kalo tahun 2022 kan setahun sekali, menyusun SKP. Kalo ngga gitu nanti dia hariannya masukin E-Kinerja. Kinerja harian yang dilakukan hari ini apa aja, dinilai oleh atasannya;diverifikasi atau tidak. Kalau yang semesteran ada yang namanya E-PKP, atasannya nilai, bawahannya nilai, temen sekerjanya;sejawatnya juga nilai. Jadi 360 derajat yang nilai. Tapi kalo untuk TT itu dia juga setiap harinya masukin uraian tugas harian apanya di SIM-TT juga ada. Nanti setiap bulannya di print untuk dilaporkan di PPKOM-nya."

Pewawancara:"Itu karena penilainnya yang ASN kan sudah 360 derajat,berarti sudah upaya memastikan bahwa penilaian itu objektif dan adil?"

Narasumber 1 : "Iya."

Pewawancara : "Kemudian untuk aspek-aspek atau komponen kompensasi ASN dan penyedia jasa itu apa aja Bu?"

Narasumber 1 : "*Maksute*?"

Pewawancara : "Kan mungkin ada pembedaan antara komponen kompensasi ASN sama penyedia jasanya."

Narasumber 1 : "Uang *maksute*?"

Pewawancara : "*Nggih*."

Narasumber 1 : "Kalo untuk gaji untuk yang penyedia jasa yang orang lainnya itu sudah ditentukan sama SHBJ (Standar Harga Barang Jasa) Dek, sama ditentukan juga kebutuhan kegiatan itu. Misal di tempat saya kebutuhan kegiatan saya itu memberikan S1,D3, eh S1 nggak, D3 satu,SMA empat misal. Nah itu lah yang menentukan, nanti ada bedanya Dek,nilai kontraknya untuk yang SMA ini beda sama yang D3, di bidang lain juga gitu.Butuh apa, kalo emang butuh S1, ya itu ditentukan

itu, ada SHBJ-nya kalo TT-nya. Kalo yang ASN itu jelas ya,daftar gajian sudah dari pusat, tunjangannya juga sudah dari pusat,TPP-nya (Tambahan Penghasilan Pegawai) juga berdasarkan *jobclass*-nya dia. Analis sama yang bukan analis beda, sama yang kasi juga beda, sama yang kabid juga beda. Sudah ada *jobclass*-nya."

Pewawancara : "Kalo Dinsosnakertrans punya hak atau wewenang buat mengajukan peningkatan gaji pokok pegawai gitu ngga Bu?"

Narasumber 1 : "Ngga, ngga ada. Kalo iya pada naik semua Dek,hihi."

Pewawancara : "Kemudian itu kan ada penilaian kinerja. Untuk pegawai yang kinerjanya terbaik itu dapat apa bu,*reward*-nya?"

Narasumber 1 : "Kalo selama ini itu belum pernah ada ya Dek. Cuman yang ada, yang baru ada di Dinsosnakertrans ini mulai tahun kemaren itu pegawai *opo yo*, subkegiatan yang pencapaian realisasi kegiatannya itu bagus. Jadi misal ada kan ada nih, di kegiatan saya, saya punya subkegiatan banyak nih gitu, nah itu target saya di bulan Januari ini 50 bisa tercapai 50, itu kan 100%, nah itu kalo ada di bawah saya 90 nah itu tiga atau dua terbaik, dua terbaik itu dikasih *reward*."

Pewawancara : "Terus sekarang itu kan ada peraturan pemerintah yang baru ya Bu, yang tidak boleh mengangkat pegawai non-PNS dan/atau non-PPPK, itu pandangan Ibu bagaimana?"

Narasumber 1 : "Kalo itu bagus, pandangan saya. Kalo yang (larangan) pengangkatan itu ya bagus, cuman kadang kan kalo untuk itu kan di pemkot sudah ada disikapinya kan sudah berbeda. Kalo itu kan tidak boleh masuk yang untuk pengangkatan *opo mau*, non-honorer *yo*? Honorer itu memang tidak diperbolehkan, itu memang udah agak lama Dek. Makanya terus untuk yang pemkot sudah dialihkan tidak ke honorer lagi tapi kita pengadaan barang jasa (Dinas Pengadaan Barang Jasa),bukan di pengadaan gaji pegawai. Jadi memang ngga diperbolehkan, karena tahun kedepan itu kondisinya akan jauh lebih ketat lagi untuk pengangkatan pegawai. *Wes pokoke* macem-macem lah syarate."

Pewawancara : "Berarti kan nanti akan ada ini ya Bu, kekosongan akibat PHK yang honorer itu?"

Narasumber 1 : "PHK? Ngga ada Dek, ngga ada PHK di sini. Tetep ada karena tadi saya bilang yang tidak diperbolehkan adalah pengangkatan kalo digaji pegawai, belanja pegawai. Kalo di pemkot ini udah bukan dibelanja pegawai tapi kita dibelanja barang jasa. Tidak ada apa namanya, gara-gara itu tuh jadi di PHK-in itu ngga. Karena pemkot sudah dari tahun berapa ya *lali aku*,2019 apa apa itu sudah beralih dari belanja pegawai menjadi belanja barang jasa."

Pewawancara : "Terus kalau dari tahapan *rekrutmen* sendiri antara ASN sama tenaga teknis itu ada bedanya ngga Bu?"

Narasumber 1 : "Ada. *Nek* rekrutmen ASN itu kan dari pusat Dek, tesnya juga dari pusat *tho* Dek yang menyelenggarakan juga pusat BKD dan BKN (Badan Kepegawaian Negara) gitu. Kalo di sini, kalo yang untuk TT biasanya memang kita ada tesnya, wawancaranya kaya gitu. Kalo di tahun kemaren juga ada, dari internalnya kita sendiri."

Pewawancara : "Mungkin itu Ibu, wawancaranya. Terima kasih atas waktunya."

Narasumber 1 : "Alhamdulillah. Iya sama-sama."

Waktu : Jumat, 19 Mei 2023

Tempat : Ruang Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinsosnakertrans

Nama : Ariana Intan Nurlitarini,S.H., M.Si (AIN)

Jabatan : Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian

Keterangan : Wawancara tambahan

Pewawancara : "Selamat siang Ibu, sebelumnya terima kasih karena sudah bersedia buat diwawancara lagi. Untuk menyingkat waktu langsung masuk ke pertanyaan pertama *nggih* Ibu."

Narasumber 1 : "*Nggih."*

Pewawancara : "Jadi untuk menganalisis kebutuhan pegawai bidang mana, butuh berapa itu bagaimana *nggih* Ibu?"

Narasumber 1 : "Oh itu namanya ada yang namanya Analisa Beban Kerja. Jadi nanti setiap apa ya, setiap OPD, nggak cuma Dinsos, itu disuruh membuat Analisa Beban Kerjanya dulu. Jadi perhitungan. Misal ada nama jabatan, dia pengadministrasi umum di Subag Umum dan Kepegawaian. Dia itu tugasnya sehari harinya itu melaksanakan apa aja.pengadministrasi umum di dinsos, di subag umum itu ada 3 kalau anjabnya,hasil penyusunan ABKnya itu namanya ABK (Analisa Beban Kerja). Nah itu nanti dia ngolah. Salah satunya adalah yang bertugas untuk ngolah surat keluar-masuk. Nah itu nanti dicek berapa sehari surat masuk yang diterima, yang diproses, yang didistribusikan begitu pula surat keluar yang diterima, yang didistribusikan, yang diolah itu ada berapa setiap suratnya itu berapa menit terus nanti sehari itu ada berapa surat, itu nanti keluar Dek itungannya itu muncul.Terus perkaliannya itu dikalikan jumlahnya itu dikalikan menit, dikalikan berapa surat, selama setahun berapa nah itu nanti dibagi dalam setahun itu misal 3600, dibagi 3600 menit gitu misal dibagi nanti setahunnya itu 2,3, 5.Hari efektif per tahunnya, nanti keluar berapa? 3 misalnya, kalau 3 berarti kebutuhannya Dinsos itu 3 orang untuk nama jabatan ini untuk mengelola arsip, mengelola surat, mengelola tata laksana kegiatan yang di Subbag UK itu ada tiga.Lalu begitu pula nanti jabatan-jabatan lain di bidang-bidang lain juga. Nah itu yang tau biasanya nanti saya melibatkan strukturalnya di tingkat kabid maupun di tingkat seksinya itu yang tau bener-bener. Sama kalau untuk fungsional saya melibatkan fungsional. Kalau fungsionalnya itu melibatkannya berdasarkan jenjangnya mereka jadi ada yang muda, madya, pertama itu saya minta pendapat semua untuk oh sebenarnya itu ketugasannya mereka itu apa kalau berdasarkan zaman dulu itu kan ada namanya rincian tugas fungsional kalau ke depan kan itu akan tidak ada karena masuknya nanti di SKP. Jadi nggak rigid rincian tugas untuk penilaian angka kredit yang fungsional, tapi ketugasan mereka yang ditugaskan oleh atasannya itu apa aja. Seperti itu caranya ngitung."

Pewawancara : "Nah, itu perhitungannya kan nanti akan ada yang pensiun, mungkin pindah, itu perhitungannya sudah mencangkup itu belum Bu? Sudah mempertimbangkan itu belum?"

Narasumber 1 : "Biasanya, iya. Biasanya, iya. Cuma sekarang ini itu kan *zero growth*. Jadi itu tidak boleh, apalagi yang untuk tenaga non ASNnya ya, nggak boleh bertambah. Nah, terus yang untuk pensiun itu kan banyak yang keluar pensiun itu. Cuma tidak otomatis terus langsung ada pemenuhannya gitu lho. Nah, kayak gitu. Itu yang ngitung sampai sejauh itu, itu biasanya BKD dan bagian organisasi. Kalau kita hanya memberikan tugas ku *ki* untuk jabatan ini tuh secara *real*-nya seperti ini diajukan ke bagian organisasi. Ada juga yang misal perhitungannya itu 10 sebenarnya kebutuhannya. Tapi bagian organisasi terus nanti melihat, dilihat beneran segitu apa ngga di jaman dulu loh. Jaman sekarang tuh ya main rapat terus nanti kayak di wawancara gitu maksudnya seksinya itu atau jabatan fungsionalnya itu bener gak masuk sehari ini kan mestinya gini gini jadi itungannya tuh direvisi di negosiasikan lagi gitu sebenernya *real*-nya berapa nanti keluarnya berapa nah itu tuh kebijakannya itu keluarnya di bagian organisasi sama BKPSDM untuk penempatannya."

Pewawancara : "Terus.Kalau satu tahun itu biasanya ada berapa yang pensiun sih Bu?"

Narasumber 1 : "Wah kalau itu *aku ra apal leh*? *Nek* Dinsos tahun ini aja udah 5, 6 gitu kan 6, 6. "

Pewawancara : "Kalau yang pindah itu biasanya pindah atas kemauan atau pengajuannya sendiri atau memang ada keputusan dari Dinsos?'

Narasumber 1 : "Selama ini kebanyakan (pindah dinas) karna keputusan dari Dinsos."

Pewawancara : "Nah itu.Kalau ada yang pindah, pemenuhannya itu dari... "

Narasumber 1 : "Pindah dari pensiun?"

Pewawancara : "Ngga, kayak Bu W itu kan dipindah ke panti kan, *katane nggih* Bu?. Itu pemenuhan posisinya itu gimana?"

Narasumber 1 :"Pemenuhannya, *yo nek ono wonge yo dilebokne kene, tapi nek* ngga ada ya kosong sampe sekarang."

Pewawancara : "Jadi ini ya, nambah beban kerja yang lainnya?"

Narasumber 1 : "Iya, nanti kerjaannya yang sebenarnya dipegang sama Mbak W nanti didistribusikan ke tempat yang lain."

Pewawancara : "Terus? Kan udah dapet nih Ibu, orang orangnya. Untuk jabatannya berapa orang, nah untuk mengidentifikasi jabatan tersebut butuh kualifikasi yang kayak gimana itu seperti gimana?"

Narasumber 1 : "Pendidikan Gitu maksudnya?"

Pewawancara : "Pendidikan, keterampilan gitu."

Narasumber 1 : "Itu biasanya terus diobrolkan, jaman dulu banget itu Dek, diobrolkan yang bersama bagian organisasi. Tetap, misalnya kalau fungsional itu udah ada

ketentuannya sendiri ya, biasanya di permen kementeriannya masing masing itu ada. Tapi kalau yang untuk *anu* itu memang kalau pengadministrasi itu ada grade nya pengadministrasi itu mentok sampai D3 *ketoke*. Terus *nek* pengelola itu D3 terus *nek* analis itu S1.Tapi kan besok itu kan nama jabatan juga berubah *tho* Dek, ada kemenpan 1103 yang tentang penamaan nama jabatan baru yang ada di tempat kita itu ada 3 kelompok nama jabatan, klerek, administrator, dan teknisi.Nah kita itu nanti di bulan Juni berubah semua nah itu diitung juga dari situ kan cuma ada pendidikannya SMA sampai S1.Ada yang D3, khusus D3 itu pengelolanya Terus yang kalau analis kebijakan itu SMA sampai S1 S1, harus S1 minimal, S1 Nah itu sudah ada 6 klatur jabatannya dan pendidikannya minimal itu harus terpenuhi seperti itu Tapi kalau untuk pendidikannya ini harus pendidikan SH misal *tho.* Atau pekerja sosial itu harus S pekerjaan sosial, sarjana pekerjaan sosial itu yang nentuin biasanya kementeriannya masing masing Tapi kalau yang umum umum kayak disekretariatini, itu sudah bagian organisasi itu sudah ke kemenpannya. Jadi udah nego nya dari sana, bukan kita yang ngajuin."

Pewawancara : " Oya Bu, maaf agak mundur sedikit. Terkait yang pindah dinas sendiri itu strategi yang bisa dilakukan atau kebijakannya untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas biar nggak pindah pindah itu gimana? Ada nggak strategi khusus atau kebijakan khusus?"

Narasumber 1 : "Strategi ini biasanya pembinaan YBS-nya. Kenapa mau pindah, kalau memang mau pindah itu berdasarkan alasan *meng* bosen, *ora bakal* dilepas Dek. Jadi biasanya harus ada memang, apa mungkin, ada yang merasa dia itu sudah mumpuni, jadi kepengen naik *grade* kaya gitu. Mau pindah disini, disini, kita tetap dilihat dulu kualifikasinya, dirapatkan sama internalnya dulu. Terus nanti kalau misal memang ada kebutuhan, biasanya *nek nganu* tu BKD ngundang kita. *Nek seumpamane* ini, dipindah kesini, penataan ulang gitu loh Dek itu biasanya dirapatkan lagi. Terus kalau memang OPD nya itu bersedia untuk memindahkan YBS-nya misal memang YBS nya itu berprestasi ya Dek, terus di tempat yang lama itu juga ada yang mau mengisikan tempat dia yang lama gitu loh *dadine* nanti bisa regenerasi,kaya gitu. Ini pindah kesana biar juga gak bosen *tho* Dek. Seharusnya tuh memang ada rolling pegawai juga yang rutin dilakukan karena kalau pegawai itu selama puluhan-tahun di situ kan dia juga satu bosen gak berkembang tapi takutnya juga dia nanti merasa menjadi kaya raja di situ jadi mau dipindahin malah *ra gelem* Dek. Kadang gitu tapi kadang ada yang "Bu saya pengen mengembangkan diri" atau gimana kalau memang OPD tapi tetap kembali lagi kalau saya berbicaranya adalah kebutuhan OPD dulu dilihat. Kalau kebutuhan OPD yang nanti bisa tertangani, YBS yang meninggalkan kita masih bisa di handle, gak apa.Tapi itu semua kan keputusannya ada di tingkat atas."

Pewawancara : "Terus kalau yang soal pensiun ini dikelolanya sama pusat ya Bu?"

Narasumber 1: "Iya biasanya. Tapi kita ngusulin *tetepan*. Tapi setiap tahun itu ada usulan Dek."

Pewawancara: "Usulan buat siapa yang pensiun gitu?"

Narasumber 1 : "Iya, walaupun udah tau ya, *Nek. Nek* pensiun *kui nek* telat ya *tetep wae de'e* pensiun. Tapi nggak mungkin telat *yo.* Kadang tuh, kayak kemarin barusan ada SE (Surat Edaran) baru, SE baru datang itu tentang pengusulan pensiun periode ini, ini biasanya BKD itu yang ngumumin, ayo pengumpulan, apa namanya persyaratan

persyaratan pensiunnya, terus nanti diusulin, terus nanti yang buat SK nya juga sana, sana berhubungan dengan pusat, kita mah tinggal terima, usulin terus tinggal terima."

Pewawancara : "Ada yang pensiun di sini gak sih Bu?"

Narasumber 1 : "Pensiun dini? Di Pemkot? Ada kalo di Pemkot."

Pewawancara : "Kalau di dinasnya?"

Narasumber 1 : "Kalau di Dinas Sosial selama saya di sini bukan pensiun dini, tapi namanya bebas tugas. Tiga bulan sebelum dia pensiun, nah itu kepengin istirahat *tho*,terus dia minta bebas tugas. Nah itu juga tergantung kalo atasannya mengizinkan,misal pekerjaannya bisa ditangani orang lain, dia pergi ngga papa. Atau memang orang itu tuh sudah tidak mampu lagi, sudah cape. Misalnya kaya gitu ada yang sakit juga,itu dilepas. Jadi untuk BT (Bebas Tugas). Kaya gitu."

Pewawancara : "Terus untuk jumlah pegawai ASN di sini itu sekarang berapa Bu?"

Narasumber 1 : "Hmm, sekarang itu kalo ngga salah loh. ASN-ne? 57 *po* yo….(Melihat data) *oh ora deng, 75 kewalik.* 75 tapi itu masih besok rencana ada yang BT 1, 2. Ya 75."

Pewawancara : "Itu sudah sama yang di panti ya Bu?"

Narasumber 1 : "Sudah. Sudah sama yang di panti."

Pewawancara : "Terus kata Pak F itu kan harusnya seluruh formasi di sini itu diisi sama ASN. Tapi dengan adanya tenaga teknis itu berarti kan ada, apa namanya, ASN-nya ngga terpenuhi *nggih* Bu? Kira kira itu kenapa ya?"

Narasumber 1 : "ASN nggak terpenuhi itu? Oh, kalo ASN nggak terpenuhi itu pertama tidak ada penerimaan CPNS dari pusat memutuskan untuk tidak ada penerimaan CPNS. Terus yang kedua, kalaupun ada penerimaan CPNS itu khusus untuk nama jabatan yang fungsional, pekerja sosial pemerintah, penggerak swadaya masyarakat, yang gitu-gitu. Padahal kebanyakan yang di Dinsos itu yang kosong-kosong itu yang pelaksana. Jadi yang kaya analisis, pengadministrasi, pengolah data, itu yang kosong itu seperti itu.Dan itu tidak bisa terisi karena sekarang itu lebih kalau untuk formasi itu keputusannya pusat itu lebih ke arah dan fungsional yang diutamakan, kalo yang jabatan selain itu kurang."

Pewawancara : "Tapi kalau ada yang belum terpenuhi selalu mengajukan gitu ya Bu?"

Narasumber 1 : "Tergantung. Kalau dibuka formasi sama pusat, BKD pasti ngehubin kita untuk mengajukan formasi ke mereka. Tapi ya itu dengan persyaratan-persyaratan itu. Misal saya itu ngajuin 15 formasi ya Dek, di mana mereka masih mencari 15 yang masih dicari karena karena punya pelaksana yang kosong itu tak *ajokke*.Nah nanti itu diajukan kalau disuruh sama sana. Tapi kalau ngga disuruh sama sana, biasanya ngga ngajuin dulu."

Pewawancara : "Oh gitu. Terus dari total pegawai itu kan mungkin belum tentu semuanya mumpuni *nggih* Bu. Nah, itu kira kira berapa persen ya pegawai yang benar-benar mumpuni dan bisa diandalkan?"

Narasumber 1 : "(Tertawa) *Nek* saya bilang 10 persen *ngko sing 90 pesen nesu-nesu karo aku* Dek.*Nek* menurut saya ya ada plus minusnya masing-masing kaya gitu. Ngga ada satu orang yang ada di Dinsos ini itu yang paling bagus terus *iso nyambut gawe dewek*, itu ngga bisa. Pasti dia akan didukung oleh sekitarnya. Jadi misal Dek E pintar, tapi apa namanya kurang di sini, nah kurangnya di sini bisa di-*back up* sama misal Dek R,yang kayak gitu gitu kalau di Dinsos. Tapi kalau dibilang yang tidak kompeten apa yang kurang, *aku ra iso ngomong* Dek. *Ketoke yo* masih bisa bekerja dan masih bisa di bawah pembinaan juga masih ada dikontrol untuk atasannya. Makanya itu peran atasan itu penting, kaya gitu. *Jadi ora mung dijorke wae.* "

Pewawancara : "Terus dari yang pembagian kerja berdasarkan wawancara sebelumnya itu kan pakai MPH gitu kan untuk pembagian kerjanya.Tapi untuk yang standar kinerjanya itu gimana?"

Narasumber 1 : "*Maksute*"

Pewawancara : "Kan yang pembagian tugas itu pakai MPH. Nah untuk menentukan standar kinerja?"

Narasumber 1 : "Baik, tidak baik, sangat baik? Itu kembali lagi penilaian atasannya. "

Pewawancara : "Itu penentuan awalnya. Sebelum menentukan yang seperti ini baik itu gimana. "

Narasumber 1 : "*Nah kuwi yo aku ra ngerti, soale atasane dewek-dewek.* Ya mungkin ya kalau misal selama ini dia bekerjanya orang ngga pernah bolos kan. Kalau bisa menyelesaikan pekerjaan dengan target-target yang diberikan,terus kalau ada kesalahan pun masih bisa memperbaiki kayak gitu, itu masih bisa dia. Tapi ada juga kan pegawai yang *dikandani wae yo ra iso,* disuruh ngerjain sesuatu *yo ora* rampung. Bekerja aja ngga pernah di kantor, ada yang kaya gitu mungkin. Tapi di Dinsos gak ada yang kayak gitu, *ketoke*. (Tertawa) Ngga ada yang kayak gitu."

Pewawancara : "Kemudian untuk pemberian otoritasnya, terutama terkhususnya itu yang di UK itu gimana?"

Narasumber 1 : "*Maksute?*"

Pewawancara : "Pemberian otoritas. Kayak mungkin siapa yang, e si A itu boleh mendelegasikan tugasnya ke si B."

Narasumber 1 : "Oh, Biasanya itu tu s bikin *nganu* Dek, *nek* di UK ya,saya biasanya kalau ngga seminggu sekali ya pokoknya ya kalo sibuk banget sebulan sekali *tak* kumpulkan. Terus kalau memang ada, misalnya dua bulan ini itu ada kegiatan penilaian,beberapa penilaian yang harus membutuhkan bukti dokumen pendukungnya macem-macem gitu. Biasanya saya … Jadi si A sama si B nanti kerjasama untuk nyelesain kegiatan ini. Terus nanti si C sama si D ngerjainnya ini, terus nanti yang E ngerjain yang ini kayak gitu. Itu nanti bisa apa namanya saya. Apa namanya "Mba E sama Mba R diskusi masalah ini, apa nanti kesusahannya lapor ke saya." Terus nanti kita bantu,terus nanti biasanya kalau memang harus *deadlinenya* segera, kita kerahkan semua satu UK ini *nggarap* bareng-bareng. Kaya gitu. Gitu si Dek, rapat koordinasi biasanya."

Pewawancara : "Kalo itu juga salah satu upaya mendukung kerja sama stafnya."

Narasumber 1 : "Oh, jadi gak ada yang *gaweanku mung iki,* terus dia nggak mau bantuin temennya ketika ada kegiatan yang dinas itu, yang itu untuk kepentingan ini *ora mlaku* dinas yang kena gitu itu gak bisa."

Pewawancara : "Dalam bekerja itu kan perlu ada K3 *nggih* Bu, yaitu keselamatan, yaitu keselamatan dan kesejahteraan kerja sama yang di mana terutama itu egronomi fisik kayak desain kerja, desain meja-kursi,tata letak sama egronomi mental yang *work-life balance* itu Dinsosnya memperhatikannya gimana nggih Bu?"

Narasumber 1 : "*Opo* kuwi? (Tertawa) Tapi setahu saya misal untuk penataan ruangan ya Dek, itu ya berdasarkan nanti *nganu* jumlah pegawainya yang ada di situ gimana. *Saiki bayangno yo,* kalo di UK *rodo* luang karena ini dijebol ya sebelah sini, dulu ngga. Kalau PKL-nya lagi banyak ya *sumpek-sumpekkan*. Cuma gimana caranya untuk menata di seksinya masing- masing itu menata biar nyaman. Terus yang ada juga yang di atas. Tapi saya dulu pernah punya ruangan itu UK itu 15 orang itu ruangannya cuman ya sini sampai situ loh Dek. Sampai sini pintu ruang rapat itu jadi lorong gini. Nah tapi ruangan sempit seperti itu pun malah justru membuat kerja *samane dadi luwih* terangkat gitu loh. Kalau untuk secara umum, *kudune ruang kerja koyo ngene-ngene-ngene, lah nek umpamane* ngga ada ruangannya? Tempatnya? Nanti malah mengorbankan ruang rapat padahal butuh ruang rapat. Untuk itu kan dikembalikan lagi sama kemampuannya OPD, kaya gitu. Kamu dicurhati PTKT *yo, ruangane sumpek*? (Tertawa). Soale sana *kebak* banget *tho* barang-barange.Kalo yang itu *piye c*aranya itu mau saya perbesar biar, perbesar tempat penyimpanannya gitu loh. Kadang yang bisa *nganu* yang bisa bikin *sumpek* Dek, arsip yang tidak tertata. Jadi kalau memang ditumpuk-tumpuk-tumpuk *arep nganu yo tetep wae* nanti menuh-menuhin ruang kerjanya itu, Nah makanya kemarin itu melihat ke atas juga *piye carane* ruangan disana penyimpanannya juga *rodo* tertutup yang ngga menyita ruang kerjanya mereka. Cuman harus mengorbankan mana dulu nih, begitu."

Pewawancara : "Terus terkait dengan variasi pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan sama pemberian umpan balik pekerjaan itu seperti apa Bu?"

Narasumber 1 : "Kalau di UK? Kalau di UK yaitu dia rapat koordinasi. Biasanya saya kalau sibuk-sibuk'*e* biasanya per triwulan saya. *Tak* rapatin bareng-bareng *tho.* Terus *tak* tanyain perkembangan progres kerjaannya apa-apa-apa-apa terus nanti untuk progres dan untuk pembagian ketugasan yang untuk TW berikutnya. Misal sama Mbak R, kita harus pengadaan ini-ini-ini, Mas I pendataan kepegawaian harus ini-ini-ini, terus nanti D apa kaya gitu-gitu."

Pewawancara : "Terus berarti yang rapat koordinasi itu juga untuk pemecahan masalah juga *nggih* Bu?"

Narasumber 1 : "Heem.Kadang juga kalo ngga dirapat itu biasanya di bawah saya itu nanti pagi *opo-opo* kapan D ke saya, "Bu, ini ada gini-gini-gini," melaporkan progressnya dia. Permasalahannya dia, Mba R juga "Mba gini-gini-gini" kaya gitu sih Dek…. Mati? Aku *wes nggomong ngalor-ngidul e*."

Pewawancara : "Nyala ko nyala. (Tertawa) Nah di Dinsos itu kan ada jabatan struktural fungsional, nah yang fungsional itu juga ada umum tertentu gitu *nggih* Bu. Itu bedanya apa ya Bu antara struktural fungsional, yang umum dan tertentu."

Narasumber 1 : "Nah, kalau sekarang Dek, ngga ada fungsional umum. Fungsional itu ya fungsional. Umum itu pelaksana. Kalau zaman dulu memang jabatan fungsional

umum tapi ngga ada sekarang adanya pelaksana, fungsional, struktural dah gitu doang. "

Pewawancara : "Itu kalau yang struktural biasanya yang kabid-kabid gitu?"

Narasumber 1 : "Kabid, kasi, kasubbag, sekretaris, kepala dinas."

Pewawancara : "Kemudian untuk yang promosi jabatannya gimana baik yang fungsional maupun yang struktural itu?"

Narasumber 1 : "Itu biasanya pembicaraan tingkat tinggi ya Dek, Kepala OPD-nya. Jadi nanti misal, mempromosikan Stafnya mau jadi struktural itu nanti Kepala OPD-nya, nanti terus bikin surat ke BKPSDM. Saya mau mengajukan I ni, jadi kepala *opo ngono tho*. Nanti diajukan ke BKPSDM, nanti BKPSDM nanti langsung *rembugane* sama Kepala OPD-nya. Di sana itu nanti kalau zaman dulu itu ada namanya Baperjakat, tapi kalau sekarang gak tahu. Tapi ada rapatnya pembahasan untuk promosi jabatannya itu. Biasanya melibatkan bagian organisasi, terus Kepala OPD-nya, Kepala BKD, Asisten *yo* timnya itu. Tapi kalau untuk yang Kepala OPD eselon II itu kalau promosinya itu pake lelang jabatan, JPT itu loh Dek. Nah kalo yang sampai Kabid itu masih dari bawah, masih usulan dari PD-nya bisa atau usulan dari OPD lain. Pokoknya,atau ngga BKD itu melihat riwayat kariernya gitu, *oh kie wis pantes*. Apa terus dia berprestasi. Itu nanti penilaiannya berbagai macam Dek."

Pewawancara : "Nah itu kalau misalnya ada usulan tapi yang bersangkutan itu."

Narasumber 1 : "Ngga mau?"

Pewawancara :"Heem, ngga mau itu gimana?"

Narasumber 1 : "Ada dulu yang kayak gitu, tapi ngga tahu juga di Dinsos kayaknya ngga pernah denger itu. Cuman saya dulu pernah ada yang dipromosikan untuk jadi apa, tapi terus dia menghadap sendiri ke Pak Wali Kota. Sebelum itu mungkin menghadap ke pak Kepala BKPSDM dulu kalo dia ngga bersedia. Biasanya kalau OPD-nya baik atau OPD-nya sudah tau,kan kadang ada pelantikan tu OPD *yo ra ngerti tho* Dek. Tiba-tiba apa namanya menurut penilaiannya sana itu pantes itu biasanya kalau tahu dikasih tahu, "Kamu mau tak promosiin jadi sekertaris A mau nggak?" gitu *tho* atau "Kamu pindah di eselon mana disini ya?" itu, nah kadang ada yang kaya gitu. Cuman kalau dikasih kaya gitu ada juga yang "Jangan dulu sekarang" ada yang bilang itu ada, tapi ada yang *ora ngerti terus ujug-ujug*. Itu dulu pernah saya dengar tapi nggak tahu teru *piye."*

Pewawancara : "Tapi itu berarti kalau dia itu ngga mau. "

Narasumber 1 : "*Yo ra sido dilantik.*Kecuali *susahe tho* Dek, kalau yang nggak mau itu terus dia digantiin orang, misal saya mau pindah, *njenengan* mau menempati tempat saya, saya ngga mau, ya *njenengan* nggak bisa nempatin tempat saya *tho*. Nah ini kan menyusahkan banyak orang *tho,* seperti itu. Kecuali kalau saya pindah itu sini kosong, masih tetap bisa balik. Tapi itu ada konsekuensinya juga sama orangnya itu. "

Pewawancara : "Ini kalau perekrutan ASN itu murni dari pusat atau kota si Bu?"

Narasumber 1 : "Pusat kan itu tadi saya bilang,kan formasi diajukan dari daerah *tho*. Daerah mengajukan formasi, formasi nanti ditentukan oleh pusat, di *acc* berapa

jumlah formasinya. Nanti setelah itu kan baru mau penerimaannya kapan itu dari pusat,BKN."

Pewawancara : "Kalau anggaran itu dari APBN, APBD?"

Narasumber 1 : "Kalo anggarannya tetap dari sini."

Pewawancara : "Terus waktu ASN-nya udah dinyatakan diterima disini itu ada ini ngga si Bu, kaya masa orientasi, perkenalan rekan kerja, lingkungan kerjanya, pekerjaannya gitu?"

Narasumber 1 : "*Yo nek* dulu ada. *Nek* sekarang *ketoke* langsung ditempatkan di OPD-nya. *Nek* zaman dulu, misal *de'e* tempatkan di Dinsos, tapi sebelum di Dinsos itu sudah disebar dulu di OPD lain selama tiga bulan.*nek ra salah*. Dulu pernah ada kaya gitu. Tapi kalau yang sekarang itu tahun dua tahun ini saya lihatnya langsung ditempatkan di OPD-nya. Karena dia sudah kayak menyebutkan nama jabatannya, *dadi wes ditempatkan langsun,* di tempatkan di OPD-nya. Jadi dipindah pun ngga boleh."

Pewawancara : "Tapi setelah sini itu ada kayak masa, kan kalau kita sekolah itu ada masa MOS gitu ya Bu, ya masa orientasi, ada kaya gituan ngga? Perkenalan awal terhadap lingkungan kerjanya."

Narasumber 1 : "Oh *nek* setahu saya tahun ini itu malah sama, karena BKD itu menganggap CPNS-CPNS tahun ini itu kayak perlu perkenalan ke lingkungan. *Dadi* kan gimana ya? *Piye yo.*Anak-anak jaman sekarang itu memang pinter-pinter. Cuman kadang karena saking pinternya itu perlu jiwa sosialnya. Terus kelingkungannya tuh lebih diperkuat. Nah makanya itu BKD punya program terus *dinganake* untuk survey ke wilayah kaya gitu-gitu. Itu dilakukan oleh BKD .Tapi kalau semisal masa-masa orientasi tiga bulan itu gak ada itu."

Pewawancara : "Terus karena tadi kan Ibu bilang mereka sudah milih jabatan sendiri ya, jadi masuk itu udah langsung penempatan gitu *nggih* Bu, nggak yang ditempatkan yang masing-masing lagi?"

Narasumber 1: "Heem. Kecuali kalo ada kasus, ternyata suami-istri diterima di tempat yang sama. Nah itu nanti di tata ulang. Di pindah salah satunya kemana,gitu."

Pewawancara: "Itu pake Anjab juga Bu atau gimana?"

Narasumber 1 : "Iya."

Pewawancara : "Terus terkait dengan pelatihan Bu kan dari wawancara kemarin itu ada yang dari BKD yang sama yang Dinas Sosial itu ngadain sendiri. Nah, yang Dinsos ngadain sendiri analisis kebutuhan pelatihannya gimana Bu? "

Narasumber 1: "Oh *nganu, nek* Dinsos mengadakan sendiri itu biasanya hasil dari SKM (Survei Kepuasan Masyarakat) Dek, SKM penilaian *opo* kepuasan masyarakat itu *tho,* kita kurangnya di mana nih? Misalnya kurangnya apa ya cara melayaninya? Petugas pelayannya? Itu nanti diajukan. Tapi kalau ngga, itu biasanya *nganu* kemaren itu diusulkan untuk peningkatan kompetensi, itu kan ada disalah satu indikator penilaian pelayanan publik yang baik. Itu tu ada kaya kegiatan-kegiatan yang biar itu bisa *team bonding*-nya itu tuh lebih kuat, kaya gitu. Kalo orang layanan kalo ngga

kompak kan *pelayanane ngko iso* berantakan *tho* Dek. Nah itu bisa mengajukan ke BKD, anggarannya di sana.Cuman kan kadang BKD juga kan permintaan dari OPD banyak banget *tho* Dek, *dadine* nggak langsung di ACC. Tapi kalo yang tempatnya kita itu yang sesuai kebutuhan aja. Misal kalau sekarang *soale* kalau untuk fungsional ngadain sendiri pelatihan khusus fungsional *ki yo ra iso ngadake dewek.* Tapi kalau untuk pelayanan publik aja yang pelatihan pelatihan umum aja ngga papa.Terus pelatihan tentang keuangan, pelatihan tentang kepegawaian misal cara buat SKP kaya gitu-gitu ngga papa kita ngadain sendiri sesuai kebutuhannya. Malah didukung kan kalau ada programnya Jogja Corpu yang ada di Pemkot itu *tho*. Di sini nanti siapa yang punya bahan nanti langsung belajar secara *online*, bisa langsung di Jogja Corpu."

Pewawancara : "Itu merancang programnya gimana Bu? "

Narasumber 1 : "Jogja Corpu?"

Pewawancara : "Merancang program pelatihan."

Narasumber 1: "Oh, kalau program pelatihan biasanya cari tahu apa yang mau dikembangkan, apa yang harus dikuatkan, permasalahannya apa, apa yang harus diketahui sama teman-teman, setelah itu mengajukan ke narasumbernya. Nanti narasumbernya yang mengembangkan."

Pewawancara : "Terus untuk yang…"

Narasumber 1 : "*Ko akeh* Dek, (senyum), terus?"

Pewawancara : "Bentuk program pelatihan itu apa aja si Bu yang untuk fungsional, struktural gitu?"

Narasumber 1 : "Kalo fungsional biasanya macem-macem Dek. Fungsional itu ada undangan dari pusat, *yo* latihan, workshop gini-gini macem-macem sih Dek. *Nek* yang di umum kadang ya *meng* pelayanan publik, diklat bendahara, diklat pengelolaan keuangan, diklat penyusunan SKP, penyusunan ABK kaya gitu-gitu. Sosialisasi *opo opo* yang,kemarin pengisian Simona kayak gitu, Analisa Jabatan juga gitu. Masih banyak?"

Pewawancara : "Masih sampe sini."

Narasumber 1 : "Hooh terus?" (Tertawa)

Pewawancara : "Kalau yang kuota dari setiap program pelatihan itu rata-rata berapa Bu?"

Narasumber 1 : "(Kuota setiap program) Satu, biasanya satu (yang diikutkan)."

Pewawancara : "Yang nggak ikut pelatihan gimana?"

Narasumber 1 : "Nah habis itu yang ikut pelatihan kayak kemarin nih ya,misal Mas I datang sosialisasi, ada SE tentang penilaian angka kredit,nah habis itu kan laporan ke atasan,atasan saya laporan atasan lagi. Oh ya udah, karena penting, tidak bisa dijelaskan sendiri-sendiri, *sing arep dijelaske* juga banyak *tho* fungsionalnya, sekitar 30an orang *tho*. Nah itu nanti dikumpulkan bersama, dipaparkan, *nek* perlu kalau

besok itu rencananya ngundang BKD,untuk nyosialisasiin ke temen-temen kaya gitu."

Pewawancara : “Respon pegawai dalam mengikuti pelatihan bagaimana Bu?”

Narasumber 1 : “ Mereka *Alhamdulillah* antusias ya buat ikut pelatihan. Ketika ditunjuk ya langsung *mangkat.*”

Pewawancara : "Berapa bulan sekali sih Bu biasanya ngadain pelatihan gitu?"

Narasumber 1 : "Sesuai *nganu* ya Dek,sesuai kebutuhan. *Nek seumpama* ada aturan baru yang harus *dianu* kaya kemaren ada BBJ juga sosialisasi tentang pencatatan pengadaan barang jasa. Kita yang mau dijelasin juga orangnya banyak, nah nanti kumpulin terus minta tolong sana,keuangan juga. Ada hal yang baru dikumpulin, disosialisasikan gitu-gitu."

Pewawancara : "Kalau habis ngadain pelatihan suka ada evaluasi gitu ngga Bu?"

Narasumber 1 : "Ada, biasanya."

Pewawancara : “Ada ngga Bu tanggapan dari pegawai yang ikut pelatihan, berupa kritik atau saran?

Narasumber 1 : “Mmm, *opo yo Dek, nek kritik i* terkait ketepatan waktu. *Soale yo maklum tho,* kadang suka agak molor. Terus kalo saran itu ada yang minta pelatihan lain yang menunjang. Ada juga yang sempet minta pelatihan lanjutan karena dirasa pelatihan sebelumnya belum cukup.”

Pewawancara : “Pegawai yang sudah ikut pelatihan apakah terdapat peningkatan pengetahuan dan keterampilan?”

Narasumber 1 : “Aku ngga terlalu ngamatin *yo* Dek, ngga *niteni*. Tapi mereka bisa ngerjain pekerjaannya. Salah-salah dikit *yo* wajar.”

Pewawancara : “Kalau dari segi hasil penilaian kinerja gimana Bu?”

Narasumber 1 : “Nah *kui*. Aku kan *ra apal tho Dek, sopo wae sing melu*. Jadi juga ngga tau Si A naik atau turun. Tapi memang hasil yang sekarang di *compare* sama yang kemarin. Nah kalo naik juga ngga serta merta karena pelatihan, atau juga kalo turun bukan berarti karna dia ngga ikut.”

Pewawancara : “Dari pengamatannya Ibu, sejauh mana pegawai yang ikut pelatihan menerapkan materinya?”

Narasumber 1 : “*Yo* kalo itu pelatihan teknis pasti diterapin Dek. soale kan pelatihan teknis itu buat nunjang pekerjaannya. Kaya pelatihan komputer, yo pasti diterapin, kalo ngga diterapin mereka ngga bisa atau bahasanya *ki* kurang maksimal lah , pasti bakal kesulitan sendiri *tho*? Nah kalo yang pelatihan non teknis, aku *yo ra iso ngamati* Dek.”

Pewawancara : “Setelah pegawai pada ikut pelatihan, berdampak sama kenaikan kinerja Dinsos ngga Bu?”

Narasumber 1 : "*Alhamdulillah* kinerja Dinsos naik terus *yo* Dek, cuma kembali lagi belum tentu karna pelatihan itu. Soale kan banyak faktor *tho* kinerja bisa naik atau turun?'

Pewawancara : "Kalau boleh tahu, itu faktornya apa saja *nggih* Bu?"

Narasumber 1 : ""Ya dari aspek-aspek penilaiannya Dek. itu kan diantaranya ada kerja sama, ya mereka akan berusaha untuk menjalin kerja sama yang baik dengan teman-temannya. Intinya tu pasti mereka akan berusaha melakukan yang terbaik terhadap semua aspek penilaian biar hasil akhirnya kinerja mereka baik. Atau diluar itu mungkin dia lagi ada konflik, bikin ngga fokus akhire *nggarap gaweane* salah terus *opo ora rampung-rampung*."

Pewawancara : "Tapi kalo dari segi kualitas layanan bagaimana Bu?"

Narasumber 1 : "*Alhamdulillah* baik-baik saja hehe."

Pewawancara : "Sebelumnya kan disampaikan ada SKM ya Bu, nah berdasarkan sebaran SKM sebelumnya, itu kepuasan masyarakatnya seperti apa?"

Narasumber 1 : "Sebagian besar sudah puas, ada juga yang menilai sebatas cukup. Tapi ngga ada yang bener-bener kasih nilai rendah."

Pewawancara : "Nah terus kalau dananya itu juga dari dinas sendiri *nggih* Bu?

Narasumber 1 : "Dana biasanya karena tidak boleh ngasih honor untuk pegawai ASN Pemkot,jadi *danane mung* makan-minum. Pakai rapat koordinasi biasanya."

Pewawancara: "Kemarin kan dari wawancara kemarin itu penilaiannya 360 derajat *nggih* Bu, itu cakupannya cuma satu bidang gitu atau gimana? Kan yang di 360 derajat ada, atasan,bawahan dan rekan kerja itu cuma satu bidang?"

Narasumber 1 : "Ngga."

Pewawancara : "Satu dinas sosial?"

Narasumber 1 : "Heem. Kadang ada, *seumpama* saya nilai Mbak M. Mbak M nilai Bu O, kaya gitu.Cuma biasanya diambil yang dekat. Karena kalo saya nilai orang panti anak kan terlalu jauh. Dia ngga liat seharian saya *dadi le arep* menilai *ki* tuh kurang *titis ngono lo*. *Dadi* kalo yang ngeliat sehari-hari kan "Oh Mba I bagus, oh Mba I kurang,kaya gini.""

Pewawancara : "Itu Biasanya total berapa orang yang dinilai Bu, satu orang itu menilai berapa orang dan dinilai berapa orang?"

Narasumber 1 :"Ada yang cuma satu, ada yang gak nilai, ada yang nilai lima,macem-macem."

Pewawancara : "Tapi kita sendiri juga ngga tahu dinilai sama siapa?"

Narasumber 1 : "Gak tahu. Tapi saya tahu. Soale saya sama *anu* kepegawaian kan adminnya. Jadi tahu, tapi ngga boleh memberi tahu …"

Pewawancara : "Itu aspek apa aja Bu yang dinilai?"

Narasumber 1 : "Kalau struktural kepemimpinan,kerjasama,perilaku, *aduh lali* aku. *Enem ketoke* Dek, *tapi aku lali.* Kalo kamu mau lengkape *takon* Mas M. Ada *enem ketoke lek struktural.* Nah kalo bukan struktural itu yang kepempimpinan ngga dinilai."

Pewawancara : "Berarti sisanya kaya kedisiplinan gitu ya Bu?"

Narasumber 1 : "Heem kedisiplinan."

Pewawancara : "Trus hasil nilainya itu dianalisisnya sama siapa Bu?"

Narasumber 1 : "Ada rumusnya. Sudah ngerumus. Diaplikasi itu sudah kerumus."

Pewawancara : "Terus disampaikan ke yang bersangkutan gitu ngga?"

Narasumber 1 : "Nanti keluarnya *dinganu,* di *opo namane… opo jenenge.* Ada rumuse *tho,* rumusnya itu tu biasanya ngga disampaikan cuman tau nanti pada akhirnya waktu penilaian itu waktu di form tunjangan kinerja."

Pewawancara : "Itu, kan pasti ada yang maksimum ada yang minimum ya Bu. Yang di bawah minimum itu gimana Bu, risikonya?"

Narasumber 1 : "Pemotongan tunjangannya. Ini untuk memacu biar mereka memperbaiki kinerja."

Pewawancara : "Pemotongan tunjangan.nya.Terus kalau yang kinerjanya paling bagus?"

Narasumber 1 : "Biasa aja gak dipotong."

Pewawancara : "Ngga dipotong terus ngga dapet apa-apa?"

Narasumber 1 : "Belum dapet. Terimakasih. (Dapat ucapan terima kasih) (Tertawa)"

Pewawancara : "Terus sebelum ada penilaian lagi itu pemantauan kinerjanya gimana Bu?"

Narasumber 1 : "Sebelum ada penilaian lagi, *opo?* Pemantauan kinerjanya? *Yo* dipantau aja diem-diem diamati."

Pewawancara : "Pegawai ada ketergantungan dengan rekan kerja atau sama atasannya tidak Bu?"

Narasumber 1 : "Ngga, ngga ada. Soalnya kan setiap pegawai tu punya *job desk*-nya masing-masing, jadi ya ngga bisa bergantung ke yang lain."

Pewawancara : "Dari pengamatan Ibu, seberapa kreatif pegawai menyelesaikan pekerjaannya?"

Narasumber 1 : "Sangat kreatif (tertawa), soalnya kan mereka pasti punya cara sendiri-sendiri buat ngerjain tugasnya. Ada yang *penake ngene, ono sing penae ngono*."

Pewawancara : “Kalau soal inisiatifnya bagaimana Bu?”

Narasumber 1 : “Inisiatifnya bagus. Mereka itukan tugas-tugasnya sudah tertulis *tho,* di MPH sudah ada kerjaannya sendiri-sendiri dan mereka *ngerti gaweane opo, ngono kui*. Jadi ya sudah, mereka jalan sendiri. Nah kalau tugas yang ngga tertulis ya itu biasanya tambahan dari atasan. *Ono ngertine* lah Dek intine.”

Pewawancara : “Terkait dengan perilaku pegawai, apakah ada perubahan setelah dan sebelum pelatihan atau jika dibandingkan dengan pegawai yang belum pelatihan?”

Narasumber 1 : “Ngga sih, sama aja sepertinya, ngga ada perubahan setelah ikut pelatihan. Tapi perilaku kerja mereka udah baik.”

Pewawancara : “Lalu, sejauh mana pegawai menjunjung etika profesi?”

Narasumber 1 : “Sangat baik. Soalnya ada undang-undange *tho* soal hak dan kewajiban ASN, terus juga ada kode etik ASN. Nah kalo ngga dijunjung, atau ada yang melanggar ya kena sanksi. Jadi mereka tu pada punya kesadaran gitu.”

Pewawancara : "Terus soal komunikasi itu komunikasi di Dinsos itu gimana Bu? Yang baik, yang vertikal maupun horizontal?"

Narasumber 1 : "Kalau kalau vertikal itu *yo nek* Pak Kepala struktural-struktural itu membuka semua *open* gitu kan. Kalau ada yang mau laporan langsung ke sana. Tapi secara berjenjang ya Dek. Soalnya kadang ada orang yang lompat jenjang, jadi atasannya sendiri nggak tahu, tapi malah atasan-atasannya tahu kaya gitu. Kadang kalau yang kayak gitu ada miskomunikasi disitu. *Bapaknya nganu c*uman diingatkan kembali kan sama Pak Kepala Dinas sering diingatkan kalau mau laporan itu ya berjenjang gitu. Terus kalau yang koordinasi sesama ya koordinasi aja. Kadang *yo* ini butuh bantuan ini yang ngomong kayak gitu-gitu."

Pewawancara :"Kalau yang komunikasi dengan pihak luar Bu, kaya OPD-OPD lainnya itu gimana?"

Narasumber 1 : "Biasanya kalo internal kadang lewat internal dulu, terus nanti kalo OPD-nya itu *nyurati* gitu nah nanti kita bikin surat."

Pewawancara : "Tadi kan ada namanya komunikasi yang lompat jenjang,berarti sering terjadi miskomunikasi *nggih* Bu?"

Narasumber 1 : "Ya ngga sering juga. Karena *Bapae* sering mengingatkan. Lagian kadang *seumpamane nganu* apa namanya nanti dipanggil atasannya itu, " Udah bilang sama ini belum?" gitu. "Sudah ke saya belum?" bilang ke Pak Sekdin misalnya. "Belum ke Bu I, soale Bu I-nya baru sibuk." Nah nanti saya dipanggil dan didiskusikan bareng di tingkatnya Pak Sekdin, misal kaya gitu."

Pewawancara : "Digaji itu kan ada tunjangan, tunjangannya dapat apa aja?"

Narasumber 1 : "Gaji?"

Pewawancara : "Beda-beda setiap pangkat *nggih* Bu?"

Narasumber 1 : "Hooh. Ada Tunjangan keluarga juga,tunjangan jabatan juga. Banyak. Tunjangan-tunjangan, beras,tunjangan *opo meneh yo?Aku ko ra ngerti tunjangan opo meneh*.Setahuku itu, beras keluarga yang punya keluarga, anaknya, tunjangan anak, tunjangan istri, tunjangan jabatannya dia. Kalau pelaksana ya *urung ono* tunjangan jabatane. Tapi kalo yang struktural biasanya ada tambahannya. Kalo fungsional ada sendiri juga."

Pewawancara : "Itu nggak ada bonus-bonus gitu ya Bu?"

Narasumber 1 : "Bonus?"

Pewawancara : "Nggak ada, cuma tunjangan sama gaji pokok?"

Narasumber 1 : "Sama aja."

Pewawancara : "Terus kalau dari sistem kompensasi ASN itu ada kelemahan ngga?"

Narasumber 1 : "Sistem kompensasi?"

Pewawancara : "Heem. Dari penentuan-penentuan itu ngga ada ya, karna udah di pusat?"

Narasumber 1 : "Kompensasi *opo kie*?"

Pewawancara : "Uang."

Narasumber 1 : "Tunjangan gitu?"

Pewawancara :"Heem. Tunjangan gaji pokok gitu."

Narasumber 1 : "Kalau tunjangan kinerja itu yang nentuin pusat, besarannya berdasarkan PAD-nya kita, kemampuannya Pemkot. Terus itu ada kelompok jabatannya sendiri-sendiri. Misal saya *grade* berapa, Dek R berapa, Bu R berapa. Jadi *grade-grade*-nya sudah ditentukan. Ditentukan di perwal sama ditentukan sama Kemenpan."

Pewawancara :"Kalau pemberian cuti itu gimana si Bu alurnya?"

Narasumber 1 : "Pemberian cuti? Alurnya? Alurnya kalo yang bener itu yang mau cuti bilang sama atasannya, atasannya, "Bu, saya mau cuti tanggal segini segini." "Oh ya gapapa", nanti apa saja. Habis itu dia bikin form,form cuti,jumlah cuti yang diambil berapa, nanti naik ke atasannya terus habis itu di-*acc* ngga sama atasan-atasannya, atau Kepala Dinasnya.Kalo di-*acc* udah tanda tangan, nah udah bisa cuti."

Pewawancara : "Terus untuk pertanyaan yang terakhir Bu, itu suka ada rekreasi liburan gitu ngga Bu?"

Narasumber 1 : "Ada biasanya. Satu tahun sekali. Tapi kalau di OPD, eh kalo di bidang-bidang lain kadang *yo sak selone* bidang itu, mau lima kali juga bisa, gitu-gitu. Tapi satu OPD sistem tahun kemarin ada,sekali setahun."

Pewawancara : "Diikuti seluruhnya?"

Narasumber 1 : "Iya harusnya. Tapi ada juga yang berhalangan."

Pewawancara : "Anggarannya juga dari Dinsos?"

Narasumber 1 : " Anggarannya biasanya urunan bareng-bareng kaya gitu."

Pewawancara : "Mungkin itu Bu."

Narasumber 1 : "Heem. Sudah?"

Pewawancara : "Sudah."

Narasumber 1 : "Cukup?"

Pewawancara : "Sudah cukup."

Narasumber 1 : "Oya. Terima kasih."

Pewawancara : "Terima kasih. Maaf banget *nggih* Bu mengganggu waktunya."

Narasumber 1 : "Ngga papa."

2. Transkrip Wawancara Narasumber 2

Waktu : Senin,17 April 2023

Tempat : Ruang Parikesit 3 Dinsosnakertrans

Nama : Fendi Widyanto, S.ST. (FW)

Jabatan : Subkoordinator Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja

Masa Kerja : 24 Tahun

Pewawancara : "Terima kasih banyak *nggih* Pak, karena sudah bersedia untuk saya wawancara. Untuk Bapak sendiri dengan siapa *nggih*?"

Narasumber 2 : "Dengan saya Fendi Widyanto selaku Subkor pelatihan dan produktivitas tenaga kerja."

Pewawancara : "Masa kerjanya sudah berapa lama Pak?"

Narasumber 2 : "Masa kerja di mana?"

Pewawancara : "Di sini."

Narasumber 2 : "Di dinas atau di bidang?"

Pewawancara : "Di bidang."

Narasumber 2 : "Di bidang saya baru satu setengah tahun."

Pewawancara : "Kalau di dinas sendiri berarti berapa tahun?"

Narasumber 2 : "Kalau di dinas total, kalau di OPD sini *nggih*, di pemkot itu sudah 98 sampai sekarang berapa?"

Pewawancara : "Dari 98 *nggih*, 24 tahun."

Narasumber 2 : "24 tahun tapi saya sempat keluar dari dinas ke kelurahan itu tiga tahun terus balik lagi dari tahun 2011 sampai sekarang."

Pewawancara : "Langsung masuk ke pertanyaannya *nggih* Pak."

Narasumber 2 : "*Nggih.*"

Pewawancara : "Ini kan yang terkait dengan perencanaan,targetnya dan memutuskan bagaimana mencapai target tersebut itu dilakukan seluruhnya oleh pusat atau memang ada target yang ditentukan oleh lokal?"

Narasumber 2 : "Untuk target, itukan biasanya kita melihat berpedoman pada target sebelumnya, tahun sebelumnya, jadi kita;dari bidang. Karena ada target kan pada program misalnya, itu bidang. Itu nanti kaitannya kami."

Pewawancara : "Oh tapi kalo dari dinasnya sendiri itu memang ada target untuk bidang gitu?"

Narasumber 2 : "Jadi gini, sebagai contoh untuk target program pelatihan *nggih*, itu yang menentukan dari bidang."

Pewawancara : "Oh dari bidang."

Narasumber 2 : "Ya."

Pewawancara : "Kemudian bidang ini, pelatihan, dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki itu bagaimana Pak? Khusunya SDM terkait dengan pembagian tugas?"

Narasumber 2 : "Oke. Kalo SDM kan berarti kan personil yang di subkoor *nggih*, itu kita tentunya mengacu pada Anjab, Analisa Jabatan. Anjab itu kan nanti kita tentukan dengan mengukur beban kerja kita, kita butuh berapa orang sih, jadi berapa personil. Kalo sekarang ini kita ada lima dengan saya, jadi empat staf dan satu subkoor. Itu saya selaku subkoor, kemudian Mba N itu sebagai analis bahan dan pengembangan standarisasi kompetensi dan produktivitas. Kemudian Mba L itu sebagai analis bimbingan teknis dan bahan teknnis. Kemudian Mas R dan Mba A itu selaku pengelola bahan pelatihan dan produktivitas. Jadi kalo dalam SDM kita sudah plot-plot gitu untuk *job*-nya."

Pewawancara : "Kemudian upaya yang dilakukan Bapak untuk mengispirasi staf-stafnya agar bekerja lebih keras itu bagaimana Pak?"

Narasumber 2 : "Menginspirasi? Haha"

Pewawancara : "*Nggih*."

Narasumber 2 : "Ya yang jelas kita memberi contoh yang baik, terus memotivasi, terus kemudian kita tentunya mengevaluasi kinerja itu dengan dasar target-target, karna kan kita dalam bekerja ada targetnya;ada target bulanan, triwulan, semesteran, tahunan. Jadi kita sudah merencanakan dari awal itu udah sekalian *planning* targetnya.Itukan motivasinya dengan evaluasi dan targetnya, 'Ayo-ayo semangat.'"

Pewawancara : "Kemudian tantangan dalam penempatan dalam tugasnya itu bagaimana Pak?"

Narasumber 2 : "Tantangan dalam?"

Pewawancara : "Pembagian tugasnya, terus juga penentuan target."

Narasumber 2 : "Oh *anu* penempatan SDM itu *nggih*?"

Pewawancara : "*Nggih*."

Narasumber 2 : "Kalo SDM sekarang saat ini tantangannya adalah dalam Anjab.Anjab itu istilahnya kaya *job*-nya di seksi, itu yang kaya (butuh) satu analis, yang ngelamar

ada dua orang, nah yang dua orang itu ada spesifikasinya. Nah kadang-kadang karena belum terisi oleh ASN maka diisi oleh tenaga honor. Tapi itu juga ada standarnya, minimal S1 atau D3 dan lain sebagainya. Nanti kalo mau jelas lihat datanya, ada datanya ko."

Pewawancara : "Kemudian dalam penentuan tugas, pembagian tugasnya kan ada ASN ada tenaga teknis, itu apa yang perlu dipertimbangkan Pak?"

Narasumber 2 : "Kalo itu sebenernya idealnya kami semua ASN Mba. Jadi saya kemaren itu kan di depan, kita kan ada analis itu ada dua orang, pengelola dua orang. Harusnya semua ASN, tapi karena untuk formasi itu belum terisi, karena untuk mengisi itu kan semua dari pusat. Pemkot mengusulkan ke pusat, disetujui ngga formasinya.Jadi saya sama Mba N yang analis bahan, itu baru terisi satu tahunan ini. Jadi kita sangat bergantung dari pemkot formasinya."

Pewawancar : "Jadi sebenernya untuk beban kerja yang tenaga teknis itu bukan yang seharusnya ya Pak?"

Narasumber 2 : "Bukan tidak seharusnya, mengisi kekosongan. Jadi *nyuwun sewu*, dimungkinkan nanti kalo semua udah terisi, misalkan besok tahun depan *nggih* ada CPNS satu masuk di analis, nah salah satu ni kegeser. Itu idealnya, tapi ngga tau kebijakan besok *nggih*,karna kebijakan pemkot atau dinas besok ngga tau kita. Karena kan soal ini pempot baru gencar-gencarnya apa itu untuk menghilangkan tenaga teknis *tho* Mba,tapi kan karna kebutuhan ya kita tetap masih ada."

Pewawancara : "Kemudian untuk variasi tugas-tugasnya itu bagaimana?"

Narasumber 2 : "Maksudnya variasi gimana?"

Pewawancara : "Mungkin terlalu sedikit, bukan terlalu sedikit atau terlalu banyak sih, tapi lebih ke seberagam apa setiap staf dalam hal pekerjaan?"

Narasumber 2 :"Oh jadi variasi beban kerjanya ya?"

Pewawancara : "*Nggih*."

Narasumber 2 : "Saya rasa hampir imbang-imbang Mba. Jadi kalo dari pekerjaan kami dulu ya, di Lattas itu kan kebanyakan rutin. Pelatihan sudah terjadwal, pelatihan untuk produktivitas sudah terjadwal, untuk pembinaan LPK sudah rutin, semua sudah rutin lah. Jadi itu nanti sesuai masing-masing. Itu sebenernya imbang, sebenernya. Bisa dibilang yang duduk di depan kaya Mas R, pelayanan, itu duduk tapi sebenernya bekerja karna melayani masyarakat. Kita yang harus keluar-keluar, kayaknya mungkin *sawang-sinawang* ya bahasanya *wong Jowo*, '*Wah penak iso mlaku-mlaku*' padahal ya kerja juga karna kita keluar pembinaan. Jadi *piye yo* Mba, variasi ya sangat variatif."

Pewawancara : "Kemudian untuk mengevaluasi efektivitas desain pekerjaan yang telah ditetapkan itu bagaimana, Pak?"

Narasumber 2 : "Mengevaluasi?"

Pewawancara : "Efektivitas pembagian kerja."

Narasumber 2 : "Oh nah itu kita mengadakan evaluasi ya Mba. Evaluasi baik yang formal biasanya kita ngumpul berapa bulan sekali, sebulan sekali atau dua bulan sekali atau dengan media kita koordinasi langsung di WA Grup."

Pewawancara : "Kemudian dari pembagian tugas itu, desain pekerjaan kira-kira mempengaruhi hubungan antar karyawan ngga Pak? Kaya yang tadi kan ada yang dibagian pelayanan, ada yang dibagian belakang."

Narasumber 2 : "Oh tidak Mba. Justru itu malah harmonis, karna kan sebenernya pekerjaannya saling berkaitan. Jadi memang satu personil mengerjakan satu pekerjaan *nggih*, tapi pada dasarnya kita semua ada hubungannya. Kaya Mba A yang ngolah SPJ, kan semua-muanya;keuangan semua. Terus antara produktivitas itu nanti dengan Dinas Usaha, LPK dan lain-lain, itu tidak lepas dengan Mas R yang di pelayanan atau Mba N yang ada di perijinan OSS. Ini kita tidak masalah dengan itu."

Pewawancara : "Terkait dengan pelatihan pegawai Pak, kalau di Lattas itu berapa ya yang sudah ikut?"

Narasumber 2 : "Kalau di Lattas saat ini kan ASN cuma dua, saya sama Mba N itu. Nah si Mba N udah ikut. Terus kalo dibidang ya, itu Bu D udah ikut, nah yang baru-baru kaya Mba K itu dia belum ikut. Setahu saya itu."

Pewawancara : "Dari mereka yang sudah ikut, reaksinya dalam mengikuti pelatihan bagaimana Pak?"

Narasumber 2 : "Yang saya lihat mereka senang ya. Saya sendiri kalau disuruh ikut pelatihan juga senang, karena dapat ilmu, gratis lagi. Hehe."

Pewawancara : "Dari yang sudah ikut itu, dari pengamatan Bapak ada peningkatan pengetahuan dan keterampilan setelah ikut pelatihan tidak?"

Narasumber 2 : "Kalo menurut pengamatan sekilas saya ngga ada, itu kalo dari pengelihatan saya lo berdasarkan sebelum dan setelah ikut pelatihan. Tapi itu kan diri mereka sendiri yang tau sebenernya, ada peningkatan dalam diri mereka atau ngga."

Pewawancara : "Kalau dari segi kinerja Pak, bagaimana antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan?"

Narasumber 2 : "Stabil sih Mba. Tapi itu juga ngga murni karna pelatihannya ya,ada banyak aspek penilaian lain yang bikin kinerjanya itu naik atau turun. Kaya misal Si Mba N ikut pelatihan, dia bisa ngerjain pekerjaan, oke bagus. Tapi ternyata di aspek lain ada yang kurang, nah itu kan bisa bikin kinerjanya turun walaupun sudah ikut pelatihan."

Pewawancara : "Kalau dari Bapak sendiri, upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai bagaimana, Pak?"

Narasumber 2 : "Kalau saya pribadi untuk meningkatkan pengetahuan ya berusaha untuk ngasih tau informasi. Contohnya kaya Mba N itu kan baru, masih banyak belum taunya, jadi sambil jalan sambil saya kasih tahu. Nah kalo meningkatkan keterampilan itu kan berarti yang teknis, *nuwun sewu* ngga bermaksud menggurui tapi ya pelan-pelan ngajarin. Cuma memang lebih banyak Mba L yang ngajarin, karena dia yang paling lama di Lattas."

Pewawancara : “Dari penilaian Bapak, sejauh mana pegawai penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan?”

Narasumber 2 : “Itu ngga keliatan ya Mba, mereka sendiri yang tau. Tapi kalo saya pribadi, kan pernah juga ikut pelatihan nah itu tergantung kalo sesuai sama kebutuhan ya diterapkan, kalo ngga sesuai, bukan ngga sesuai sih, kurang sesuai itu ya ngga bisa diterapkan. Tapi kalo bermanfaat ya iya, bermanfaat untuk nambah wawasan.”

Pewawancara : “Menurut Bapak, dengan adanya pelatihan untuk pegawai itu berdampak pada kinerja Dinsos tidak?”

Narasumber 2 : “Menurut saya lo ya, kayanya si berdampak ya Mba. Soalnya kan bisa jadi pegawai yang belum bisa jadi bisa setelah ikut pelatihan, yang sebelumnya belum tau jadi tahu. Nah dari situ *nggarap gaweane* jadi bagus, kinerja Dinsos ikut bagus juga.”

Pewawancara : “Lalu dengan kualitas layanan, itu bagaimana Pak?”

Narasumber 2 : “Bagus, karena udah dikasih tau juga kan. Kalo soal ini ngerjainnya gini-gini-gini.”

Pewawancara : “Oh berarti dilatihnya dengan *transferring* ya Pak?”

Narasumber 2 : “Iya. Kaya Mba L dia kan yang paling lama di Lattas, itu dia yang paling banyak ngajarin. Termasuk saya juga palah sering nanya-nanya.”

Pewawancara : “Sampai saat ini ada aduan dari masyarakat tidak Pak, terkait pelayanan?”

Narasumber 2 : “Mmm, ngga ada sih Mba. Dulu itu emang sempet ada masyarakat yang *misuh-misuh* tapi itu bukan soal pelayanan, tapi karena dia kurang paham sama persyaratan dan prosedur pelatihan kita.”

Pewawancara : “Oya, Bapak ada keinginan untuk pindah dinas tidak?”

Narasumber : “Wah, haha saya sudah bolak-balik dipindah dinas Mba. Kalau mengajukan pindah dinas sendiri itu ngga ada, untuk saat ini loh ya, tapi kalo dari Pak Kadinnya atau dari BKDnya minta pindah ya manut.”

Pewawancara1: "Kemudian terkait dengan penilaian kinerja, itu ada seberapa rutin Pak ada penilaian kinerja?"

Narasumber 2 : "Kalo kinerja kita kan sudah ada sistem aplikasi, itu jadi harian ada, kemudian untuk yang berkala itu per triwulan, per semester juga ada. Itu semua lewat aplikasi."

Pewawancara : "Itu sama, antara ASN sama yang honorer?"

Narasumber 2 : "Beda, beda aplikasinya."

Pewawancara : "Tapi kalo yang penilaian langsung dari Bapak itu ada tidak?"

Narasumber 2 : "Kalo penilaian saya secara langsung ya itu tadi yang berkala itu. ya kalo yang harian itu kan dia buat laporan.Teman-teman buat laporan apa yang dikerjakan hari ini, kita cek 'Oya udah gini-gini' kita verifikasi."

Pewawancara : "Kemudian ada perbedaan kinerja antara ASN dengan tenaga teknis gitu tidak Pak?"

Narasumber 2 : "Pekerjaan, ngga ada Mba. Dalam teknis *nggih*.Teknis ngga ada. Cuman, memang ada salah satu pekerjaan itu yang harus ASN, contoh pengelola keuangan itu harus ASN. Petur, petugas urusan, tapi yang keuangan itu harus ASN tidak boleh yang di luar ASN. Coba liat aja, kalo secara teknis, kita teknis kegiatan yang rutin itu sama-sama. Kita bekerja bareng, saling mengisi."

Pewawancara : "Dari wawancara dengan Bu I itu kan ngga ada standar baku untuk penilaian pekerja, melainkan berdasarkan dari setiap atasan. Nah itu Bapak menilainya berdasarkan apa?"

Narasumber 2 : "Moral Mba, berdasarkan pedoman moral. Kalo gini baik, kalo gitu ngga baik, gitu."

Pewawancara : "Terkait dengan capaian kerja pegawai, itu bagaimana Pak kondisinya?"

Narasumber 2 : "*Anu* ya, penyelesaian pekerjaannya? Semua pekerjaan yang memang udah jadi tanggung jawab temen-temen itu terselesaikan dengan baik, termasuk juga kalau ada tambahan tugas dari saya ya selaku atasan."

Pewawancara : "Pegawai itu ada ketergantungan dengan yang lain tidak pak, baik itu rekan kerja atau atasan?"

Narasumber 2 : "Saya rasa ngga si Mba. Kalo kaya si Mba N sering tanya-tanya ya itu karena masih baru, tapi saya tidak menganggap itu ketergantungan. Butuh bantuan iya, lebih tepatnya saling bergantung ya, saling membutuhkan bukan ketergantungan."

Pewawancara : "Lalu dari segi kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimana Pak?"

Narasumber 2 : "Mmm, biasa aja si Mba. Ngga yang kreatif banget, standar lah ya. Tapi selagi pekerjaannya *rampung* ya udah."

Pewawancara : "Kalau dari inisiatifnya Pak?"

Narasumber 2 : "Bagus Mba. Temen-temen udah pada tau pekerjaannya masing-masing jadi ngga harus disuruh."

Pewawancara : "Kalau dari segi perilaku kerja pegawai bagaimana Pak?"

Narasumber 2 : "Bagaimana yang gimana? Haha. Temen-temen yang saya lihat dan saya nilai sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Terus di Lattas khususnya ya yang paling dekat sama saya, itu juga jarang dan hampir ada yang terlambat, kedisiplinannya cukup baguslah, terus bertanggung jawab juga. Soalnya temen-temen kalau dikasih tugas sama saya ya dikerjain dengan baik gitu."

Pewawancara : “Kemudian dalam hal menjunjung etika profesi itu seperti apa Pak?”

Narasumber 2 : “Etika profesi ya. Sependek ini udah sesuai juga sih sama etika ASN, ngga ada yang melakukan pelanggaran.”

Pewawancara : “Oya Pak, untuk penilaian kinerja itu ada umpan baliknya tidak, yang mereka dikasih tahu tentang hasil kinerjanya?”

Narasumber 2 : “Oh ngga, itu sifatnya rahasia dan di-*handle* sama Mba I, yang kepegawaian.”

Pewawancara : “Kemudian untuk memantau kinerja pegawai bagaimana Pak?”

Narasumber 2 : “Ya dipantau aja, diliat waktu kerja gimana. Nanti kalo agak apa ya bahasanya, berkurang sedikit lah yah semangatnya itu saya ‘*Ayo ayo semangat*’ Haha.”

Pewawancara : “Kemudian Bapak tadi kan menyampaikan kalau ada penilaian langsung dari Bapak, nah ketika ada pegawai dengan kinerja yang baik penghargaannya seperti apa Pak? Juga sebaliknya?”

Narasumber 2 : “*Yo* berterima kasih. Karena kalo penghargaan fisik itu ngga ada ya, paling nanti ada tambahan TPP itupun dari dinas. Kalo kinerjanya kurang baik, ya diingatkan, terus diarahkan.”

Pewawancara : "Kemudian untuk yang bagian terakhir, dalam komunikasi Pak. Cara membangun dan mempertahankan komunikasi yang baik itu bagaimana Pak? Baik antara Bapak dengan bawahan ataupun sesama karyawan."

Narasumber 2 : "*Nek* komunikasi ya kita kan berusaha bekerja suasana kekeluargaan lah. Kekeluargaan itu ya kita saling mengisi saling membantu. Contoh saya, saya kan orang baru, walaupun saya *dituake*. *Dituake* tau ngga? Dituakan ya dijadikan kasub, kepala. Dulu kan kepala seksi, sekarang subkoor. *Ning* saya karna orang baru, dari basis saya sosial masuk ke kemnaker kan hal yang baru, dunia baru, pekerjaan baru, itu juga saya tidak sungkan-sungkan minta tanya, minta masukan kepada temen-temen;Mba L, Mba A '*Piye iki*' *ngono iku lo*. Jadi kita usahakan koordinasi intens, suasana yang cair lah. Ada sesuatu sampaikan *ora grundelan,*itu salah satu itu komunikasi untuk pencapaian tujuan yang baik *ngono lo*. *Ya mbok inite ki ora 'Sopo aku sopo kowe*', gitu lo."

Pewawancara : "Terus kalo ada komunikasi yang informal ngga Pak, di luar kantor gitu untuk meningkatkan hubungan?"

Narasumber 2 : "Oh *nggih* Mba. Kalo itu mungkin maksudnya mungkin di luar jam kerja ya. Pasti ada, terutama kan ada WA Grup, itu jelas. Karena padahal sekarang kita kan dalam pelayanan prima, katakanlah dituntutlah, pokoknya *push*-nya pemkot mungkin bagaimana memberikan yang terbaik, tidak sebatas jam kerja. Di luar jam kerja pun kita harus siap melayani. Apalagi sekarang sudah ada teknologi informasi yang lebih maju, kita dituntut. Jadi kadang-kadang kita bahasa *guyon* kami bekerja itu tidak terbatas ruang dan waktu. Di rumah pun, tengah malam pun ada informasi ya ditindaklanjuti. Walaupun koordinasi *by* WA dengan teman, dengan mitra, khususnya

di Lattas dengan pengelola LPK, dengan dunia usaha. Itu kita koordinasi secara nonformal ya disitu."

Pewawancara :"Mungkin itu Pak,* untuk wawancara yang bisa saya ajukan. Terima kasih sekali lagi dan mohon maaf atas mengganggu waktunya."

Narasumber 2 : "Kalo ada sesuatu *sing* kurang *anu*, langsung aja ngga usah formal-formal gini. 'Pak tanya gini-gini' gitu."

Pewawancara : "*Nggih.*"

3. Transkrip Wawancara Narasumber 3

Waktu : Senin,22 Mei 2023

Tempat : Ruang Parikesit 3 Dinsosnakertrans

Nama : Dwi Hartati,S.E. (DH)

Jabatan : Staf Penggerak Swadaya Masyarakat

Masa Kerja : 2 Tahun

Pewawancara : "Assalamualaikum ibu, selamat pagi."

Narasumber 3 : "Waalaikumsalam. Selamat pagi Dek Erlina."

Pewawancara :"Sebelumnya terima kasih banyak *nggih* Bu atas waktu dan kesediaannya untuk saya wawancara sebagai keperluan tugas akhir magang. Ini langsung saya masuk ke pertanyaan pertama *nggih* Bu."

Narasumber 3 : "Boleh boleh."

Pewawancara : "Jadi yang pertama terkait dengan pembagian tugas dari atasan itu gimana *nggih* Bu?"

Narasumber 3 : "Ya,kalau di Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi, pembagian tugas dan tanggung jawab oleh atasan itu sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing jabatannya. Karena contohnya saya, saya pejabat fungsional penggerak swadaya masyarakat, sudah menjalankan tupoksinya sesuai dengan butir-butir kegiatan yang tertuang dalam Permenpan Nomor 28 tahun 2018. Sebagaimana dengan teman-teman yang lain sudah sesuai dengan permenpannya masing-masing. Jadi disini sudah sesuai dengan tupoksinya seperti itu."

Pewawancara : "Terus kalau pemberian otoritas dari atasannya bagaimana?"

Narasumber 3 : "Ya kalau pemberian otoritas di Dinsosnakertrans oleh atasannya. Kalau pemberian otoritas itu dulu kan itu ya di mana atasan memberikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, bertindak mengendalikan sumber daya dan tanggung jawab mereka. Nah ini berarti maksudnya atasan itu biar fleksibel kegiatannya ya,dapat meningkatkan efisiensi dalam dinas. Di sini kalau di Dinsosnakertrans contohnya aja ya itu memberi wewenang kepada kepala bidang masing-masing untuk menjadi Kuasa Pengguna Anggaran dalam pelaksanaan penandatanganan SPJ kegiatan masing-masing bidang. Sementara itu, Kepala Dinas sudah tidak menandatangani diben masing-masing bidang. Jadi sudah dikasih wewenang ke kepala bidang seperti wewenang itu seperti ketugasannya Bapak Kepala Dinas ini untuk mengefisienkan biar berjalan lancar seperti itu."

Pewawancara : "Terus kalau yang apa namanya upaya mendukung kerja sama tim itu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Untuk atasannya dalam upaya mendukung kerja sama dalam tim di Dinsosnakertrans menurut saya atasan sudah menurut saya, atasan itu nanti memainkan peran kunci dalam upaya mendukung kerja sama tim dalam mendukung kerja sama tim, atasan menjadi pemimpin yang inspiratif, mendukung dan memberi teladan yang baik bagi anggota tim dengan mempromosikan komunikasi yang terbuka, memperhatikan kebutuhan individu, dan menciptakan iklim yang positif atasan membangun kerja sama tim yang kuat dan produktif begitu."

Pewawancara : "Lalu terkait dengan egronomi fisik, bagaimana penilaian Ibu akan K3 serta egronomi fisik dan juga ekonomi mental?"

Narasumber 3 : "Disini Dinsosnakertrans memperhatikan kesehatan dan keselamatan pegawai serta egronomi fisik dan mental dengan cara untuk yang kesehatan dan keselamatan dulu Dinsosnaketrans bekerjasama dengan Dinas Kesehatan mengadakan pemeriksaan kesehatan rutin untuk memastikan kesehatan pegawai. Ini dapat meliputi pemeriksaan medis umum, tes kesehatan khusus terkait pekerjaan, dan pemeriksaan kesehatan mental. Untuk hasil pemeriksaan kesehatan dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah kesehatan yang mungkin ada dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kondisi kesehatan pegawai. Untuk egronomi, fisik dan mental dengan memastikan beban kerja yang wajar dan mengatur waktu istirahat yang cukup, mereka dapat menerapkan pendekatan kerja yang memperhatikan kemampuan fisik dan mental pegawai dan menghindari penumpukan tugas yang berlebihan dan mendorong keseimbangan kerja hidup yang sehat."

Pewawancara : "Nah sebelumnya Ibu, ini kan di PTKT ada banyak tumpukan arsip *nggih* Bu."

Narasumber 3 : "Iya."

Pewawancara : "Terus ruangannya terlalu luas, tapi pendinginnya sedikit kan?"

Narasumber 3 : "Iya."

Pewawancara : "Jadi kadang panas,itu kalau Ibu sendiri mempengaruhi sesuatu enggak atau enggak, aman aman aja?"

Narasumber 3 : "Ya itu sebenarnya sangat mempengaruhi dengan kenyamanan dalam bekerja, dengan seperti itu kurang nyaman ya harusnya suasana dingin,rapi. Jadi untuk AC mungkin nanti harus ditambah atau diapa biar dingin tidak panas. Terus untuk arsip itu memang sebaiknya ditata di gudang ya itu tidak disitu. Jadi untuk yang arsipnya udah 5 tahun ke belakang, kalau untuk tahun 2022 kan masih digunakan itu *nda* papa di deket tempat kerja kita. Untuk yang sudah lama-lama itu memang rencana mau dipindah ke bagian gudang yang di UPT mana ya itu,UPT lansia sana. Begitu."

Pewawancara : "Lalu terkait dengan variasi pekerjaan *nggih* Bu, penilaian Ibu variasi pekerjaan dan tantangan dalam pekerjaan itu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Variasi dan tantangan ..."

Pewawancara : "Dalam pekerjaan, kemudian pemberian umpan baliknya juga."

Narasumber 3 : "Oh pemberian umpan balik,dari atasan adalah itu selain memberikan umpan balik untuk perbaikan, atasan juga memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap prestasi dan upaya yang baik. Penghargaan itu diberikan dengan tulus dan spesifik sehingga meningkatkan motivasi dan memperkuat kinerja tim. Dengan mengakui prestasi, membangun lingkungan yang positif dan mendorong tim untuk terus berkembang. Contohnya memberikan reward dan punishment pada pegawai yang sesuai atau tidak realisasinya."

Pewawancara : "Kalau tantangan pekerjaannya Ibu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Kalau saya? Saya kan penggerak swadaya masyarakat, tantangannya itu ini kuota transmigrasi sampai sekarang itu belum tahu. Jadinya berapa kuota yang akan ditempatkan tahun ini itu masih nunggu pusat. Jadi ya kita harus menunggu, tantangan apakah akan dikasih sesuai ya itulah animo yang kita siapkan. Terus alokasinya nanti juga sesuai yang kita harapkan atau karena masih menunggu. Jadi ini merupakan suatu tantangan bagi kita untuk mencari orang-orang di manapun siap ditempatkan."

Pewawancara : "Kemudian dalam upaya mendorong kreativitas, pemecahan masalah dan inovasi pegawai itu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Untuk upaya mendukung kreatifitas, pemecahan masalah dan inovasi pegawai itu memberikan kebebasan dan ruang gerak. Atasan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi ide-ide dan mengambil risiko yang sehat dalam pemecahan masalah dan inovasi. Termasuk memberikan ruang gerak dalam menjalankan tugas, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan mendukung eksperimen yang konstruktif,terus menciptakan budaya yang terbuka dan ekslusif, terus mendorong kreativitas dan inovasi. Atasan dapat mendorong kreativitas dan inovasi dengan memberi tantangan yang merangsang pikiran pegawai,dapat dilakukan dengan memberi kesempatan untuk mengembangkan ide-ide baru dalam pekerjaannya."

Pewawancara : "Kalau peluang promosi dari jabatan yang Ibu diemban, terutama, itu Bagaimana?"

Narasumber 3 : "Peluang promosi?"

Pewawancara : "*Nggih.* Atau kalau promosi itu ini ya udah yang memang ada aturannya?"

Narasumber 3 : "Itu tergantung kebijakan dan struktur organisasi. Kalau disini itu dilihat dari pribadi pegawainya. Jadi kalau kinerjanya unggul, punya kemampuan, kompeten dan ada kesempatan untuk mengisi, dia akan dipromosikan."

Pewawancara : "Ibu itu dulu masuk ke dinas tahun berapa?"

Narasumber 3 : "Saya tahun 2000..."

Narasumber 3 : "Maksudnya PNS-nya atau di Dinas Koperasi, Dinas Sosialnya?"

Pewawancara : "Di Dinas Sosialnya?"

Narasumber 3 : "Oh baru tahun 2021 karena dulu di Dinas Koperasi UKM dan tenaga tenaga kerja karena kelembagaan yang baru bergabung dengan Dinas Sosial di tahun 2021."

Pewawancara : "Itu waktu Ibu bergabung ada masa orientasi gitu dulu ngga Bu, atau?"

Narasumber 3 : "Enggak. Enggak karena sudah tupoksinya sama karena cuma pindah kelembagaannya. Ya kalau baru itu dulu di koperasi UKM itu."

Pewawancara : "Trus ini kan kemaren ada yang CPNS baru kan Bu, yang kaya Mba N, Mas F, Ibu menjumpai ada ini enggak masa orientasi mereka itu ada."

Narasumber 3 : "Itu kan kalau CPNS kan ada masa orientasi atau sebelum jadi PNS kan ada ya itu masa tunggu nah itu biasanya maksimal satu tahun. Nah itu namanya masa orientasi. Jadi selama satu tahun itu sebelum 'C'nya hilang nah itu kan dia harus orientasi dulu di lingkungan kerjanya yang baru, nanti di sini Subbag Kepegawaian yang nata seperti itu ditempatkan disesuai tupoksinya masing-masing. Disitu nanti dia pertama ya dikasih arahan, nanti bekerja ini tugasnya ini gitu, sama kepala seksinya masing-masing, seperti bimbing dulu sampai dia bisa dan dia nanti kan juga dinyatakan lulus CPNS setelah masa orientasinya itu selesai."

Pewawancara : "Terus kalau yang penempatan ini sebenernya udah dari awal ya Bu? Dari awal sudah milih jabatan masing-masing jadi pas dateng langsung ditempatin gitu ya?"

Narasumber 3 : "Ya kalau masalah penempatan itu udah sesuai karena menempatkan pegawai beradasarkan Analisa Jabatan. Jadi BKPSDM itu menata pegawai berdasarkan Anjab dari Dinsosnakertrans. Anjab itu dibuat setiap tahun untuk mengetahui dimana posisi jabatan yang kosong yang harus diusulkan ke BKPSDM. Nanti BKPSDM yang akan merekap kebutuhan pegawai di masing-masing OPD untuk diusulkan ke formasi CPNS pusat. Nah dari situ nanti pusat terus membuka lowongan CPNS. Jadi sudah sesuai dengan Anjab masing-masing."

Pewawancara : "Terus kalau yang pelatihan pengembangan ini pandangan ibu terkait urgensi pelatihan dan pengembangan itu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Pandangan pegawai terkait urgensi pelatihan dan pengembangan? Disini banyak pegawai menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi. Mereka melihat pelatihan sebagai kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru, mengasah keterampilan yang ada, dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Mereka menganggap pelatihan sebagai investasi dalam diri sendiri dan melihat manfaat jangka panjang dari untuk pengembangan karir. Tetapi sayangnya, masih ada yang belum kebagian ikut."

Pewawancara : "Itu kan ada pelatihan yang dari BKD sama dari Dinsos sendiri. Yang kalau BKD katanya ditunjuk ya Bu, itu pernah mengikuti yang dari BKD belum?"

Narasumber 3 : "Pernah, itu kalau dari BKD itu biasanya pelatihan kepegawaian. Itu kita memang dituntut untuk ikut juga supaya tahu harus pegawai itu harus apa aja yang diketahui, cuti prosedurnya seperti apa, terus hak-haknya apa. Terus apa aturan-aturan yang tidak boleh apa itu emang ada dan saya sudah mengikutinya. Kemarin pelatihan manajemen kepegawaian itu yang dari BKD. Kalau dari Dinas Sosial itu

pelatihan itu bukan untuk pegawai, itu dikasihkan untuk masyarakat, jadi bukan untuk untuk pegawainya. Itu sudah BKPSDM yang menata kalau untuk keterampilan pegawai. Tapi kalau di Dinsos ini pelatihan untuk masyarakat. Contohnya pelatihan kalau di Penggerak Swadaya Masyarakat untuk calon transmigran,nah itu ada pelatihan calon transmigran akan diberangkatkan tahun ini untuk pengembangan keterampilan dan skill mereka. Kalau yang dari dinas itu keterampilan untuk masyarakat, bukan untuk pegawainya. Kalau untuk pegawai memang sudah diatur oleh BKPSDM."

Pewawancara : "Itu kan kalau kemarin dari wawancara Bu I kuotanya satu ya Bu, intinya terbatas. Nah kata Bu I itu nanti sebaliknya mereka pelatihan itu mereka ini memaparkan ke temen-temennya yang lain. Nah pada saat Ibu itu ngga mengikuti pelatihan dari BKPSDM itu ini enggak ada pemaparan seperti itu dari teman yang sudah ikut."

Narasumber 3 : "Ya. Biasanya itu ada perwakilan dan nanti dikumpulkan di Dinsosnakertrans bersama-sama. Nanti yang mewakilkan harus menyampailan hasil pelatihannya kepada rekan-rekan, agar pengetahuan dan keterampilan yang telah didapatkan dapat diterapkan dengan semestinya di Dinas Sosial. Biar tahu semuanya, kadang seperti itu kalau engga bisa ikut semuanya."

Pewawancara : "Setelah mengikuti pelatihan itu, bagaimana respon Ibu?"

Narasumber 3 : "Seneng, karena dapet ilmu baru, dapet tambahan wawasan. Terus juga karena bisa buat selingan pekerjaan, ngga suntuk di depan layar terus."

Pewawancara : "Ada ngga Bu, kritik atau saran atau penilaian Ibu terkait program pelatihan?"

Narasumber 3 : "Ada. Kaya ketepatan waktunya, terus kesesuaian materi. Karena ada yang belum cukup sesuai sama kebutuhan. Jadi sebenarnya belum terlalu mendesak, ini menurut penilaian saya ya kalau dibandingkan sama kebutuhan saya. *Contone* apa ya, lupa saya Dek."

Pewawancara : "Hehe, yaudah ngga papa Bu. Sebelumnya Ibu menyampaikan suka ikut pelatihan karena dapat ilmu baru. Apakah hal itu memberi dampak signifikan selain terhadap pengetahuan tapi juga keterampilan?"

Narasumber 3 : "Kalo pengetahuan iya, signifikan, karena yang tadinya belum tahu jadi tahu. Cuma kalo untuk keterampilan ini tergantung ya, ada pelatihan yang materinya ngga bisa diterapkan atau kurang sesuai sama kebutuhan untuk pekerjaan saat ini jadi ya tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan keterampilan."

Pewawancara : "Menurut penilaian Ibu, bagaimana peran atasan dalam membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Ibu?"

Narasumber 3 : "Atasan saya sudah cukup membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Kadang itu suka dikasih info kan, jadi tahu gitu. Terus tapi kalo yang keterampilan itu dulu aja si pas awal-awal, karna ngga banyak yang berubah juga *tho.*"

Pewawancara : "Oya ini kan kemarin itu yang pelatihan dari Dinsos itu yang ini Bu,dari apa namanya pertimbangan SKM itu survey kepuasan masyarakat, kurangnya

pelayanan di mana. Nah itu terlepas dari pelatihan yang diselenggarakan untuk masyarakat *nggih* Bu,itu belum pernah ada *nggih* yang untuk pegawai dari Dinsosnya sendiri itu belum pernah ada?"

Narasumber 3 : "Belum-belum. Rencananya harusnya juga ada ya,tapi mungkin belum teranggarkan itu karena kita keterbatasan dana, tidak boleh menambah pagu anggaran, jadinya sampai sekarang belum. Nah biasanya nanti usul ke BKPSDM untuk diadakan pelatihan ini ya karena sana anggarannya untuk pelatihan pegawai, kaya gitu."

Pewawancara : "Menurut penilaian Ibu, bagaimana kondisi kinerja Dinsos saat ini?"

Narasumber 3 : "Menurut saya sudah bagus, karena seluruh pegawai dari mulai Kepala Dinas sampai ke staf itu berusaha untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik. Terutama terkait pelayanan kepada masyarakat ya. Saat ini, kami sudah berusaha untuk menangani keluhan-keluhan masyarakat."

Pewawancara : "Dari pelatihan yang Ibu ikuti, apakah menunjang dalam peningkatan kinerja Dinsos?"

Narasumber 3 : "Kalo dari segi pelatihannya, itu saya rasa cukup menunjang tapi ya mungkin ngga signifikan. Tapi di luar itu, diluar dari dampak pelatihan saya berusaha menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan saya dengan baik."

Pewawancara : "Kemudian, menurut Ibu seberapa puas masyarakat terhadap pelayanan di Dinsos yang mungkin dilihat dari respon mereka?"

Narasumber 3 : "Kalau melihat respon mereka itu sangat puas. Karena sebagian besar mereka ketika dilayani itu sambil senyum-senyum, kaya apa ya *sumringah* apa ya bahasanya. Jarang saya menjumpai masyarakat yang sampai marah-marah. Kalau untuk saya pribadi, *Alhamdulillah* belum pernah mendapat teguran dari masyarakat. Hehe."

Pewawancara : "Oya, Ibu ada keinginan untuk pindah dinas ngga?"

Narasumber 3 : "Ngga Dek, udah enak di sini apalagi tunjangan kinerjanya juga udah termasuk tinggi hehe."

Pewawancara : "Terus untuk penilaian kinerja praktiknya gimana Bu?"

Narasumber 3 : "Oh ya,penilaian kinerja itu kalau di sini itu SKP ya namanya,Sasaran Kinerja Pegawai. Jadi penilaian kinerjanya itu dari awal tahun nanti kita harus membuat target namanya sasaran kinerja pegawai. Setelah itu nanti setiap bulan dikerjakan dan di akhir tahun dinilai. Namanya pengukuran kinerja pegawai. Nah disitu nanti ada hasil-hasilnya yang akan dinilaikan ke atasan.Nah nanti ada nilainya,memuaskan,baik,cukup baik. Itu tergantung hasil kinerja yang dicapai masing-masing pegawai."

Pewawancara : "Nah itu yang baik, kurang baik itu ada standar bakunya atau tergantung dari masing-masing atasan?"

Narasumber 3 : "Ada standar bakunya, ada penilaiannya. Nilainya segini baik, nilai segini memuaskan itu ada standarnya."

Pewawancara : "Terus ada yang ini kan Bu,satu tahun sekali, katanya penilaian yang 360 derajat itu. "

Narasumber 3 : "Apa itu?"

Pewawancara : "Yang apa namanya satu orang itu bisa dinilai sama semua seorang; atasan, rekan kerja, bawahan gitu."

Narasumber 3 : "Belum tau *e* saya malah di sini. Penilaian 360 derajat,maksudnya?"

Pewawancara : "Jadi kemarin itu dari Bu I untuk penilaian pegawai itu ada namanya 360 derajat yang sistemnya itu satu orang Bu I itu bisa menilai orang di bidang sebelahnya."

Narasumber 3 : "Itu yaya, E-PKP namanya itu di sini."

Pewawancara : "Oh itu.Hasil penilaian kinerjanya itu disampaikan secara langsung gitu ngga Bu? Maksudnya dikasih umpan balik hasilnya itu atau enggak?"

Narasumber 3 : "Enggak, itu ngga tau. Itu itu, nilainya itu rahasia. Jadi itu kan atasan menilai bawahan dan bawahan nilai sesama,nah itu sekarang sudah sistem pakai sistem elektronik penilaian kinerja pegawai namanya disini E-PKP. Jadi disitu sudah ditentukan dari Bu I, Pak I nilai siapa? Itu udah ada range-rangenya dari aspek yang dinilai banyak itu. Jadi itu kita gak tahu nilainya. Yang tahu malah bagian kepegawaiannya,yang mereka itu dia yang tahu. Oh Bu D nilainya segini itu dan kita enggak tahu mana nilainya berapa. Dan itu sangat berpengaruh terhadap tunjangan kinerja. Jadi ada batasannya. Nilainya segini, itu nanti TPP-nya 100 persen. Kalau nilai segini 80 persen jadi itu. Ya itu ada standarnya dan ada pedomannya. Dan itu lewat E-PKP kalau di sini. Nah itu memang sudah dilakukan."

Pewawancara : "Terus aspek penilaian kinerjanya itu ada apa aja Bu?"

Narasumber 3 : "Oh ya, kalau aspeknya itu kan ada dua. Yang pertama sasaran kinerja pegawai dari kegiatan. Dan yang kedua itu perilaku kerja pegawai. Nah, perilaku kerja pegawai itu terdiri dari orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, kerja sama, dan kepemimpinan. Itu aspeknya ada dua itu."

Pewawancara : "Oh yang BER-AKHLAK itu juga yang kedua."

Narasumber 3 : "Ya, itu itu di SKP."

Pewawancara : “Salah satu aspeknya tadi kan ada perilaku kerja, nah itu seberapa baik perilaku kerja Ibu berdasarkan hasil penilaian kinerja?”

Narasumber 3 : “Kalau berdasarkan penilaian kinerja saya ngga tau Dek, karena rahasia. Cuma kalo saya ya ngerasanya udah cukup baik, karena dalam berpakaian sudah sesuai ketentuan, terus berusaha bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya, dan rasanya saya ngga pernah terlambat Dek haha. Ya gitu si ya Dek.”

Pewawancara : “Terkait hasil capaian kerja Ibu, itu bagaimana Bu apakah ada yang tidak tercapai?”

Narasumber 3 : “*Alhamdulillah* kalau saya tercapai semua Dek.”

Pewawancara : "Terus kalau apa namanya nilainya di bawah minimum ada konsekuensinya itu kan Bu, yang pemotongan tunjangan? Tapi kalau pas nilainya bagus, misalnya mungkin di atas rata rata dapat imbalan atau apa gitu ngga? Ngga ada?"

Narasumber 3 : "Ya ada. Kalau di Dinsos itu *reward* dan *punishment* itu diberlakukan. Contohnya itu, setiap akhir bulan akan membahas ketercapaian masing-masing bidang . Kalau terealisasi 100 persen itu ada *reward*-nya itu berapa rupiah seperti itu,itu untuk semangatnya, Untuk yang paling bawah ya tidak terealisasi seratus persen atau cuma 40 persen,itu juga ada *punishment*-nya, membacakan kode etik pegawai dihadapan teman-teman gitu. Dan itu kan sebenarnya kalau enggak terealisasi kan juga mempengaruhi tunjangan kinerja kita jadi terpotong,gitu. Jadi ada *reward*-nya, ada. Kita memupuk semangat biar kita selesai realisasi setiap bulan tercapai. Dan untuk *punishment*-nya itu tadi membaca kode etik, ngga boleh membaca *deng,* menghafalkan (tertawa)."

Pewawancara : "Nah untuk sebelum ada penilaian lagi Bu yang E-PKP itu, pemantauan kinerjanya gimana Bu?"

Narasumber 3 : " Pemantauan kinerja?"

Pewawancara : "Sebelum tiba-tiba kemudian dinilai untuk mungkin dalam proses menuju penilaian itu kan kita perlu tahu dulu apa yang perlu diperbaiki, apa yang perlu ditingkatkan biar nanti pas penilaian itu bagus hasilnya."

Narasumber 3 : "Oh, sebelumnya udah dikasih tahu dulu nilai-nilainya. Nanti kalau bisa di atas 90 persen kaya gitu. Tetapi itu harus dilihat dulu pegawainya, apakah dia bener bener pekerjaannya bagus, apakah dia rajin, apakah dia komit nah seperti itu. Dan setiap apel pagi itu Bapaknya selalu 'bekerja dengan baik'. Jadi selalu memotivasi biar E-PKP-nya nilainya bagus, ya harus bekerja dengan baik gitu."

Pewawancara : “Maaf Ibu sebelumnya, ada tidak Bu suatu ketergantungan kepada rekan kerja atau atasan, baik Ibu pribadi maupun rekan Ibu?”

Narasumber 3 : “Ngga ada Dek. Saya ngerasanya saya ngga bergantung sama orang lain, dan orang lain juga ngga bergantung sama saya. Tapi kalo saling terkait itu ada ya, kaya si Mba K butuh tanda tangan saya buat SPJ, gitu. Tapi kalo bergantung dalam hal mengerjakan pekerjaan itu ngga ada.”

Pewawancara : “Kemudian sejauh mana Ibu merasa kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan?”

Narasumber 3 : “Haha. Saya biasa aja sih, ngga kreatif-kreatif banget. Ya mungkin cara kerja saya beda dari orang lain, karena memang itu gaya kerja saya bukan berarti saya kreatif.”

Pewawancara : “Kemudian Bu, terkait inisiatif, sejauh mana Ibu berinisiatif terhadap pekerjaan Ibu?”

Narasumber 3 : “Karena saya udah tahu apa saja yang harus saya kerjakan, jadi saya merasa sangat berinisiatif. Dalam melakukan pekerjaan tidak menunggu perintah dari atasan. Kecuali kalau tugas tambahan itu kan kita baru tahu setelah atasan memerintahkan, kalau untuk pekerjaan pokok saya itu sudah bisa jalan sendiri.”

Pewawancara : “Terkait dengan etika profesi, sejauh mana Ibu berusaha untuk menjunjung kode etik profesi?”

Narasumber 3 : “Saya berusaha untuk menjunjung kode etik profesi, karena perjalanan untuk menjadi seorang ASN itu panjang dan ngga mudah, jadi saya ngga mau macem-macem. Berusaha untuk berperilaku tanpa melanggar kode etik ASN.”

Pewawancara : "Kemudian terkait dengan komunikasi Bu,itu komunikasi di internal, terutama yang vertikal maupun horisontal di Dinsosnakertrans itu bagaimana?"

Narasumber 3 : "Oh kalau komunikasi hierarkis mengacu pada informasi dari atasan bawahan atau sebaliknya ya? Itu sudah ada yang memberikan arahan, petunjuk umpan balik terkait tugas dan tanggung jawab. Jadi atasan itu mengkomunikasikan kebijakan, prosedur, dan keputusan penting kepada bawahan. Sementara bawahan juga akan melaporkan kemajuan kerja. Mengajukan pertanyaan kalau masih ada yang kurang tahu itu kepada atasan. Jadi nanti komunikasi internal antara atasan bawahan bawahan atasan itu sangat penting agar tidak terjadi selisih pendapat."

Pewawancara : "Pada saat selama Ibu di sini itu pernah menjumpai komunikasi lompat jenjang atau miskomunikasi gitu enggak?"

Narasumber 3 : "Di sini ya? Ya itu selisih paham atau berbeda pendapat antara pegawai dengan pegawai,pegawai dengan atasan itu wajar terjadi. Kadang memang ada, karena kan kadang WA,lewat WA itu kan ya mungkin kan maksudnya ini ternyata ini jadinya kadang kan memang bukan secara langsung di lo secara WA itu. Jadi persepsinya beda, cuman salah salah persepsi aja gitu kadang ia. Jadi *karepe* ini yang dilakukan ini ya karena tadi intonasinya yang gak ada *tho* kalau di WA seperti sepertinya cuman seperti itu."

Pewawancara : "Kalau untuk tunjangan yang Ibu terima itu sekarang apa aja Bu?"

Narasumber 3 : "Tunjangan? Maksudnya itu kaya itu ya tunjangan hari raya kaya gitu? Ada banyak, diantaranya itu kita dapat tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, tunjangan kinerja, tunjangan hari raya diantara itu dan masih banyak lagi."

Pewawancara : "Itu tergantung dari jabatan terus sama golongan pangkat gitu?"

Narasumber 3 : "Iya, berbeda-beda sesuai jabatan,pangkat,golongan."

Pewawancara : "Terus yang dari ini cut Bu,pemberian cutinya alurnya seperti apa?"

Narasumber 3 : "Cuti? Oh ya, kalau permohonan itu sama ya intinya di satu Pemkot itu biasanya untuk pertama itu kita buat permohonan cuti. Permohonan cuti itu harus ditandatangani dari YBS kepada kepala seksi, nanti di atasanya kepala bidang, sampai mengetahui kepala dinas, itu secara hierarkinya itu. Dan itu harus dicantumkan cutinya,apakah cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan atau cuti khusus harus ditampilkan dan berapa harinya itu sudah harus dimasukkan di situ, itu diajukan ke kepegawaian. Nanti kepegawaian yang minta tanda tangan ke kepala dinas, permohonannya itu. Jadi yang pertama tadi permohonan cuti, yang kedua persetujuan atasan. Setelah itu nanti yang bersangkutan itu melaksanakan cutinya dan setelah masuk melaporkan kalau sudah masuk kembali Kadang ada cutinya yang nambah

karena alasan tertentu itu jadi harus lapor ke kepegawaian, kalo sudah masuk, sudah aktif kembali bekerja."

Pewawancara : "Ini kan kalo kompensasi itu ASN sudah ditentukan dari pusat *nggih* Bu, tapi kira kira ada ngga si Bu yang menjadi nilai lebih bekerja di Dinsos ini dari sisi kompensasi yang mungkin ada itu?"

Narasumber 3 : "Ya kalau tunjangan kinerja itu kan masing masing daerah ya, jadi tidak dari pusat. Itu tergantung APBD masing-masing. Dan itu peraturannya juga beda-beda di antara kabupaten dan kota. Kalau di kota itu juga pembagiannya beda-beda, tergantung tipe OPD-nya. Kalau di Dinsosnakertrans tipenya A, kalau di UKM tipenya C, kalau di Kespam tipenya B, nah itu penerimaan tunjangan kinerjanya juga beda-beda. Kalau ditipe A itu lebih banyak daripada tipe C dan tipe D.Kalau di sini kan *Alhamdulillah* tipe A jadi penerimaan TPP-nya itu sedikit lebih tinggi, jadi merasa senang (tertawa)."

Pewawancara : “Selain tunjangan kinerja yang membuat Ibu senang, apakah ada hal lain yang mungkin dapat mempengaruhi kinerj Ibu?”

Narasumber 3 : “Atasan Dek. Karna itu tadi, suka dikasih informasi, terus juga atasan saya enak Dek *Alhamdulillah* hehe. Selain itu, ya teman-teman karena kalau teman-temannya ngga enak kan juga kadang tertekan Dek, misal yang suka jahil gitu.”

Pewawancara : "Mungkin itu *nggih* Bu, untuk pertanyaan yang bisa saya ajukan. Sekali lagi terima kasih dan mohon maaf sudah menyita waktunya Bu."

Narasumber 3 : "Iya ngga papa.Saya juga makasih kembali, semoga sukses,lancar kuliahnya.

4. Transkrip Wawancara Narasumber 4

Waktu : Rabu, 24 Mei 2023

Tempat : Ruang Kepala Bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi

Nama : Kunthi Aisaroh, S.E. (KA)

Jabatan : Staf Penggerak Swadaya Masyarakat

Masa Kerja : 2 Tahun

Pewawancara : "Selamat pagi Mba."

Narasumber 4 : "Pagi."

Pewawancara : "Sebelumnya terima kasih banyak ya Mba, atas kesediaan dan waktunya untuk saya wawancara.Ini Izin masuk ke pertanyaan pertama *nggih* Mba."

Narasumber 4 : "Ya boleh."

Pewawancara : "Ini terkait dengan pembagian tugas dari atasan itu bagaimana *nggih* Mba?"

Narasumber 4 : "Untuk diseksi kami ya? Untuk pembagian tugas maksudnya apanya Mba? Pekerjaannya atau apa?"

Pewawancara : "Pekerjaannya."

Narasumber 4 : "Kalau pekerjaannya ya kita sesuai sama jabatannya sih. Cuma nanti ada tambahan-tambahan jabatan lain. Ya kayak aku sendiri kan jadi petugas urusannya Pak I dari seksiku sendiri, jadi kayak ngurusin administrasi SPJ untuk apa, anggaran kegiatan setiap bulan kaya gitu-gitu sih tambahannya."

Pewawancara : "Trus kalau pemberian otoritasnya bagaimana Mba? Kaya mungkin apa sih terkait dengan pendelegasian tugas atau pengambilan keputusan?"

Narasumber 4 : "Untuk pengambilan keputusan, kita tetap dari atasan ya. Jadi misal ada permasalahan, nanti kita selesaikan satu seksi dulu. Nanti kalau misal dirasa belum terpecahkan, ya nanti kita masuk ke bidang."

Pewawancara : "Kalau upaya mendukung kerjasama tim itu, atasannya bagaimana?"

Narasumber 4 : "Atasan kami dalam mendukung tim sudah bagus sih Mba, maksudnya tidak ada paksaan itu enggak ada. Jadi diseksi kami itu bekerjanya itu santai, yang penting sesuai target gitu. Jadi kalau satu bulan kegiatannya ada beberapa yang harus kita kerjakan, harus kita selesaikan, ya di bulan itu kita harus satu tim itu harus sama-sama mengerjakan itu yang penting jangan sampai kayak kegiatannya bulan Mei malah mundur bulan Juni kaya gitu, kecuali ada faktor-faktor eksternalnya."

Pewawancara : "Nah ini terkait dengan apa namanya ergonomi fisik *nggih* Mba,penataan ruang di Dinsos itu menurut mbaknya gimana?"

Narasumber 4 : "Menurut aku pribadi mungkin bisa lebih ditata ulang ya, karena disini kan arsipnya belum terlalu tertata karena baru tahun 2022 kemungkinan itu baru disusun tim untuk arsip di Dinsos. Jadi kalau bisa arsipnya lebih disusun rapi lagi biar ruangannya itu tidak terlalu berantakan atau terlalu sempit gitu."

Pewawancara : "Itu kan kalo karya pekerjaan mungkin sudah sesuai ya Mba dengan Anjabnya dengan MPH itu, nah tapi dari tantangannya, dari segi tantangannya apa Mba?"

Narasumber 4 : "Tantangan?"

Pewawancara : "Dalam pekerjaan."

Narasumber 4 : "Tantangan pribadi ya? Tantangan sih mungkin setiap tahun karena aku jadi petugas urusan harus membuat anggaran yang Mba, jadi itu si kayaknya tantangannya, jadi harus lebih hati-hati dan teliti, jangan sampai salah gitu deh mungkin ya."

Pewawancara : "Setelah penyelesaian pekerjaan itu kadang ada umpan balik dari atasan atau enggak Mba?"

Narasumber 4 : "Ada si Mba."

Pewawancara : "Ada. Itu berupa masukan,kritik gitu?"

Narasumber 4 : "Lebih banyak apresiasinya sih daripada kritik."

Pewawancara : "Kemudian untuk mendorong upaya untuk mendorong kreativitas, pemecahan masalah sama inovasi itu upayanya apa aja yang dilakukan sama atasan?"

Narasumber 4 : "Memecahkan masalah?Biasanya dari atasan itu kita rembukan dulu, kayak rapat internal dulu. Dari permasalahan itu apa sih yang harus kita selesaikan, terus nanti solusinya apa gitu. Jadi biasanya sih kita ambil keputusan bareng-bareng gitu."

Pewawancara : "Ini Mba K itu masuk ke sini tahun berapa?"

Narasumber 4 : "2021."

Pewawancara : "2021, waktu itu ada ini ngga masa orientasi, perkenalan, kayak diajak keliling Dinsos,terus kaya dikasih gambaran pekerjaannya gimana-gimana gitu ngga Mba?"

Narasumber 4 : "Kalo keliling iya sih Mba, waktu itu keliling cuma untuk gambaran pekerjaan enggak sih Mba. Jadi saya belajar sendiri untuk karena saya jabatannya penggerak swadaya masyarakat ya, sesuai Anjabnya. Jadi saya belajar pribadi sesuai Permenpan RB-nya masing-masing aja, kemaren gitu."

Pewawancara : "Itu berarti awal-awal kayak bingung gitu ya Mba?"

Narasumber 4 : "Heeh, awal masih bingung, belum terlalu banyak pekerjaan. Jadinya waktu itu saya ditugaskan di pelayanan untuk pendaftaran transmigrasi."

Pewawancara : "Terus kalau pandangan Mbanya terkait dengan urgensi pelatihan dan pengembangan itu? Bagaimana pentingnya pelatihan dan pengembangan menurut Mba K?"

Narasumber 4 : "Menurut aku penting ya, karena terlebih lagi buat lulusan-lulusan SMK itu kan yang belum paham tentang apa sih bidang yang ingin dia kembangkan atau minat bakatnya mereka itu apa. Jadi dia bisa berlatih atau mengikuti pelatihan yang sesuai dengan minatnya."

Pewawancara : "Sejauh ini sudah pernah mengikuti pelatihan apa aja?"

Narasumber 4 : "Sejauh ini, dua tahun kerja belum pernah ikut."

Pewawancara : "Itu suka ada ini kan pengumuman pelatihan dari BKD mungkin, ada?"

Narasumber 4 : "Belum ada si Mba, sampai saat ini aku belum pernah."

Pewawancara : "Dua tahun ya?"

Narasumber 4 : "Iya baru dua tahun."

Pewawancara : "Terus habis itu dampaknya apa itu belum ikuti pelatihan?"

Narasumber 4: "Ya sebenernya pengin sih, biar wawasan kita bertambah gitu. Kalau bisa sih secepatnya gitu ada."

Pewawancara : "Maaf Mba sebelumnya, dengan belum mengikuti pelatihan apakah memberi dampak pada capaian kinerja?"

Narasumber 4 : "Kalau buat aku ngga ada Mba, karena temen-temen selalu membantu kalau aku ada kesulitan dalam pekerjaan, terus atasan juga membantu."

Pewawancara : "Menurut penilaian Mba K, bagaimana kondisi kinerja Dinsos?"

Narasumber 4 :"Menurut aku bagus Mba, karena dipimpin oleh Kepala Dinas yang kompeten, terus para pejabat struktural yang lain itu juga berusaha mengayomi pada stafnya. Ya intinya kami semua itu berusaha melakukan yang terbaik."

Pewawancara : "Terkait dengan kualitas layanan, sejauh mana Mba K berusaha memberi pelayanan yang baik?"

Narasumber 4 : "Sekarang aku udah ngga pelayanan Mba, fokusnya itu di anggaran gituan. Tapi kalau melihat kualitas layanan temen-temen itu udah bagus."

Pewawancara : "Ada keinginan pindah dinas ngga Mba?"

Narasumber 4 : "Untuk saat ini ngga ada, karena udah kerasan. Rekan kerja enak, atasan juga enak."

Pewawancara : "Praktiknya kinerja itu kan pakai E-PKP itu *nggih* Mba? Nah itu ada namanya umpan balik itu ngga? Maksudnya setelah ada penilaian kinerja itu disampaikan hasilnya enggak? Enggak?"

Narasumber 4 : "Enggak.sih. Soalnya itu kan yang menilai kita, kita juga enggak tahu siapa ya. Jadi kalau dari dinas sendiri menginformasikan ke karyawan untuk penilaian SKP itu kalo bisa baik jangan- sampai di bawah rata-rata gitu, kan kasihan temennya gitu sih. Kalo untuk siapa yang menilai kita, kita enggak tahu."

Pewawancara : "Berati enggak tahu hasilnya baik, kurang baik, begitu ga tau?"

Narasumber 4 : "Ga tau."

Pewawancara : "Dan gak tahu juga apa yang harus diperbaiki gitu dari hasil penilaiannya itu?"

Narasumber 4 : "Engga tahu juga apa yang harus diperbaiki Karena enggak dipublikasiin sih."

Pewawancara : "Mba maaf sebelumnya, dalam melakukan pekerjaan apakah ada ketergantungan dengan rekan kerja atau atasan?"

Narasumber 4 : "Ngga Mba, tapi emang aku sering tanya. Tapi untuk pekerjaan, itu aku lakuin sendiri ngga bergantung sama orang lain, soalnya kan juga setiap orang punya kerjannya sendiri."

Pewawancara : "Kalau dari segi kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan bagaimana Mba?"

Narasumber 4 : "Aduh, hehe. Aku ngga kreatif Mba, tapi berusaha buat nyelesein pekerjaan dengan baik."

Pewawancara : "Kemudian terkait inisitif dalam melakukan pekerjaan Mba?"

Narasumber 4 : "*InsyaAllah* aku cukup inisiatif ya, karena kan udah tau tupoksinya, diawal juga udah dikasih tau apa yang harus dikerjain jadi yaudah tinggal jalan. Nanti kalau masih ada yang kurang ngerti, karena aku juga baru ya, itu tanya ke Bu D atau langsung ke Pak I."

Pewawancara : "Dari segi perilaku kerja, menurut Mba sendiri gimana?"

Narasumber 4 : "Mmm, ini mungkin subjektif banget ya karena kan hasil penilaian kinerja juga aku ngga tau, tapi sependek ini aku berusaha buat berperilaku sesuai aturan yang ada."

Pewawancara : "Lalu, apa upaya Mba K atau sejauh mana Mba K berusaha menjunjung etika profesi?"

Narasumber 4 : "Kita kan kalo melanggar (melanggar kode etik) pasti ada sanksinya ya, jadi untuk menghindari itu ya aku berusaha untuk mematuhi setiap kode etik yang ada."

Pewawancara : “Oya Mba, terkait dengan capaian kerja Mba sampai saat ini bagaimana?”

Narasumber 4 : “*Alhamdulillah* pekerjaan-pekerjaanku terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.”

Pewawancara : “Dalam pemantauan kinerja pegawai yang dilakukan oleh atasan bagaimana Mba?”

Narasumber 4 : “Kalo di sini itu kadang Pak I selaku atasan ngasih masukan.”

Pewawancara : “Kemudian apakah sudah ada penghargaan atau hukuman yang diterima dari hasil kinerja Mba K?”

Narasumber 4 : “Kalau penghargaan itu *Alhamdulillah* udah dapet, berupa tambahan tunjangan, kalau hukuman berupa pemotongan tunjangan, tapi Alhamdulillah belum dapet. Semoga si ngga akan pernah dapet ya Mba, hehe.”

Pewawancara : “Mba kalau boleh tau, apa si faktor Mba K dapat kinerja yang baik? Karena kalau dapat tambahan tunjangan kan berarti kinerjanya baik, hehe.”

Narasumber 4 : “Hehe, ya itu *Alhamdulillah.* Faktor utamanya ya motivasi dari dalam diri sendiri untuk mendapatkan yang terbaik. Terus faktor lainnya itu dukungan dari atasan, dan rekan kerja yang baik dan rekan kerja yang baik itu juga berpengaruh dalam kinerjaku rasanya. Soalnya ngga enak juga kan kalo kerja tapi lingkungannya ngga enak.”

Pewawancara : "Terus menurut Mba K komunikasi internal di Dinsos itu ya gimana baiknya vertikal maupun horizontal? Vertikal yang ke atas."

Narasumber 4 : "Menurutku komunikasi itu, horisontal dulu ya, itu penting sih. Jadi ketika kita berbicara sama, kalo di Dinsos kan maksudnya apa namanya jabatannya beda-beda, trus ada yang senior ada yang sebaya sama kita gitu jadinya, meskipun senior tapi dianya apa namanya itu tidak memiliki jabatannya maksudnya sama-sama kaya kita itu fungsional gitu ya, itu penting untuk membangun komunikasi yang baik. Nanti kan ke depannya juga untuk pekerjaan kita se-Dinsos ini kan berkaitan. Jadi kalo kita komunikasinya ngga baik kan nanti pekerjaannya juga menghambat itu. Terus kalau untuk komunikasi vertikal ya perlu kita tingkatkan lagi."

Pewawancara : "Itu yang ditingkatkan apa nya Mba?"

Narasumber 4 : "Karna kan kalo vertikal komunikasinya jarang-jarang ya Mba, apalagi sama atasan, jadi mungkin ditingkatkan untuk pengambilan keputusan atau memberi masukan, kaya gitu saran-saran yang baik si untuk atasan. Gimana cara membangun tim yang baik gitu aja."

Pewawancara : "Ini kan apa namanya untuk komunikasi sampai ke atasan itu kan perlu berjenjang ya, Mba. Nah, sejauh ini sependek ini itu Mba K sudah pernah mendapati ada yang lompat jenjang atau mungkin miskomunikasi gitu Mba?"

Narasumber 4 : "Belum pernah sih."

Pewawancara : "Terus yang terakhir ini menurut Mba K enaknya kerja di Dinsos Dari sisi kompensasi itu apa?"

Narasumber 4 : "Kompensasi, maksudnya? Contohnya?"

Pewawancara : "Kan ada gaji, tunjangan gitu."

Narasumber 4 : "Oh, lainnya gitu ya? Enaknya ya dua tahun aku kerja disini banyak pengalaman sih. Terlebih waktu awal-awal ditugaskan di pelayanan transmigrasi, kita jadi tahu cara berkomunikasi dengan masyarakat itu gimana, cara melayani masyarakat itu seperti apa. Jadi apalagi kalau ada masyarakat yang komplen atau ada yang pengaduan, kita harus tetap memiliki pelayanan prima untuk mereka. Jadi ngga boleh kita bales mereka juga dengan marah-marah atau apa, jadi memang harus sabar. Terus yang kedua, di sini banyak ilmu juga yang ngga kita dapatkan di bangku sekolah, kaya bekerja dengan tim, terus menyelesaikan permasalahan. Dah gitu-gitu aja deh."

Pewawancara : "Ini kan kalau yang dari kompensasi ya Mba, apa namanya untuk tunjangan kinerja kan tergantung dari masing masing OPD. Nah itu kalo dari Mba K ada apa ya? Mungkin ada suatu yang perlu ditingkatkan gitu ngga?"

Narasumber 4 : "Sejauh ini belum sih, karena masih baru ya, golongannya juga masih golongan tiga. Jadi mungkin udah sesuai tadi ngga tau besok."

Pewawancara : "Mungkin itu yang Mba, pertanyaan yang bisa aku ajukan. Sekali lagi terima kasih atas kesediaan dan sudah menyita waktunya."

Narasumber 4 : "Heem oke."

Lampiran 6. Reduksi Data

Topik	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Analisis
Pelatihan					
Reaksi	“Mereka *Alhamdulillah* antusias ya buat ikut pelatihan. Ketika ditunjuk ya langsung *mangkat*.”	"Yang saya lihat mereka senang ya. Saya sendiri kalau disuruh ikut pelatihan juga senang, karena dapat ilmu, gratis lagi. Hehe."	“Seneng, karena dapet ilmu baru, dapet tambahan wawasan. Terus juga karena bisa buat selingan pekerjaan, ngga suntuk di depan layar terus.”	"Sejauh ini, dua tahun kerja belum pernah ikut.”	Pegawai antusias dan merasa senang mengikuti pelatihan, tetapi ada yang belum mengikuti pelatihan sama sekali.
	“Mmm, *opo yo* Dek, *nek kritik i* terkait ketepatan waktu. *Soale yo maklum tho,* kadang suka agak molor. Terus kalo saran itu ada yang minta pelatihan lain yang menunjang. Ada juga yang sempet minta pelatihan lanjutan karena dirasa pelatihan sebelumnya belum cukup.”		“Ada. Kaya ketepatan waktunya, terus kesesuaian materi. Karena ada yang belum cukup sesuai sama kebutuhan. Jadi sebenarnya belum terlalu mendesak, ini menurut penilaian saya ya kalau dibandingkan sama kebutuhan saya.	"Ya sebenernya pengin sih, biar wawasan kita bertambah gitu. Kalau bisa sih secepatnya gitu ada."	Kritik dari pegawai yang telah mengikuti pelatihan adalah terkait ketepatan waktu dan kurang kesesuaian dengan kebutuhan.
Pembelajaran	“Aku ngga terlalu ngamatin *yo* Dek, ngga *niteni* (peningkatan pengetahuan dan keterampilan). Tapi mereka bisa ngerjain pekerjaannya. Salah-salah dikit *yo* wajar.”	“Kalo menurut pengamatan sekilas saya ngga ada, itu kalo dari penglihatan saya lo berdasarkan sebelum dan setelah ikut pelatihan. Tapi itu kan diri mereka sendiri yang tau sebenernya, ada peningkatan dalam diri mereka atau ngga.”	“Kalo pengetahuan iya, signifikan, karena yang tadinya belum tahu jadi tahu. Cuma kalo untuk keterampilan ini tergantung ya, ada pelatihan yang materinya ngga bisa diterapkan atau kurang sesuai sama kebutuhan	“Kalau buat aku ngga ada Mba…”	Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan tidak terlalu berdampak pada keterampilan walaupun dari sisi pengetahuan bertambah.

			untuk pekerjaan saat ini jadi ya tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan keterampilan."		
		"Kalau saya pribadi untuk meningkatkan pengetahuan ya berusaha untuk ngasih tau informasi. Contohnya kaya Mba N itu kan baru, masih banyak belum taunya, jadi sambil jalan sambil saya kasih tahu. Nah kalo meningkatkan keterampilan itu kan berarti yang teknis, *nuwun sewu* ngga bermaksud menggurui tapi ya pelan-pelan ngajarin. Cuma memang lebih banyak Mba L yang ngajarin, karena dia yang paling lama di Lattas."	"Atasan saya sudah cukup membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Kadang itu suka dikasih info kan, jadi tahu gitu. Terus tapi kalo yang keterampilan itu dulu aja si pas awal-awal, karna ngga banyak yang berubah juga *tho*."	"...karena temen-temen selalu membantu kalau aku ada kesulitan dalam pekerjaan, terus atasan juga membantu."	Atasan turut membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan, termasuk juga rekan kerja.
Perilaku	"*Yo* kalo itu pelatihan teknis pasti diterapin Dek. soale kan pelatihan teknis itu buat nunjang pekerjaannya. Kaya pelatihan komputer, yo pasti diterapin, kalo ngga	"Itu ngga keliatan ya Mba, mereka sendiri yang tau. Tapi kalo saya pribadi, kan pernah juga ikut pelatihan nah itu tergantung kalo sesuai sama kebutuhan ya diterapkan, kalo	"...Ada pelatihan yang materinya ngga bisa diterapkan atau kurang sesuai sama kebutuhan untuk pekerjaan…."		Pelatihan teknis yang sesuai dengan kebutuhan diterapkan dalam pekerjaan, sementara pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan tidak bisa diterapkan dalam

	diterapin mereka ngga bisa atau bahasanya *ki* kurang maksimal lah , pasti bakal kesulitan sendiri *tho*? Nah kalo yang pelatihan non teknis, aku *yo ra iso ngamati* Dek."	ngga sesuai, bukan ngga sesuai sih, kurang sesuai itu ya ngga bisa diterapkan. Tapi kalo bermanfaat ya iya, bermanfaat untuk nambah wawasan."			pekerjaan.
Hasil	"*Alhamdulillah* baik-baik saja (kualitas layanan) hehe."	"Bagus, karena udah dikasih tau juga kan. Kalo soal ini ngerjainnya gini-gini-gini."	"... Kalau untuk saya pribadi, *Alhamdulillah* belum pernah mendapat teguran dari masyarakat. Hehe."	"Sekarang aku udah ngga pelayanan Mba, fokusnya itu di anggaran gituan. Tapi kalau melihat kualitas layanan temen-temen itu udah bagus."	Kualitas layanan para pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah baik.
	"Sebagian besar (masyarakat) sudah puas (dengan pelayanan), ada juga yang menilai sebatas cukup. Tapi ngga ada yang bener-bener kasih nilai rendah."		"Kalau melihat respon mereka itu sangat puas. Karena sebagian besar mereka ketika dilayani itu sambil senyum-senyum, kaya apa ya *sumringah* apa ya bahasanya. Jarang saya menjumpai masyarakat yang sampai marah-marah…."		Sebagian besar masyarakat sudah puas dengan pelayanan pegawai dinas ditandai dengan minimnya aduan masyarakat.
	"Selama ini kebanyakan (pindah dinas) karna keputusan dari Dinsos."	"Wah, haha saya sudah bolak-balik dipindah dinas Mba. Kalau mengajukan pindah dinas sendiri itu ngga ada, untuk saat ini loh ya, tapi kalo dari Pak	"Ngga Dek, udah enak di sini apalagi tunjangan kinerjanya juga udah termasuk tinggi hehe."	"Untuk saat ini ngga ada, karena udah kerasan. Rekan kerja enak, atasan juga enak."	Sebagian besar pegawai tidak ingin pindah dinas karena sudah cukup nyaman, didukung dengan tunjangan kinerja yang tinggi, rekan kerja dan atasan yang

		Kadinnya atau dari BKDnya minta pindah ya manut."			menyenangkan.
Kinerja					
Sifat	"Ngga, ngga ada (ketergantungan). Soalnya kan setiap pegawai tu punya *job desk*-nya masing-masing, jadi ya ngga bisa bergantung ke yang lain."	"Saya rasa ngga si Mba. Kalo kaya si Mba N sering tanya-tanya ya itu karena masih baru, tapi saya tidak menganggap itu ketergantungan. Butuh bantuan iya, lebih tepatnya saling bergantung ya, saling membutuhkan bukan ketergantungan."	"Ngga ada Dek. Saya ngerasanya saya ngga bergantung sama orang lain, dan orang lain juga ngga bergantung sama saya. Tapi kalo saling terkait itu ada ya, kaya si Mba K butuh tanda tangan saya buat SPJ, gitu. Tapi kalo bergantung dalam hal mengerjakan pekerjaan itu ngga ada."	"Ngga Mba, tapi emang aku sering tanya. Tapi untuk pekerjaan, itu aku lakuin sendiri ngga bergantung sama orang lain, soalnya kan juga setiap orang punya kerjannya sendiri."	Para pegawai tidak memiliki ketergantungan, melainkan saling membutuhkan karena sudah mempunyai job desk masing-masing dan juga pekerjaan yang saling berkaitan.
	"Sangat kreatif (tertawa), soalnya kan mereka pasti punya cara sendiri-sendiri buat ngerjain tugasnya. Ada yang *penake ngene, ono sing penae ngono*."	"Mmm, biasa aja si Mba. Ngga yang kreatif banget, standar lah ya. Tapi selagi pekerjaannya *rampung* ya udah."	"Haha. Saya biasa aja sih, ngga kreatif-kreatif banget. Ya mungkin cara kerja saya beda dari orang lain, karena memang itu gaya kerja saya bukan berarti saya kreatif."	"Aduh, hehe. Aku ngga kreatif Mba, tapi berusaha buat nyelesein pekerjaan dengan baik."	Para pegawai tidak terlalu kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi mereka berusaha melakukan yang terbaik.
	"Inisiatifnya bagus. Mereka itukan tugas-tugasnya sudah tertulis *tho*, di MPH sudah ada kerjaannya sendiri-sendiri dan mereka *ngerti*	"Bagus Mba (inisiatifnya). Temen-temen udah pada tau pekerjaannya masing-masing jadi ngga harus disuruh."	"Karena saya udah tahu apa saja yang harus saya kerjakan, jadi saya merasa sangat berinisiatif. Dalam melakukan	"*InsyaAllah* aku cukup inisiatif ya, karena kan udah tau tupoksinya, diawal juga udah dikasih tau apa yang harus dikerjain jadi	Para pegawai sudah memiliki inisiatif yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya karena telah mengetahui pekerjaan masing-

	gaweane opo, ngono kui. Jadi ya sudah, mereka jalan sendiri. Nah kalau tugas yang ngga tertulis ya itu biasanya tambahan dari atasan. *Ono ngertine* lah Dek intine."		pekerjaan tidak menunggu perintah dari atasan. Kecuali kalau tugas tambahan itu kan kita baru tahu setelah atasan memerintahkan, kalau untuk pekerjaan pokok saya itu sudah bisa jalan sendiri."	yaudah tinggal jalan. Nanti kalau masih ada yang kurang ngerti, karena aku juga baru ya, itu tanya ke Bu D atau langsung ke Pak I."	masing.
Perilaku	"Ngga sih, sama aja sepertinya, ngga ada perubahan setelah ikut pelatihan. Tapi perilaku kerja mereka udah baik."	"Bagaimana yang gimana? Haha. Temen-temen yang saya lihat dan saya nilai sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Terus di Lattas khususnya ya yang paling dekat sama saya, itu juga jarang dan hampir ada yang terlambat, kedisiplinannya cukup baguslah, terus bertanggung jawab juga. Soalnya temen-temen kalau dikasih tugas sama saya ya dikerjain dengan baik gitu."	"Kalau berdasarkan penilaian kinerja saya ngga tau Dek, karena rahasia. Cuma kalo saya ya ngerasanya udah cukup baik, karena dalam berpakaian sudah sesuai ketentuan, terus berusaha bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya, dan rasanya saya ngga pernah terlambat Dek haha. Ya gitu si ya Dek."	"Mmm, ini mungkin subjektif banget ya karena kan hasil penilaian kinerja juga aku ngga tau, tapi sependek ini aku berusaha buat berperilaku sesuai aturan yang ada."	Para pegawai sudah berperilaku dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tetapi pelatihan tidak menimbulkan perubahan perilaku.
	"Sangat baik. Soalnya ada undang-undange *tho* soal hak dan kewajiban ASN, terus juga ada kode etik ASN. Nah kalo ngga dijunjung, atau	"Etika profesi ya. Sependek ini udah sesuai juga sih sama etika ASN, ngga ada yang melakukan pelanggaran."	"Saya berusaha untuk menjunjung kode etik profesi, karena perjalanan untuk menjadi seorang ASN itu panjang dan	"Kita kan kalo melanggar (melanggar kode etik) pasti ada sanksinya ya, jadi untuk menghindari itu ya aku berusaha untuk mematuhi	Para pegawai telah memiliki kesadaran untuk menjunjung etika profesi karena telah diatur dalam kode etik ASN.

	ada yang melanggar ya kena sanksi. Jadi mereka tu pada punya kesadaran gitu.”		ngga mudah, jadi saya ngga mau macem-macem. Berusaha untuk berperilaku tanpa melanggar kode etik ASN.”	setiap kode etik yang ada.”	
Hasil	"*Nah kuwi yo aku ra ngerti, soale atasane dewek-dewek.* Ya mungkin ya kalau misal selama ini dia bekerjanya orang ngga pernah bolos kan. Kalau bisa menyelesaikan pekerjaan dengan target-target yang diberikan,terus kalau ada kesalahan pun masih bisa memperbaiki kayak gitu, itu masih bisa dia. Tapi ada juga kan pegawai yang *dikandani wae yo ra iso,* disuruh ngerjain sesuatu *yo ora* rampung. …”	“Moral Mba, berdasarkan pedoman moral. Kalo gini baik, kalo gitu ngga baik, gitu.”	"Ada standar bakunya, ada penilaiannya. Nilainya segini baik, nilai segini memuaskan itu ada standarnya.”		Tidak ada standar penilaian kinerja yang baku, melainkan sesuai dengan atasan masing-masing yang didasarkan pada pedoman moral. Namun, terdapat standar baku untuk kategori nilai akhir; baik-buruk.
		"*Anu* ya, penyelesaian pekerjaannya? Semua pekerjaan yang memang udah jadi tanggung jawab temen-temen itu terselesaikan dengan baik, termasuk juga kalau ada tambahan tugas dari saya ya selaku atasan.”	“*Alhamdulillah* kalau saya tercapai semua Dek.”	“*Alhamdulillah* pekerjaan-pekerjaanku terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.”	Para pegawai telah berhasil menyelesaikan semua pekerjaannya dengan baik.

	“Nah *kui*. Aku kan *ra apal tho Dek, sopo wae sing melu*. Jadi juga ngga tau Si A naik atau turun (kinerjanya). Tapi memang hasil yang sekarang di *compare* sama yang kemarin. Nah kalo naik juga ngga serta merta karena pelatihan, atau juga kalo turun bukan berarti karna dia ngga ikut.”	“Stabil sih Mba. Tapi itu juga ngga murni karna pelatihannya ya,ada banyak aspek penilaian lain yang bikin kinerjanya itu naik atau turun. Kaya misal Si Mba N ikut pelatihan, dia bisa ngerjain pekerjaan, oke bagus. Tapi ternyata di aspek lain ada yang kurang, nah itu kan bisa bikin kinerjanya turun walaupun sudah ikut pelatihan.”			Kinerja pegawai cenderung stabil, baik setelah maupun sebelum mengikuti pelatihan, baik sudah mengikuti maupun belum mengikuti pelatihan. Hal ini karena faktor kenaikan dan penurunan kinerja bukan hanya pelatihan.
	"Nanti keluarnya (hasil penilaian kinerja) *dinganu*, di opo namane… *opo jenenge*. Ada rumuse *tho*, rumusnya itu tu biasanya ngga disampaikan cuman tau nanti pada akhirnya waktu penilaian itu waktu di form tunjangan kinerja.”	“Oh ngga, itu sifatnya rahasia dan di-*handle* sama Mba I, yang kepegawaian.”	"Enggak, itu ngga tau. Itu itu, nilainya itu rahasia. Jadi itu kan atasan menilai bawahan dan bawahan nilai sesama,nah itu sekarang sudah sistem pakai sistem elektronik penilaian kinerja pegawai namanya disini E-PKP. Jadi disitu sudah ditentukan dari Bu I, Pak I nilai siapa? Itu udah ada range-rangenya dari aspek yang dinilai banyak itu. Jadi itu kita gak tahu nilainya. Yang tahu malah	"Enggak.sih. Soalnya itu kan yang menilai kita, kita juga enggak tahu siapa ya. Kalo untuk siapa yang menilai kita, kita enggak tahu… Engga tahu juga apa yang harus diperbaiki Karena enggak dipublikasiin sih."	Tidak ada umpan balik hasil penilaian kinerja karena bersifat rahasia. Dengan tidak adanya umpan balik pegawai tidak tahu apa yang harus diperbaiki.

			bagian kepegawaianny a,yang mereka itu dia yang tahu. Oh Bu D nilainya segini itu dan kita enggak tahu mana nilainya berapa...."		
	"Sebelum ada penilaian lagi, *opo?* Pemantauan kinerjanya? *Yo* dipantau aja diem-diem diamati."	"Ya dipantau aja, diliat waktu kerja gimana. Nanti kalo agak apa ya bahasanya, berkurang sedikit lah yah semangatnya itu saya '*Ayo ayo semangat*' Haha."	"… Dan setiap apel pagi itu Bapaknya selalu 'bekerja dengan baik'. Jadi selalu memotivasi biar E-PKP-nya nilainya bagus, ya harus bekerja dengan baik gitu."	"Kalo di sini itu kadang Pak I selaku atasan ngasih masukan."	Pemantauan kinerja dilakukan dengan pengamatan dan masukkan atasan. Selain itu, Kepala Dinas setiap apel pagi selalu memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.
	"...Cuman yang ada, yang baru ada di Dinsosnakertrans ini mulai tahun kemaren itu pegawai *opo yo*, subkegiatan yang pencapaian realisasi kegiatannya itu bagus. Jadi misal ada kan ada nih, di kegiatan saya, saya punya subkegiatan banyak nih gitu, nah itu target saya di bulan Januari ini 50 bisa tercapai 50, itu kan 100%, nah itu kalo ada di bawah saya 90 nah itu tiga atau dua terbaik, dua terbaik itu dikasih *reward*."	"*Yo* berterima kasih. Karena kalo penghargaan fisik itu ngga ada ya, paling nanti ada tambahan TPP itupun dari dinas… "	"Ya ada. Kalau di Dinsos itu *reward* dan *punishment* itu diberlakukan. Contohnya itu, setiap akhir bulan akan membahas ketercapaian masing-masing bidang . Kalau terealisasi 100 persen itu ada *reward*-nya itu berapa rupiah seperti itu,itu untuk semangatnya, Jadi ada *reward*-nya, ada. Kita memupuk semangat biar kita selesai	"Kalau penghargaan itu *Alhamdulillah* udah dapet, berupa tambahan tunjangan…"	Penghargaan di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berupa penambahan tunjangan kinerja yang disebut TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai).

			realisasi setiap bulan tercapai."		
	"Pemotongan tunjangannya. Ini untuk memacu biar mereka memperbaiki kinerja."	"...Kalo kinerjanya kurang baik, ya diingatkan, terus diarahkan."	"...Untuk yang paling bawah ya tidak terealisasi seratus persen atau cuma 40 persen,itu juga ada *punishment*-nya, membacakan kode etik pegawai dihadapan teman-teman gitu. Dan itu kan sebenarnya kalau enggak terealisasi kan juga mempengaruhi tunjangan kinerja kita jadi terpotong,gitu. …Dan untuk *punishment*-nya itu tadi membaca kode etik, ngga boleh membaca *deng*, menghafalkan (tertawa)."	"... kalau hukuman itu berupa pemotongan tunjangan, tapi Alhamdulillah belum dapet. Semoga si ngga akan pernah dapet ya Mba, hehe."	Hukuman di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berupa pemotongan tunjangan dan pelafalan kode etik di hadapan seluruh pegawai. Di samping itu, atasan turut mengarahkan agar pegawai bersangkutan kembali memperoleh kinerja yang baik.
Faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja					
Atasan	"...Tapi kalau dibilang yang tidak kompeten apa yang kurang, *aku ra iso ngomong* Dek. *Ketoke yo* masih bisa bekerja dan masih bisa di bawah pembinaan juga masih ada dikontrol untuk atasannya. Makanya itu		"Atasan Dek. Karna itu tadi, suka dikasih informasi, terus juga atasan saya enak Dek *Alhamdulillah* hehe…."	"...Terus faktor lainnya itu dukungan dari atasan,..."	Atasan memberi peran penting terhadap kinerja pegawai; berupa arahan, informasi tambahan dan dukungan.

	peran atasan itu penting, kaya gitu. *Jadi ora mung dijorke wae*."				
Tunjangan			"...Kalau di Dinsosnakertrans tipenya A, kalau di UKM tipenya C, kalau di Kespam tipenya B, nah itu penerimaan tunjangan kinerjanya juga beda-beda. Kalau ditipe A itu lebih banyak daripada tipe C dan tipe D.Kalau di sini kan *Alhamdulillah* tipe A jadi penerimaan TPP-nya itu sedikit lebih tinggi, jadi merasa senang (tertawa)."		Tunjangan kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang lebih tinggi dari Dinas lain di pemerintahan kota memicu pegawai bekerja lebih baik.
Aspek penilaian	"Ya dari aspek-aspek penilaiannya Dek. itu kan diantaranya ada kerja sama, ya mereka akan berusaha untuk menjalin kerja sama yang baik dengan teman-temannya. Intinya tu pasti mereka akan berusaha melakukan yang terbaik terhadap semua aspek penilaian biar hasil akhirnya kinerja mereka				Aspek-aspek penilaian kinerja memandu pegawai untuk mencapai kinerja yang baik.

	baik…"				
Konflik	"... Atau diluar itu mungkin dia lagi ada konflik, bikin ngga fokus akhire *nggarap gaweane* salah terus *opo ora rampung-rampung*."				Adanya konflik yang sedang dialami, memungkinkan dapat menurunkan kinerja pegawai.
Rekan kerja			"...Selain itu, ya teman-teman karena kalau teman-temannya ngga enak kan juga kadang tertekan Dek, misal yang suka jahil gitu."	"...dan rekan kerja yang baik itu juga berpengaruh dalam kinerjaku rasanya. Soalnya ngga enak juga kan kalo kerja tapi lingkungannya ngga enak."	Rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga mendorong bekerja dengan baik.
Diri sendiri				"Hehe, ya itu Alhamdulillah. Faktor utamanya ya motivasi dari dalam diri sendiri untuk mendapatkan yang terbaik…"	Motivasi kuat dari diri sendiri sangat memberi dampak pada pencapaian kinerja yang baik.

Lampiran 7. Display Data

Topik	Keterangan
Pelatihan	Pegawai antusias dan merasa senang mengikuti pelatihan, tetapi ada yang belum mengikuti pelatihan sama sekali. Kritik dari pegawai yang telah mengikuti pelatihan adalah terkait ketepatan waktu dan kurang kesesuaian dengan kebutuhan. Para pegawai mengakui membutuhkan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan didasarkan pada survei kepuasan masyarakat dan indikator peningkatan kompetensi.Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan tidak terlalu berdampak pada keterampilan walaupun dari sisi pengetahuan bertambah.Atasan turut membantu dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan, termasuk juga rekan kerja. Pelatihan teknis yang sesuai dengan kebutuhan diterapkan dalam pekerjaan, sementara pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan tidak bisa diterapkan dalam pekerjaan.Kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta terus naik setiap tahunnya tetapi belum tentu karena pelatihan. Hal ini karena seluruh pegawai berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik, selain itu juga dipimpin oleh kepala Dinas yang kompeten serta seluruh pejabat struktural yang mengayomi stafnya. Kualitas layanan para pegawai Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta sudah baik. Sebagian besar masyarakat sudah puas dengan pelayanan pegawai dinas ditandai dengan minimnya aduan masyarakat. Sebagian besar pegawai tidak ingin pindah dinas karena sudah cukup nyaman, didukung dengan tunjangan kinerja yang tinggi, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan.
Kinerja	Para pegawai tidak memiliki ketergantungan, melainkan saling membutuhkan karena sudah mempunyai job desk masing-masing dan juga pekerjaan yang saling berkaitan. Para pegawai tidak terlalu kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi mereka berusaha melakukan yang terbaik. Para pegawai sudah memiliki inisiatif yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya karena telah mengetahui pekerjaan masing-masing. Para pegawai sudah berperilaku dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tetapi pelatihan tidak menimbulkan perubahan perilaku.Para pegawai telah memiliki kesadaran untuk menjunjung etika profesi karena telah diatur dalam kode etik ASN. Tidak ada standar penilaian kinerja yang baku, melainkan sesuai dengan atasan masing-masing yang didasarkan pada pedoman moral. Namun, terdapat standar baku untuk kategori nilai akhir; baik-buruk. Para pegawai telah berhasil menyelesaikan semua pekerjaannya dengan baik. Kinerja pegawai cenderung stabil, baik setelah maupun sebelum mengikuti pelatihan, baik sudah mengikuti maupun belum mengikuti pelatihan. Hal ini karena faktor kenaikan dan penurunan kinerja bukan hanya pelatihan. Tidak ada umpan balik hasil penilaian kinerja karena bersifat rahasia. Dengan tidak adanya umpan balik pegawai tidak tahu apa yang harus diperbaiki.Pemantauan kinerja dilakukan dengan pengamatan dan masukkan atasan. Selain itu, Kepala Dinas setiap apel pagi selalu memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik.Penghargaan di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berupa penambahan tunjangan kinerja. Hukuman di Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta berupa pemotongan tunjangan dan pelafalan kode etik

	di hadapan seluruh pegawai. Di samping itu, atasan turut mengarahkan agar pegawai bersangkutan kembali memperoleh kinerja yang baik.
Faktor lain yang mempengaruhi kinerja	Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya: 1) Atasan; 2) Tunjangan; 3) Aspek penilaian; 3) Konflik; Rekan kerja; 4) Diri sendiri. Atasan memberi peran penting terhadap kinerja pegawai; berupa arahan, informasi tambahan dan dukungan.Tunjangan kinerja Dinsosnakertrans Kota Yogyakarta yang lebih tinggi dari Dinas lain di pemerintahan kota memicu pegawai bekerja lebih baik.Aspek-aspek penilaian kinerja memandu pegawai untuk mencapai kinerja yang baik.Adanya konflik yang sedang dialami, memungkinkan dapat menurunkan kinerja pegawai.Rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga mendorong bekerja dengan baik.Motivasi kuat dari diri sendiri sangat memberi dampak pada pencapaian kinerja yang baik

Lampiran 8. Catatan Lapangan

Waktu : 13 Februari-31 Mei
Tempat : Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrassi Kota Yogyakarta
Frekuensi : Setiap hari
Objek : 1. Lingkungan kerja
2. Karakteristik karyawan
3. Tugas-tugas

2.1.1 Hasil

Hasil dari observasi akan objek-objek pengamatan sebagai berikut:

1) Ruang kerja pada bagian pelayanan cenderung nyaman, luas dan sejuk. Sementara ruangan pada setiap bidang cenderung sempit. Fasilitas yang tersedia lengkap, bersih, dan pencahayaan baik.
2) Seragam pada hari Senin adalah pakaian dinas untuk ASN, hitam-putih untuk tenaga teknis. Seragam pada hari Selasa adalah batik, hari Rabu hitam-putih, hari Kamis batik lurik, semestara hari Jumat pakaian bebas. Seluruh pegawai baik ASN maupun tenaga teknis sudah tertib dalam berseragam.
3) Dinsosnakertrans turut mengelola UPT.RPA (Rumah Penitipan Anak) Wiloso Projo dan UPT.RPLSU (Rumah Pelayanan Sosial Lanjut Usia) Budhi Dharma . Di mana total tenaga kerja Dinsosnakertrans terdiri dari 57 tenaga teknis dan 75 ASN;termasuk tenaga kerja di dua UPT (Unit Pelayanan Terpadu). Sementara untuk tenaga kerja yang bertempat di kantor Dinsosnakertrans terdiri dari 30 tenaga teknis dan 50 ASN.
4) Dinsosnakertrans dipimpin oleh kepala dinas. Setiap bidang dipimpin oleh kepala bidang, setiap subbagian dipimpin oleh kepala subbagian, dan setiap seksi atau kelompok substansi dipimpin oleh subkoordinator.
5) Tenaga teknis yang bertempat pada bidang pelayanan bertugas memberi pelayanan kepada masyarakat. Sementara, Tenaga teknis yang bertempat di *back office* bertugas dalam pengadaan dokumen-dokumen berkaitan dengan kegiatan, seperti Surat Pertanggungjawaban (SPJ) kegiatan, laporan dan pengadministrasian lainnya.
6) Ditempatkan magang pada Kelompok Substansi Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja (Lattas) bagian dari Bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Di mana bidang ini juga memiliki Kelompok Substansi Penempatan Perluasan Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Penta). Lattas memiliki lima personil, terdiri dari satu subkoordinator dan empat staf, di mana tiga dari empat staf merupakan tenaga teknis. Sementara Penta memiliki dua belas personil, terdiri dari satu subkoordinator dan sebelas staf, di mana dua dari sebelas staf merupakan tenaga teknis.

7) Hari kerja Dinsosnakertrnas Senin sampai Jumat, dengan jam kerja Senin sampai Kamis dari pukul 7.30 hingga 15.30. Sementara, hari kerja Jumat dari pukul 07.30 hingga 14.30.
8) Jumlah pekerjaan pada bagian pelayanan tergantung pada masyaakat yang datang ke Dinsosnakertrnas. Sementara pekerjaan pada *back office* untuk beberapa bidang atau seksi tergantung dari kegiatannya. Seperti Lattas akan cenderung banyak kegiatan ketika pelatihan sudah dimulai, dan akan cenderung sedikit kegiatan pada masa-masa pendaftaran pelatihan.
9) Seluruh formasi pegawai di Dinsosnakertrans seharusnya diisi oleh ASN, namun sebagian diisi oleh tenaga teknis karena tidak terpenuhinya formasi ASN.

2.1.2 Catatan Peneliti

Catatan:

1) Komunikasi terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan, maupun antarkaryawan. Khususnya pada Bidang Pengembangan Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Pernah mendapati adanya miskomunikasi antara staff dengan Kepala Subbagian UK saat masih ditempatkan magang di Subbagian Umum dan Kepegawaian.
2) Ada masa di mana karyawan memiliki kekosongan pekerjaan sehingga menghabiskan waktu dengan gawainya.
3) Kepala Dinsosnakertrans seringkali berkunjung ke ruangan bidang-bidang untuk menjalin komunikasi dengan para bawahannya.
4) Pimpinan Lattas merupakan tipe pemimpin demokratis dengan mengedepankan rasa kekeluargaan, memberikan kelonggaran kepada stafnya.
5) Terdapat beberapa karyawan yang terkadang kurang disiplin dalam hal jam kerja.
6) Terdapat staff pada Subbagian UK yang masih belum begitu memahami terkait pengarsipan.
7) CPNS baru pada awal masuk banyak kebingungan karena tidak ada masa orientasi terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerja secara formal.

Lampiran 9. Hasil Isian Angket

Inisial	Jabatan	Kebutuhan Pelatihan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Kesesuaian	Peningkatan Pengetahuan	Peningkatan Keterampilan	Kenaikan Kinerja	Motivasi meningkatkan kunerja	Faktor lain yang mempenaruhi kinerja
-	Pengelola Data dan Informasi	Sangat butuh	Input E-Bukti Potong	-	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Naik	Mengikuti bimbingan teknis	Lingkungan kerja
An	Pengelola Akuntansi	Sangat butuh	-	-	-	-	-	Naik	Persaingan jabatan	Lingkungan kerja, *job desc* (baik tertulis maupun tidak tertulis), atasan
BHK	Penelaah Teknis Kebijakan	Sangat butuh	Inovasi Daerah, Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian	-	Kurang sesuai	Cukup meningkat	Tidak meningkat	Naik	Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan	Lingkungan kerja
Do	Pengelola Bantuan dan Hibah	Cukup butuh	-	-	-	-	-	Stabil	Untuk menambah pengetahuan	Komunikasi
Al	Pekerja Sosial	Sangat butuh	Manajemen ASN	-	Kurang sesuai	Cukup meningkat	Tidak meningkat	Naik	Peningkatan karir	Motivasi berprestasi
-	-	Sangat butuh	Manajemen SDN	Penyuluhan Sosial	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Naik	Belajar mengikuti kebutuhan jaman	Semangat meningkatkan kinerja
DJ	-	Sangat butuh	Manajemen Kepegawaian, Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah	Dasar Penyuluh Sosial, Penjenjangan Penyuluh Sosial	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Tidak meningkat	Stabil	Kenaikan pangkat dan jabatan	Promosi jabatan
S	Mediator Hubungan Industrial	Sangat butuh	Penguatan Mediasi bagi Mediator, Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	-	Sangat sesuai	Sangat meningkat	Sangat meningkat	Stabil	Memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan menjaga kondisi harminis HI di Kota Yogyakarta	Konsistensi mengerjakan tugas dan tanggung jawab
J	Pekerja Sosial	Sangat butuh	Kemampuan Siber, Manajemen ASN	Informasi Dasar Fungsional	Kurang sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Naik	Meningkatkan kapasitas diri, menaikkan kepuasan pelayanan	Perkembangan kemampuan
-	Pekerja Sosial	Cukup butuh	Manajemen Kepegawaian	-	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Stabil	Prestasi	Standar kinerja(beban kerja) tetap
-	Bendahara	Cukup butuh	Bendahara SIM Gaji	-	Cukup sesuai	Sangat meningkat	Cukup meningkat	Naik	Belajar koordinasi dan pelatihan	Kenaikan/promosi jabatan
-	Pekerja Sosial	Sangat butuh	-	-	-	-	-	Stabil	Mengabdi pada negara dan kemanfaatan untuk	Beban kerja dan atasan yang sama

Inisial	Jabatan	Kebutuhan Pelatihan	Diklat Teknis	Diklat Fungsional	Kesesuaian	Peningkatan Pengetahuan	Peningkatan Keterampilan	Kenaikan Kinerja	Motivasi meningkatkan kunerja	Faktor lain yang mempenaruhi kinerja
									sekitar	
I	Kepegawaian	Sangat butuh	Manajemen Kepegawaian, Diklat SDM	Peraturan Jabatan Fungsional	Cukup sesuai	Sangat meningkat	Sangat meningkat	Stabil	Sering diadakan seminar atau kediklatan	Penilaian atasan
GY	Pengantar Kerja	Sangat butuh	Pengadaan Barang Jasa, Peningkatan Prestasi Kerja	Pengadaan Barang Jasa, Peningkatan Prestasi Kerja	Sangat sesuai	Sangat meningkat	Sangat meningkat	Naik	Kinerja baik, hasil baik, pahala banyak	Semangat bekerja
Y	Penyuluh Sosial	Sangat butuh	Pengelolaan Aplikasi SIKSNG	-	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Naik	Bermanfaat bagi masyarakat	Bertambahnya pengetahuan dan keterampilan kerja
Ne	Analis Bahan Pengembangan Standarisasi Kompetensi dan Pelatihan Kerja	Sangat butuh	Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah, Manajemen ASN, Manajemen Kepegawaian	-	Kurang sesuai	Cukup meningkat	Tidak meningkat	Stabil	Pengabdian untuk memajukan masyarakat	Konsistensi dalam berintegritas
-	Penggerak Swadaya Masyarakat	Cukup butuh	-	-	-	-	-	-	Untuk menjadi ASN lebih baik	-
Di	Penyuluh Sosial	Cukup butuh	Pelayanan Prima	Penyuluhan Sosial	Cukup sesuai	Sangat meningkat	Cukup meningkat	Stabil	Pengembangan diri	Lingkungan kerja
-	-	Sangat butuh	Manajemen ASN, Manajemen Perencanaan Pembangunan daerah	-	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Naik	Pengembangan diri	Lingkungan kerja
Ng	Pengadministrasi Perkantoran	Cukup butuh	Komputer	-	Cukup sesuai	Tidak meningkat	Tidak meningkat	Stabil	Penghasilan lebih baik	Pemahaman hasil pelatihan
-	Penyuluh Sosial	Cukup butuh	Pelayanan	-	Cukup sesuai	Cukup meningkat	Cukup meningkat	Stabil	Uang	Lingkungan kerja
Z	Pekerja Sosial	Sangat butuh	-	-	Cukup sesuai	-	-	Stabil	Mencapai hasil yang baik	Rekan dan atasan kerja yang sangat mendukung
-	-	Cukup butuh	Persuratan Elektronik	Peningkatan Kapasitas	Cukup sesuai	Tidak meningkat	Tidak meningkat	Stabil	Peningkatan skill pribadi	Hasil kinerja, jenis kegiatan yang dilaksanakan
-	Pengantar Kerja	Sangat butuh	Penempatan Tenaga Kerja	-	Sangat sesuai	Sangat meningkat	Sangat meningkat	Stabil	Selalu berusaha dan belajar lagi	Komitmen terhadap tugas yang diberikan

Lampiran 10. Surat Pernyataan Telah Diwawancara

1. Surat Pernyataan Narasumber 1

SURAT PERNYATAAN

TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Ariana Intan Nurlitarini, S.H., M.Si.
Jabatan	: Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian
Alamat Kantor	: Jalan Kenari Nomor 56 Muja Muju,Kecamatan Umbulharjo,Kota Yogyakarta

Telah diwawancarai oleh:

Nama	: ERLINA DITA CAHYANI
NIM	: 20311453
Tempat,Tanggal Lahir	: CILACAP,29 APRIL 2002

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir magang dengan judul penelitian **Praktik Manajemen SDM Di Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta,19 Mei 2023

Ariana Intan Nurlitarini, S.H., M.Si.

2. Surat Pernyataan Narasumber 2

SURAT PERNYATAAN

TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Fendi Widyanto,S.ST.
Jabatan	: Subkoordinator Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja
Alamat Kantor	: Jalan Kenari Nomor 56 Muja Muju,Kecamatan Umbulharjo,Kota Yogyakarta

Telah diwawancarai oleh:

Nama	: ERLINA DITA CAHYANI
NIM	: 20311453
Tempat,Tanggal Lahir	: CILACAP,29 APRIL 2002

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir magang dengan judul penelitian **Praktik Manajemen SDM Di Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta,7 Mei 2023

Fendi Widyanto,S.ST.

3. Surat Pernyataan Narasumber 3

SURAT PERNYATAAN

TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Dwi Hartati, S.E.
Jabatan	: Penggerak Swadaya Masyarakat
Alamat Kantor	: Jalan Kenari Nomor 56 Muja Muju,Kecamatan Umbulharjo,Kota Yogyakarta

Telah diwawancarai oleh:

Nama	: ERLINA DITA CAHYANI
NIM	: 20311453

Tempat,Tanggal Lahir: CILACAP,29 APRIL 2002

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir magang dengan judul penelitian **Praktik Manajemen SDM Di Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 2 Mei 2023

Dwi Hartati, S.E.

4. Surat Pernyataan Narasumber 4

SURAT PERNYATAAN

TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Kunthi Aisaroh, SE
Jabatan	: Penggerak Swadaya Masyarakat
Alamat Kantor	: Jalan Kenari Nomor 56 Muja Muju,Kecamatan Umbulharjo,Kota Yogyakarta

Telah diwawancarai oleh:

Nama	: ERLINA DITA CAHYANI
NIM	: 20311453
Tempat,Tanggal Lahir	: CILACAP,29 APRIL 2002

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir magang dengan judul penelitian **Praktik Manajemen SDM Di Dinas Sosial,Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

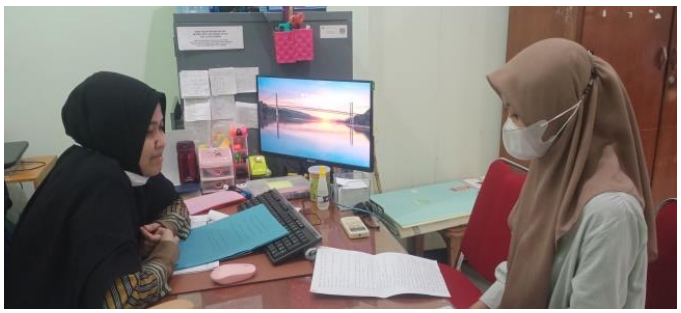
Yogyakarta,29 Mei 2023

Kunthi Aisaroh, SE

Lampiran 11. Dokumentasi



Gambar 1. Wawancara Fendi Widyanto,S.ST.,17/04/23



Gambar 2. Wawancara Ariana Intan Nurlitarini,S.H., M.Si.,13/04/23



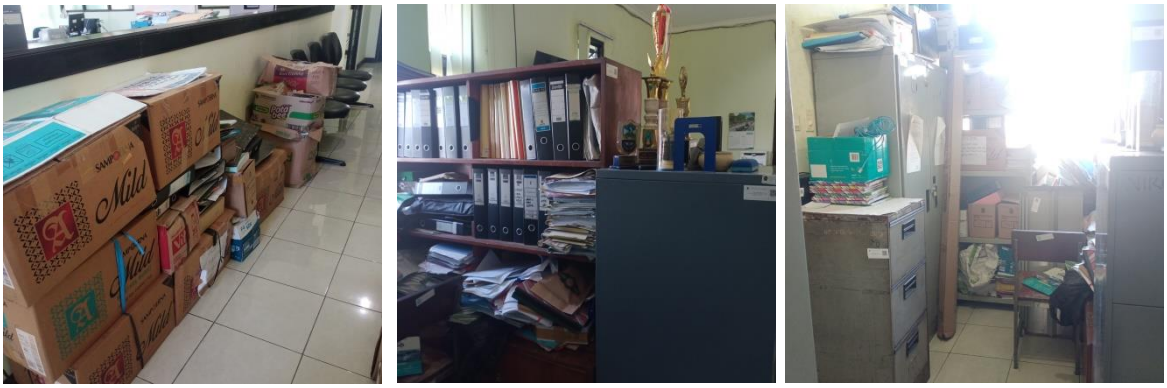
Gambar 3. Wawancara Ariana Intan Nurlitarini,S.H., M.Si.,19/05/23



Gambar 4. Wawancara Dwi Hartati, S.E., 21/05/23



Gambar 5. Wawancara Kunthi Aisaroh, S.E., 24/05/23



Gambar 6. Tumpukan Arsip dan Barang

Lampiran 12. Biodata Penulis

BIODATA PENULIS



Nama	: Erlina Dita Cahyani
Tempat, Tanggal Lahir	: Cilacap, 29 April 2002
Institusi	: Universitas Islam Indonesia
NIM	: 20311453
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: RT 02 RW 12 Gandrungmanis, Kec. Gandrungmangu, Kab. Cilacap, Jawa Tengah
Email	: 20311453@students.uii.ac.id erlinaditacahyani@gmail.com
Riwayat Pendidikan	:
1. 2008 – 2014	: SDN 04 Slarang
2. 2014 – 2017	: SMPN 02 Kesugihan
3. 2017 – 2020	: SMAN 3 Cilacap
4. 2020 – 2024	: S1 Universitas Islam Indonesia