

PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR PERENCANA

(Studi kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kalimantan Barat)

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

**DIMAS AMARULLAH
NIM. 176030100111020**

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.4. Manfaat Penelitian	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Penelitian Terdahulu	16
2.2. Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	20
2.3. <i>Good Governance</i>	24
2.4. Reformasi Birokrasi	27
2.5. Manajemen Sumber Daya Aparatur	30
2.6. Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana	34
2.6.1 Konsep Pendidikan (<i>Education</i>)	38
2.6.2 Konsep Pelatihan (<i>Training</i>)	39
2.6.3 Konsep Pengembangan (<i>Development</i>)	41
2.6.4 Kompetensi	46
2.6.4.1 Dimensi Kompetensi	48
2.6.4.2 Kompetensi Inti	49
2.6.4.3 Profil Kompetenensi	50
2.6.5 Pegawai Negeri Sipil	51
2.6.5.1 Jabatan Pegawai Negeri Sipil	54
2.6.5.2 Hak dan Kewajiban	56
2.6.5.3 Aparatur Perencana	56
2.6.6 Langkah-langkah pengembangan kompetensi	57
2.6.7 Program pengembangan Pegawai Negeri Sipil	58
2.6.7.1 Tugas Belajar dan Izin Belajar	58
2.6.7.2 Pendidikan dan Pelatihan	61
2.6.7.3 Mutasi dan Promosi	62
2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan	63

BAB III. METODE PENELITIAN	66
3.1. Jenis Penelitian	66
3.2. Fokus Penelitian	67
3.3. Lokasi dan Situs Penelitian	68
3.4. Sumber Data	69
3.5. Jenis Data	70
3.6. Metode Pengumpulan Data	71
3.7. Uji Keabsahan Data	72
3.8. Analisis Data	74
BAB IV. ANALISIS SITUS PENELITIAN	76
4.1. Kondisi Umum Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat	76
4.2. Profil Bappeda Provinsi Kalimantan Barat	79
4.2.1. Struktur Organisasi Bappeda	79
4.2.2 Visi dan Misi	80
4.2.3 Kepegawaian	81
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	83
5.1. Hasil Penelitian	83
5.1.1 Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana di Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah provinsi Kalimantan Barat	83
5.1.1.1 Pendidikan Aparatur Perencana	84
5.1.1.2 Pelatihan Aparatur Perencana	92
5.1.1.3 Pengembangan Aparatur Perencana	97
5.1.2 Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Aparatur	103
5.1.2.1 Faktor Pendukung	103
5.1.2.1.1 Motivasi yang tinggi	103
5.1.2.1.2 Jenjang karier yang jelas	106
5.1.2.2 Faktor Penghambat	111
5.1.2.2.1 Kurangnya komitmen pimpinan	111
5.1.2.2.2 Penempatan pegawai yang kurang sistematis	115
5.1.2.2.3 Koordinasi belum berjalan dengan baik	118
5.2 Pembahasan	120
5.2.1 Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana di Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah provinsi Kalimantan Barat	120
5.2.1.1 Pendidikan Aparatur Perencana	120
5.2.1.2 Pelatihan Aparatur Perencana	123
5.2.1.3 Pengembangan Aparatur Perencana	126
5.2.2 Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Aparatur	134
5.2.2.1 Faktor Pendukung	134

5.2.2.1.1 Motivasi yang tinggi	134
5.2.2.1.2 Jenjang karier yang jelas	139
5.2.2.2 Faktor Penghambat	143
5.2.2.2.1 Kurangnya komitmen pimpinan	143
5.2.2.2.2 Penempatan pegawai yang kurang sistematis	146
5.2.2.2.3 Koordinasi belum berjalan dengan baik	154
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	161
6.1. Kesimpulan	161
6.2. Saran	164
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	175



RINGKASAN

Dimas Amarullah, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, “Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana (Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat)”; Komisi Pembimbing: Ketua: Dr. Mardiyono, MPA; Anggota Dr. rer. Pol Romy Hermawan, S.Sos, M.AP.

Latar belakang penelitian ini adalah adanya perubahan di berbagai aspek kehidupan masyarakat serta perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin pesat sehingga menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penyelenggara pemerintahan agar terus meningkatkan kompetensinya sehingga dapat selalu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya serta mengatasi setiap permasalahan yang muncul dalam upaya pelaksanaan pembangunan. Pentingnya peranan yang dimiliki oleh ASN sebagai sumber daya/ asset pembangunan karena kompetensi yang ia miliki dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya. Terkait dengan hal tersebut, aspek vital dalam pembangunan adalah perencanaan pembangunan itu sendiri. Oleh karena itu ASN yang bertugas di organisasi pemerintah bidang perencanaan atau yang dapat disebut sebagai aparatur perencana, memiliki tugas yang sangat penting dalam pelaksanaan perencanaan program pembangunan.

Penulisan Tesis dengan judul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana” merupakan sebuah studi kasus dengan rumusan masalah: Bagaimana upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat? Dan; apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat?.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara, observasi dan studi dokumen dengan analisis data kualitatif model interaktif (Miles, Huberman dan Saldana, 2014).

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa upaya pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dilakukan melalui 3(tiga) metode/ kegiatan belajar, yaitu pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Metode pendidikan dilakukan dengan menyelenggarakan program tugas belajar dan izin belajar dimana minat aparatur cukup tinggi dalam mengikuti program ini. Selanjutnya metode pelatihan dilaksanakan melalui program diklat teknis, diklat fungsional dan diklat struktural, dan ditemukan bahwa pelaksanaan diklat yang terkait teknis perencanaan masih sangat minim. Dan metode yang terakhir yaitu pengembangan yang dilakukan secara individu dan kelompok. Secara individu, pengembangan dilakukan melalui pemberian

kebebasan bagi aparatur untuk berkariir di jabatan fungsional perencana maupun struktural, namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa minat aparatur untuk berkariir di jabatan fungsional perencana masih sangat kurang.

Terdapat beberapa faktor yang mendukung upaya pengembangan kompetensi aparatur, antara lain: 1) Tingginya motivasi aparatur dalam program pengembangan; 2) Adanya kejelasan karier jabatan fungsional maupun struktural. Selanjutnya ditemukan beberapa faktor yang menghambat upaya pengembangan kompetensi aparatur, antara lain: 1) Kurangnya komitmen pimpinan dalam mendukung program pengembangan aparatur; 2) Penempatan aparatur yang kurang sistematis atau tidak sesuai kebutuhan; dan 3) Koordinasi antar lembaga terkait yang belum berjalan dengan baik.

Kata Kunci: Jabatan Fungsional Perencana, Kompetensi, Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan.



SUMMARY

Dimas Amarullah, Prostraduate Program, University of Brawijaya, Malang, "Competency development of planner apparatus (Case Study at Regional Development and Planning Department of West Kalimantan Province Government)" Supervisor: Dr. Mardiyono, MPA; Co-Supervisor: Dr. rer. Pol Romy Hermawan, S.Sos, M.AP.

This research background is the changes in various aspects of people's lives and the rapid development of technology and science that demands the State Civil Apparatus (SCA) as the government organizer to keep improving their competence so that they can always complete their tasks and responsibilities and overcome any problems that arise in development efforts. SCA has very importance role as a development asset/ resources because of the competence that he has in carrying out his duties in accordance with his field. In this regard, a vital aspect of development is development planning itself. Therefore SCA, which works in the planning sector government organization or which can be called as a planning apparatus, has a very important task in the implementation of development program planning.

Thesis writing with the title "Competency Development of Planner Apparatus " is a case study that has research questions: (1) How to develop the competence of the planning apparatus in the Regional Development and Planning Department of West Kalimantan Province Government? And; (2) What are the supporting factors and restricting factors in developing the competence of the planner apparatus in Regional Development and Planning Department of West Kalimantan Province Government?

The research method used is a qualitative method with a descriptive approach. Data collection is done through interview techniques, observation and document study with interactive data analysis of interactive models (Miles, Huberman and Saldana, 2014).

The findings show that the development of apparatus competencies carried out in the Regional Planning and Development Agency of West Kalimantan Province is carried out through 3 (three) learning methods / activities, namely education, training and development. Educational methods are carried out by organizing learning assignment programs and learning permits where the apparatus' interest is quite high in joining this program. Furthermore, the training method was carried out through technical training programs, functional training and structural training, and it was found that the implementation of training related to technical planning was still very minimal. And the last method is development that is carried out individually and in groups. Individually, development is carried out through giving freedom to the apparatus to work in functional planners and structural positions, but the facts on the ground show that the apparatus' interest in a career in functional planner positions is still lacking.

There are several factors that support the efforts to develop apparatus competencies, including: 1) The high motivation of apparatus in development programs; 2) The existence of career clarity of functional and structural positions. Furthermore, several factors were found restricting the efforts to develop apparatus competencies, including: 1) Lack of leadership commitment in supporting apparatus development programs; 2) Placement of apparatus that is less systematic or not as needed; and 3) Coordination between related institutions that have not gone well.

Keywords: Planner Functional Position, Competence, Education, Training, Development.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN memegang peranan utama dalam menjalankan pemerintahan di Indonesia, oleh karena itu kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai ASN menentukan keberhasilan dalam upaya pencapaian tujuan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Hal serupa diungkapkan oleh Wirawan (2015, p.153) bahwa Pegawai ASN mempunyai peran sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pembangunan nasional adalah seluruh upaya pembangunan yang saling berkesinambungan, meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara serta bertujuan untuk melaksanakan tugas mewujudkan tujuan nasional sebagaimana dirumuskan dalam Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Rangkaian upaya tersebut memuat kegiatan-kegiatan

yang berlangsung tanpa henti, berkelanjutan dengan menaikkan tingkat kesejahteraan masyarakat dari generasi ke generasi.

Dengan demikian perlu untuk dipahami bahwa proses pembangunan suatu negara tidak terlepas dari peran warga negaranya, baik sebagai obyek maupun subyek. Sebagai obyek pembangunan warga negara dibentuk agar sesuai dengan tujuan pembangunan negara tersebut. Sedangkan sebagai subyek, warga negara merupakan penggerak yang melaksanakan pembangunan hingga tercapainya tujuan pembangunan tersebut. Sekelompok warga negara yang terorganisir dalam suatu pemerintahan negara menggunakan teknik dan sistem pengadministrasian yang selalu berkembang dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perkembangan tersebut terbentuk karena adanya perkembangan kebutuhan manusia serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Begitu pula dengan Pegawai ASN yang juga merupakan bagian dari warga negara, tentu saja memiliki hak dan kewajiban dalam pembangunan nasional. Sebelum berbicara tentang hak Pegawai ASN sebagai warga negara, tentu saja memiliki kewajiban yang harus dituntaskan terlebih dahulu. Pegawai ASN sebagai aparatur negara berkewajiban melaksanakan tugas dan fungsinya di pemerintahan yaitu pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat tentu saja sangat menginginkan suatu layanan yang cepat, mudah, dan murah. Harapan yang tinggi dari masyarakat akan kualitas pelayanan tentu saja harus ditanggapi oleh pemerintah, karena masyarakat juga semakin menyadari bahwa hal ini memang menjadi kewajiban pemerintah untuk selalu memberikan pelayanan yang maksimal.

Oleh karena itu harus disadari bahwa Pegawai ASN merupakan *human capital* dalam upaya pembangunan yang dilaksanakan pemerintah. Pegawai ASN harus dipandang sebagai *asset* yang menjadi kunci keberhasilan pencapaian tujuan pemerintah. Hal serupa dikemukakan oleh Saleh, dkk(2013, p.53) bahwa pada dasarnya penempatan sumber daya aparatur dalam organisasi sektor publik sebagai *capital* atau *asset* daripada sebagai biaya atau *cost* merupakan suatu bentuk “humanisasi”, karena manusia merupakan “*human assets*” yang tidak mudah diperjual belikan, dioperasikan dan digantikan sekehendak hati. Menyadari betapa uniknya karakteristik manusia sebagai *human capital* itu, maka keberadaannya dalam organisasi harus diperhatikan dan diperlakukan secara lebih baik, teliti dan hati-hati oleh organisasi dibandingkan dengan memberikan perhatian terhadap *capitals* lainnya (Saleh, dkk, 2013, p.53).

Selain itu, Pegawai ASN juga dipandang sebagai *asset* karena memiliki kompetensi yang tidak dimiliki masyarakat pada umumnya, kompetensi yang dimiliki oleh seorang Pegawai ASN harus memenuhi syarat atau kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatannya di organisasi pemerintahan. Saleh, dkk (2013, p.6) menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh instansi pemerintah agar dapat melaksanakan tugas-tugas pelayanannya dengan prima adalah aparatur pelaksana yang profesional dan memiliki kompetensi personal paripurna, baik dilihat dari segi penguasaan ilmu pengetahuannya, keahliannya, kemampuannya maupun moral serta mentalitas yang dimilikinya.

Oleh karena itu, saat ini Pegawai ASN merupakan sosok yang paling disoroti masyarakat akan kinerjanya dalam menjalankan birokrasi. Pandangan negatif masyarakat akan proses administrasi yang rumit masih menjadi salah

satu permasalahan utama dalam upaya mewujudkan pelayanan prima, karena sejatinya pemerintah ada untuk melayani kebutuhan masyarakat. Semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan publik, dan pesatnya kemajuan di bidang teknologi dan informasi mengharuskan Pegawai ASN sebagai aparatur pemerintahan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kompetensinya.

Bahkan Zauhar dalam Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi (2012, p.1) menyebutkan bahwa terdapat dua pandangan dalam masyarakat terhadap sosok dan cara kerja aparatur pemerintah, yaitu pertama pandangan yang bersifat positif bahwa birokrasi pemerintah dapat menyelamatkan seluruh warga masyarakat dari permasalahan ekonomi maupun politik karena birokrasi pemerintah merupakan pemegang peranan utama dalam pembangunan suatu negara. Kemudian yang kedua adalah pandangan bersifat negatif terhadap birokrasi yang sering bertindak canggung, kurang terorganisir dan jelek koordinasinya, menyeleweng, otokratik, bahkan sering bertindak korup. Para aparat kurang dapat menyesuaikan diri dengan modernisasi orientasi pembangunan serta perilakunya kurang inovatif dan tidak dinamis.

Dengan demikian, Pegawai ASN sebagai asset pembangunan harus ditata sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau dengan kata lain pemerintah harus melakukan reformasi birokrasi. Di dalam kerangka nasional reformasi birokrasi Indonesia, sumber daya aparatur merupakan salah satu sasaran utama untuk segera diperbaiki dalam rangka perubahan *mindset* dan *culture set* untuk menciptakan birokrasi yang bersih, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi serta peningkatan

kualitas dimana tujuan utamanya adalah pelayanan publik dan pengembalian kepercayaan masyarakat kepada kinerja pemerintah.

Oleh karena itu, arah pembangunan yang berkelanjutan harus berfokus pada pembangunan kualitas sumber daya manusia di berbagai lapisan masyarakat. Hal ini juga dapat dilihat pada *Grand Design Reformasi Birokrasi* sebagai berikut:



Gambar 1.1 Grand Desain Reformasi Birokrasi

Sumber : Awang Anwaruddin, SlideShare, Kebijakan dan Strategi E-Government di Indonesia. Diunduh tanggal 23 januari 2018.

Profil Birokrasi yang dimaksud sebagaimana tercantum dalam Visi Reformasi Birokrasi yaitu "**Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia**", yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Dalam rangka reformasi birokrasi, setiap organisasi pemerintah harus memaksimalkan sumber daya aparatur yang ada dalam melaksanakan tugas dan bidang urusannya masing-masing dalam penyelenggaraan program pembangunan. Agar pelaksanaan pembangunan dapat berjalan dengan maksimal, tentu saja harus melalui proses perencanaan yang baik pula. Oleh karena itu, organisasi pemerintah yang bertanggungjawab dalam bidang urusan perencanaan pembangunan harus memiliki sumber daya aparatur perencanaan yang memadai. Begitu pula dengan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Kalimantan Barat yang bertanggung jawab di dalam bidang urusan perencanaan pembangunan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, dituntut untuk memiliki sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi bidang perencanaan. Menghadapi tantangan globalisasi saat ini, maka sumber daya aparatur perencanaan harus terus ditingkatkan kompetensinya sehingga dapat berperan maksimal dalam membuat dokumen perencanaan, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Adapun isu strategis pembangunan Urusan Perencanaan Pembangunan yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2013-2018 sebagai berikut:

- 1) Terbatasnya Kualitas Sumber Daya Manusia Perencana; Kemampuan untuk menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan
- 2) Lemahnya keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan; Keterkaitan dan konsistensi ini menjadi penting dalam proses pembangunan daerah sehingga dapat dilaksanakan secara efisien, efektif, dan akuntabel. Perencanaan pembangunan perlu dukungan anggaran agar keberhasilan tujuan, sasaran, program dan kegiatan dapat tercapai
- 3) Rendahnya kualitas data dan informasi pembangunan; Data dan informasi memegang peran penting dalam merumuskan rencana pembangunan. Melalui data tersebut, maka akan diperoleh informasi tentang keberhasilan pembangunan pada tahun sebelumnya yang akan digunakan sebagai bahan masukan untuk perencanaan yang akan datang. Namun saat ini, kondisi saat ini kualitas data dan informasi

yang mampu menggambarkan bentuk keberhasilan pembangunan dimasa lalu masih belum optimal.

- 4) Lemahnya integrasi, sinkronisasi dan sinergi antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarrurusan pemerintahan, serta antarpusat dan daerah; Untuk meningkatkan kualitas perencanaan yang didukung pendanaan baik secara sektoral, lintas sektoral maupun wilayah diperlukan sinkronisasi sekaligus sinergitas antar seluruh pemangku kepentingan perencanaan pembangunan daerah.
- 5) Perlunya penguatan inovasi daerah; Dalam upaya mendorong pembangunan bidang penelitian dan pengembangan di daerah, maka pengembangan inovasi daerah menjadi sebuah tuntutan. Peran inovasi daerah sebagai upaya peningkatan daya saing daerah seharusnya dikembangkan secara terus menerus.

Terkait dengan isu strategis urusan perencanaan pembangunan kualitas

SDM perencana di atas (angka 1), tentu saja harus menjadi perhatian serius karena kualitas SDM perencana menentukan kualitas dari dokumen perencanaan yang dihasilkan yang berujung pada kualitas pelaksanaan dan hasil pembangunan. Oleh karena itu kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai ASN yang bertugas di bidang perencanaan harus terus ditingkatkan demi optimalisasi penyelenggaraan pembangunan. Untuk menjawab tantangan global saat ini sumber daya aparatur perencana sebagai *human capital* pembangunan sangat membutuhkan pengembangan diri. Pengembangan aparatur tersebut perlu ditempuh oleh organisasi pemerintah sebagaimana disebutkan oleh Gajewski (2005) seperti dikutip oleh Saleh, dkk (2013, p.3) adalah dengan mengkombinasikan kemampuan yang ada saat ini dan kemudian mengembangkannya.

Permasalahan tentang kompetensi Pegawai ASN ini perlu menjadi perhatian serius, sebagaimana berita yang ditulis oleh Jurnalis Koran SINDO Selasa 12 Desember 2017, yang diakses melalui <https://economy.okezone.com/read/2017/12/12/320/1829004/kualitas-pegawai-negeri-masih-rendah> :

Kompetensi Pegawai ASN di Tanah Air masih perlu ditingkatkan. Hasil penilaian dan kompetensi (talent pool) Badan Kepegawaian Negara (BKN) kepada ribuan Pegawai ASN menunjukkan hasil kurang menggembirakan. Hasil talent pool secara umum menunjukkan bahwa Pegawai ASN tidak mampu bekerja secara tim, minim inovasi, hingga minim motivasi. Talent pool ini dilakukan oleh BKN secara acak kepada 696 pejabat pimpinan tinggi (JPT) pratama dan 2.670 administrator. Kepala BKN Bima Haria Wibisana mengatakan, tiga kali penyelenggaraan talent pool hasilnya tidak jauh berbeda dari satu daerah dibanding daerah lainnya.

“Hasil dari tahun ke tahun masih menunjukkan pola yang sama. Pegawai ASN Indonesia itu kalau kita lihat dari sisi kompetensinya dan potensinya masih belum begitu tinggi,” katanya saat ditemui seusai ekspose hasil talent pool di Kantor BKN kemarin. Dia menilai hasil seperti ini merata di seluruh Indonesia. Bahkan banyak dari Pegawai ASN yang tidak berani melakukan inovasi. Di samping itu talent pool menunjukkan bahwa Pegawai ASN enggan bekerja di dalam tim. Ada kecenderungan memilih untuk bekerja secara individual.

“Kemampuan team building -nya tidak ada. Kalau dalam tim merasa ada tuntutan. Kalau sendiri kan tidak ada tuntutan. Ini yang ingin kita ubah,” ujarnya. Bima mengatakan, hasil talent pool menunjukkan bahwa gelar akademik yang dimiliki Pegawai ASN belum menjamin kompetensi yang dimilikinya. Untuk itu, perlu evaluasi untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki PNS. Hal ini tentu berdampak pada kinerja yang tak maksimal. “Bahwa seseorang punya gelar S-1 belum tentu menguasai apa yang menjadi atribut kesariaannya. Kalau S-1 itu yang bagaimana, perlu evaluasi. Ini pun kinerjanya tidak tinggi,” ungkapnya.

Hal tersebut kembali menegaskan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai ASN menentukan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas jabatannya. Apabila kompetensi seorang Pegawai ASN tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan yang diembannya, otomatis Pegawai ASN tersebut tidak akan bisa melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Sedangkan pengertian kompetensi itu sendiri menurut Sedarmayanti (2008, p.126) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Sedangkan menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai ASN berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang

diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi terdiri dari 4(empat) dimensi utama (Saleh, dkk, 2013, p.16), yaitu :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), adalah bagaimana seseorang memahami suatu objek terkait pekerjaannya berdasarkan pengalaman yang dimilikinya.
- 2) Kecakapan atau kemahiran (*skills*), merupakan keahlian khusus untuk melakukan suatu pekerjaan dan keahlian ini bisa diajarkan kepada orang lain.
- 3) Kemampuan (*abilities*), adalah bagaimana seseorang dapat menerapkan keahlian yang dimilikinya tersebut.
- 4) Karakteristik lainnya (*other characteristic*), merupakan faktor-faktor lain yang dimiliki seseorang dan berpengaruh positif terhadap kualitas pekerjaannya.

Dimensi-dimensi kompetensi tersebut menjadi dasar pertimbangan organisasi pemerintah dalam memberikan tugas atau pekerjaan dan tanggung jawab kepada seorang aparatur. Oleh karena itu, langkah awal dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu melakukan pemetaan kompetensi terlebih dahulu.

Kompetensi sebagaimana dimaksud Pasal 69 UU No 5 Tahun 2014 ayat

(1) meliputi:

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- 3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Secara garis besar beberapa langkah penting yang harus diperhatikan oleh organisasi sektor publik dalam melakukan program pengembangan kompetensi aparatur menurut Saleh, dkk (2013, p.14) yaitu:

- 1) Mengidentifikasi jenis kompetensi personal yang dibutuhkan oleh setiap aparatur berdasarkan jabatannya dalam organisasi.
- 2) Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.
- 3) Menelusuri sejauh mana peran pemimpin dalam melakukan program pengembangan kompetensi personal aparatur.
- 4) Menelusuri sejauh mana peran pemimpin dalam memberikan motivasi kerja terhadap segenap aparatur.
- 5) Menyusun tahap-tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi.
- 6) Mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi.
- 7) Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi yang telah dilakukan.

Begitu pula dengan BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai salah satu perangkat penting yang bertugas menyelenggarakan sistem perencanaan pembangunan daerah yang transparan dan berkesinambungan. BAPPEDA mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan, ditetapkan pembentukannya berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Barat Nomor 10 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Barat dan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat

Nomor 70 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Adapun fungsi dari Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang tercantum dalam Laporan Kinerja Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2017 sebagai berikut:

- 1) Perumusan program kerja di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- 2) Perumusan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- 3) Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- 4) Pengkoordinasian dan pembinaan perencanaan pembangunan daerah;
- 5) Penyelenggaraan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan;
- 6) Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah;
- 7) Pelaksanaan administrasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
- 8) Pelaksanaan fungsi lain dan tugas pembantuan yang diberikan oleh Gubernur di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan

Dalam upaya melaksanakan misi yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2013-2018 yang salah satunya adalah:

“Meningkatkan kemampuan kapasitas dan akuntabilitas aparatur pemerintah daerah guna meningkatkan pelayanan publik serta menempatkan aparatur yang profesional dan berakhlak sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan peraturan jenjang karir kepegawaian yang berlaku”

BAPPEDA bertanggung jawab melaksanakan program terkait :

- 1) Penguatan kelembagaan perencanaan pembangunan daerah melalui penataan sistem perencanaan, pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pembangunan; pengembangan sistem informasi perencanaan pembangunan; serta peningkatan kualitas koordinasi dengan para pemangku kepentingan
- 2) Penerapan seutuhnya keterkaitan perencanaan pembangunan dan penganggaran

- 3) Peningkatan kualitas hasil evaluasi kebijakan/kajian sebagai masukan bagi perencanaan pembangunan dan perumusan kebijakan penyelesaian permasalahan pembangunan
- 4) Peningkatan kualitas data dan informasi perencanaan pembangunan
- 5) Peningkatan sumber daya aparatur perencana secara konsisten dan berkelanjutan

Hal ini menunjukkan bahwa BAPPEDA berperan penting dalam program reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat karena merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan daerah, dengan kata lain seluruh pegawai yang ada di dalam BAPPEDA dapat disebut sebagai sumber daya aparatur perencana yang harus ditingkatkan kompetensinya. Karena isu permasalahan yang ada saat ini sebagaimana yang tercantum dalam RPJMD Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2013-2018 yaitu “terbatasnya kualitas sumber daya perencana”. Hal ini menunjukkan bahwa belum optimalnya pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur perencana di BAPPEDA .

Lemahnya kualitas dokumen perencanaan juga ditunjukkan oleh fakta bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat belum pernah mendapatkan penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara yang diselenggarakan oleh Kementerian PPN/Bappenas sejak tahun 2011. Penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara yang diberikan pada provinsi/kabupaten/kota terdiri atas tiga kategori, yakni Kategori dengan Perencanaan Terbaik, Kategori Inovasi Terbaik, dan Kategori Peningkatan Tertinggi Kualitas Perencanaan.

Salah satu jabatan yang memiliki peranan penting dalam perencanaan pembangunan adalah Jabatan Fungsional Perencana (JFP). Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16/Kep/M.Pan/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana, bahwa untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia pada aparatur

negara yang bertugas melakukan kegiatan perencanaan pembangunan, diperlukan adanya Pegawai ASN yang ditugaskan secara penuh sebagai Perencana. Berkaitan dengan hal tersebut, BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Perencana di daerah berkewajiban untuk melaksanakan pengembangan jabatan tersebut agar mampu mengoptimalkan proses penyusunan dokumen perencanaan pembangunan.

Berkaitan dengan isu permasalahan pengembangan kompetensi aparatur perencana, Higino Alves(2011) telah melakukan penelitian berjudul "Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan di Direktorat Nasional Kebijakan, Perencanaan Pembangunan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Timor Leste". Higino Alves menemukan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan telah mengarah pada pengembangan kompetensi aparatur. Namun penelitian Alves ini hanya menjelaskan pengembangan yang dilakukan pada sumber daya aparatur secara umum, belum terfokus pada sumber daya aparatur perencana seperti yang telah dibahas sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak celah untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait pengembangan kompetensi aparatur yang bertugas di bidang perencanaan dalam upaya pelaksanaan pembangunan daerah.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mengangkat tema permasalahan ini sebagai topik penelitian dengan judul "Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana (Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat)".

1.2 Perumusan Masalah

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan sumber daya aparatur sebagai salah satu sasaran utamanya semakin menguatkan bahwa jelas terdapat permasalahan dalam penanganan manajemen kepegawaian yang selama ini dilaksanakan oleh pemerintah disamping dari perkembangan kebutuhan organisasi, tuntutan masyarakat dan pesatnya perkembangan teknologi informasi. Pegawai ASN sebagai pemeran utama dalam reformasi birokrasi dituntut untuk memiliki kapasitas kompetensi agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik, dan harus dapat terus berinovasi untuk menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

Hal ini menjadi tanggung jawab setiap Organisasi Perangkat Daerah untuk terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap Pegawai ASN di lingkungannya. Begitu pula dengan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang memiliki peran penting dalam Program Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, yaitu melaksanakan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur serta melakukan pembinaan dan pengembangan aparatur bidang urusan perencanaan pembangunan. Dengan demikian berdasarkan latar belakang tersebut di atas akan dilakukan penelitian untuk menjawab beberapa masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat?
- 2) Apa saja yang merupakan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menjelaskan dan menganalisis upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Dari aspek akademis, diharapkan hasil penelitian ini nanti dapat digunakan sebagai bahan kajian ilmiah sebagai pertimbangan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa dan pengembangannya khusus di bidang administrasi publik dengan minat perencanaan pembangunan daerah, terutama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur pada instansi perencana seperti BAPPEDA.
- 2) Dari aspek praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam pembuatan kebijakan khususnya dalam proses pengembangan kompetensi aparatur perencana oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat di masa yang akan datang. Melalui hasil penelitian ini, Kepala BAPPEDA dan jajaran pejabat struktural lainnya dapat melakukan evaluasi lebih mendalam terkait kondisi kepegawaian yang ada saat ini untuk kemudian dikaji lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum memulai penelitian dilakukan penggalan terhadap penelitian-penelitian lain yang pernah dilakukan oleh peneliti pada bidang yang sama. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya memperjelas hal-hal dalam penelitian ini, sekaligus membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Penelitian yang terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur perencanaan diantaranya dilakukan oleh :

- 1) Jemmy Stani Kumendong pada tahun 2010 menyusun disertasi dengan judul “Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Karakteristik Lokal dalam Perspektif Rasionalitas Terbatas (Studi tentang Sumber Daya Aparatur Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *pertama*, dominasi budaya Minahasa terhadap kultur birokrasi sangat tinggi. *Kedua*, proses pengambilan keputusan dalam pengangkatan dalam jabatan masih terdapat keterbatasan akibat akomodasi etnisitas, waktu, informasi, kompetensi dan psikologis. *Ketiga*, proses politisasi dalam pengembangan sumber daya aparatur konteks rekrutmen dan pengangkatan dalam jabatan relatif tidak diakui informan dengan alasan pemimpin memiliki latar belakang birokrat, bukan kader politik. *Keempat*, pengembangan sumber daya aparatur dilakukan dengan memperhatikan karakteristik lokal yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara,

menganalisis implementasinya, menganalisis politisasi dan benturan kepentingan dalam proses kebijakan, dan merumuskan model pengembangan sumber daya aparatur berbasis karakteristik lokal di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dengan pendekatan kualitatif.

- 2) Higino Alves pada tahun 2011, dalam tesis berjudul "Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan (Studi tentang Pendidikan dan Pelatihan pada Direktorat Nasional Kebijakan, Perencanaan Pembangunan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Timor Leste)".

Tesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum pendidikan dan pelatihan telah mengarah pada pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, hanya saja masih terdapat beberapa hambatan seperti faktor bahasa dan fasilitas.

- 3) Darmawan Soegandar pada tahun 2012 menyusun jurnal ilmiah berjudul "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur: Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia". Dalam penelitian ini dipaparkan kebijakan yang di ambil oleh Kementerian Agama RI dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program dimana dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan, agar tujuan, kenyataan, dan keefektifan organisasi dapat dicapai.

4) Beni Supartono Putro dan Sri Riris Sugiyarti pada tahun 2012, dalam jurnal ilmiah berjudul “Kemandirian Pengelolaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil antar Daerah dalam Era Otonomi Daerah” yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemandirian pengelolaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian pengelolaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah ini secara umum dapat dikatakan telah mempunyai tingkat kemandirian yang tinggi secara penuh dalam pengelolaannya. Hal ini dilihat dari semakin meningkatnya “*self organization*” dan “*self management*” untuk merumuskan, memilih dan menentukan keputusan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah pada masing-masing daerah otonom.

5) Faris Ridho pada tahun 2012 menulis sebuah jurnal ilmiah berjudul “Perencanaan Formasi Pegawai Negeri di Kanwil Badan Pertanahan Nasional” dengan pendekatan penelitian kualitatif. Jurnal ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan formasi pegawai dan untuk mengetahui faktor-faktor pendorong dan penghambat proses perencanaan formasi pegawai. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa proses perencanaan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi negara mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi. Formasi ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan

macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

- 6) Jopinus G. Saragih pada tahun 2012, menulis dalam jurnal "Reformasi Aparatur Negara untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik dan benar (*Good governance*)". Penelitian ini merupakan studi literature yang bertujuan untuk mendiskusikan apa yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kemampuan birokrasi pemerintah terutama pada sistem layanan publik, desentralisasi, dan usaha memberantas korupsi, memperoleh hasil bahwa strategi dan kebijakan penataan kelembagaan yang ditempuh oleh pemerintah, terutama selama satu tahun pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) belum menjadikan budaya bangsa tersebut sebagai landasan reformasi kelembagaan. Akibatnya reformasi kelembagaan yang telah dilakukan belum menciptakan landasan kelembagaan yang mantap dan semakin kuat untuk melaksanakan pemerintahan dalam mencapai cita-cita bangsa. Bahkan sebaliknya, komplikasi baru timbul yaitu ancaman entropi pemerintah Nampak semakin nyata dan semakin mengancam kelangsungan pemerintahan KIB.

- 7) Tri Leny Kusumaningsih pada tahun 2012 dalam tesis berjudul "Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam Pembinaan Industri kecil (Studi di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar Kabupaten Malang) melakukan penelitian dengan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kurang tepatnya perencanaan pengembangan kompetensi terhadap aparatur mengakibatkan aparat kurang memiliki pengetahuan secara substansial terhadap tugas pokok dan

fungsinya sehingga pelaksanaan pembinaan terhadap industry kecil menjadi sekedar formalitas saja. Selain itu kurangnya koordinasi internal menjadikan program pengembangan belum terdistribusikan ke semua bidang.

- 8) Syafriadi pada tahun 2013, menulis jurnal ilmiah berjudul “Implementasi *Human Resource Planning* (perencanaan sumber daya manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan hulu Provinsi Riau” dengan metode penelitian kualitatif memperoleh hasil bahwa terdapat beberapa posisi jabatan yang kosong sehingga menurunkan kinerja instansi dan menghambat pencapaian tujuan instansi. Untuk itu kepada instansi disarankan untuk mengisi jabatan tersebut sesuai dengan peraturan.

2.2 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul, lokasi	Tujuan dan Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
1.	Jemmy Stan Kumendong, 2010, “Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Karakteristik Lokal dalam Perspektif Rasional Terbatas (Studi tentang Sumber Daya Aparatur Daerah di Lingkungan Pemerintah Sulawesi Utara)”	mengetahui dan menganalisis kebijakan pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, menganalisis implementasinya, politisasi dan benturan kepentingan dalam proses kebijakan dan merumuskan model pengembangan sumber daya aparatur berbasis karakteristik lokal di lingkungan	1) Dominasi budaya Minahasa terhadap kultur brokrasi sangat tinggi 2) Proses pengambilan keputusan dalam pengangkatan jabatan masih ada keterbatasan akibat dari akomodasi etnisitas, waktu, informasi, kompetensi dan psikologis 3) Proses politisasi dalam rekrutmen dan pengangkatan dalam jabatan tidak diakui oleh informan karena pemimpin bukan	Menganalisis kebijakan pengembangan sumber daya, implementasinya, politisasi dan benturan kepentingan dalam proses kebijakan.

		Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara Metode: Kualitatif	dari kader politik 4) Pengembangan sumber daya aparatur dengan memperhatikan karakteristik lokal	
2.	Higino Alves , 2011, "Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan (Studi tentang Pendidikan dan Pelatihan pada Direktorat Nasional Kebijakan, Perencanaan Pembangunan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Timor Leste)".	Mengidentifikasi, mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum pendidikan dan pelatihan telah mengarah pada pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, hanya saja masih terdapat beberapa hambatan seperti faktor bahasa dan fasilitas.	Mendeskripsikan implementasi pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan
3.	Darmawan Soegandar , 2012 "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur: Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia".	mengetahui dan menganalisis kebijakan pengembangan sumber daya aparatur di Kementerian Agama RI dan menganalisis implementasinya Metode: Kualitatif	Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program dimana dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan, agar tujuan, kenyataan, dan keefektifan organisasi dapat dicapai.	Perencanaan yang diangkat adalah keseluruhan manajemen sumber daya manusia mulai dari pengadaan hingga pensiun
4.	Beni Supartono Putro dan Sri Riris Sugiyarti, 2012, "Kemandirian	Mengetahui bagaimana kemandirian pengelolaan mutasi Pegawai	Pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah ini secara umum	Fokus yang diambil adalah pada pengelolaan mutasi yang

	Pengelolaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil antar Daerah dalam Era Otonomi Daerah” Kota Surakarta	Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian pengelolaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah dalam era otonomi daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Metode: Kualitatif.	dapat dikatakan telah mempunyai tingkat kemandirian yang tinggi secara penuh dalam pengelolaannya. Hal ini dilihat dari semakin meningkatnya “ <i>self organization</i> ” dan “ <i>self management</i> ” untuk merumuskan, memilih dan menentukan keputusan mutasi Pegawai Negeri Sipil antar daerah pada masing-masing daerah otonom.	hanya merupakan bagian dari pengembangan SDM aparatur
5.	Faris Ridho, 2012, “Perencanaan Formasi Pegawai Negeri di Kanwil Badan Pertanahan Nasional”	Jurnal ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan formasi pegawai dan untuk mengetahui faktor-faktor pendorong dan penghambat proses perencanaan formasi pegawai Metode: Kualitatif.	Bahwa proses perencanaan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi negara mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab masing-masing satuan organisasi. Formasi ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.	Fokus pada perencanaan formasi yang merupakan bagian dari pengembangan SDM aparatur
6.	Jopinus G. Saragih, 2012, “Reformasi Aparatur Negara untuk melaksanakan	Penelitian ini merupakan studi literature yang bertujuan untuk mendiskusikan apa yang	Strategi dan kebijakan penataan kelembagaan yang ditempuh oleh pemerintah, terutama selama satu tahun	Merupakan pembahasan secara luas tentang reformasi birokrasi di

	tata kelola pemerintahan yang baik dan benar (<i>Good governance</i>)".	seharusnya dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kemampuan birokrasi pemerintah terutama pada sistem layanan publik, desentralisasi, dan usaha memberantas korupsi,	pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) belum menjadikan budaya bangsa tersebut sebagai landasan reformasi kelembagaan. Akibatnya reformasi kelembagaan yang telah dilakukan belum menciptakan landasan kelembagaan yang mantap dan semakin kuat untuk melaksanakan pemerintahan dalam mencapai cita-cita bangsa. Bahkan sebaliknya, komplikasi baru timbul yaitu ancaman entropi pemerintah Nampak semakin nyata dan semakin mengancam kelangsungan pemerintahan KIB.	bidang aparatur
7.	Tri Leny Kusumaningsih, 2012, "Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam Pembinaan Industri kecil (Studi di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar Kabupaten Malang)	Mendeskripsikan, menganalisa kondisi beban kerja dibandingkan dengan kompetensi aparatur, faktor penghambat dan pendorong dalam pembinaan industri kecil Metode : Kualitatif	Kurang tepatnya perencanaan pengembangan kompetensi terhadap aparatur mengakibatkan aparat kurang memiliki pengetahuan secara substansial terhadap tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan pembinaan terhadap industry kecil menjadi sekedar formalitas saja. Selain itu kurangnya koordinasi internal menjadikan program pengembangan belum terdistribusikan ke semua bidang.	Perencanaan yang diangkat adalah terbatas pada perencanaan pengembangan kompetensi aparatur khusus pembinaan industri kecil
8.	Syafriadi, 2013, "Implementasi	Mengetahui dan menganalisis	Terdapat beberapa posisi jabatan yang	Perencanaan yang diangkat

Human Resource Planning (perencanaan sumber daya manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan hulu Provinsi Riau	bagaimana implementasi perencanaan SDM di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan hulu Provinsi Riau Metode: Kualitatif	kosong sehingga menurunkan kinerja instansi dan menghambat pencapaian tujuan instansi. Untuk itu kepada instansi disarankan untuk mengisi jabatan tersebut sesuai dengan peraturan.	merupakan keseluruhan manajemen sumber daya manusia
--	---	---	---

Setelah mengkaji dari beberapa penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa masih terdapat ruang studi untuk melakukan penelitian dalam pengembangan sumber daya aparatur utamanya pada pengembangan kompetensi aparatur perencana . Program pengembangan aparatur meliputi: tugas belajar, izin belajar, pendidikan dan pelatihan, mutasi, serta pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, sedangkan penulis memberikan batasan mengenai pengertian mutasi pada penelitian ini hanya terbatas pada pergeseran posisi dan promosi saja, tidak termasuk pemutusan hubungan kerja (PHK)/ pemberhentian dan pensiun seperti pengertian pada Badan Kepegawaian Daerah. Pelatihan yang merupakan sebagian dari pendidikan disebutkan oleh Sudiro (2011, p.80) yaitu menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

2.3. *Good governance*

Pertumbuhan/ perkembangan yang cukup pesat di berbagai sektor serta terbatasnya kemampuan pemerintah untuk memenuhi segala tuntutan masyarakat dan juga pengaruh kuat dari arus demokratisasi memunculkan suatu konsep dalam administrasi publik dimana negara harus berbagi peran dalam

upaya pencapaian tujuan bersama. Negara harus memberikan kesempatan yang lebih luas kepada swasta dan juga masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan serta pelaksanaan pelayanan publik, mulai dari tahap perencanaan, implementasi hingga pengawasan dan evaluasi.

Konsep *good governance* di Indonesia merujuk pada UNDP, dimana terdapat tiga domain yang saling terkait fungsinya dalam penyelenggaraan administrasi publik, yaitu *state* (negara/pemerintah), *private* (swasta) dan *society* (masyarakat) (Sedarmayanti, 2007, p.2). Secara umum, *governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya, *private sectors* (sektor swasta/ dunia usaha), dan *society* (masyarakat). Oleh sebab itu, *good governance* sektor publik diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan *stakeholders* terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik, dan pemanfaatan berbagai sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas (World Conference on Governance, UNDP, 1999 dalam Sedarmayanti (2007, p.2)

Menurut Thoha (2000, pp.13-14), *good governance* memiliki beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Participation*; Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun secara intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar keabsahan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
- 2) *Rule of Law*; Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak azasi manusia.
- 3) *Transparency*; Transparansi dibangun atas dasar keabsahan arus informasi. Proses-proses, lembaga dan informasi yang secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan.

- 4) *Responsive*; Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap stakeholders.
- 5) *Consensus Orientation*; *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
- 6) *Equity*; Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
- 7) *Effectiveness and efficiency*; Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
- 8) *Accountability*; Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
- 9) *Strategic vision*; Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan yang luas dan jauh kedepan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Isu-isu yang berkembang saat ini yaitu terdapat ketidakpercayaan secara meluas oleh publik terhadap kinerja pemerintah bahwa pemerintah belum secara optimal memberikan pelayanan secara merata kepada semua pemangku kepentingan di bumi Indonesia, kemudian masih ditemukan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme hingga saat ini di era reformasi, tingkat kualitas pelayanan publik yang terselenggara selama ini belum mampu memenuhi harapan dan kebutuhan seluruh tingkatan masyarakat yang sangat majemuk, pemerintah masih dinilai belum mampu menggunakan alokasi anggaran secara efisien dalam mencapai efektivitas kegiatan.

Selain itu, birokrasi pemerintah dinilai masih belum mampu menyelenggarakan pelayanan yang transparansi dan akuntabel secara optimal; masyarakat masih menemukan banyak ketidakjelasan informasi dalam penyediaan pelayanan publik, ditemukan pungutan liar yang belum terdeteksi oleh pihak pengawas karena rapinya perilaku yang tidak akuntabel ini. Kemudian

masih ditemukan pola-pola kerja yang belum mencerminkan etos kerja yang prima seperti rendahnya kedisiplinan, kejujuran, rasa bertanggung jawab, ketekunan, kesabaran, wawasan, kreativitas, semangat kerja, loyalitas dan dedikasi, dan rendahnya sikap santun, dan yang tak kalah penting yaitu terjadinya perubahan lingkungan global dan teknologi dan informasi yang super cepat, sehingga bisa mengakibatkan situasi yang tidak pasti bagi institusi dan tak bisa diprediksi di masa mendatang.

Hal-hal tersebut di atas bertentangan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang hendak diwujudkan. Oleh karena itu, untuk melakukan adaptasi yang berkesinambungan, reformasi birokrasi menjadi sebuah keharusan untuk dilakukan (Sedarmayanti (2007, p.4).

2.4 Reformasi Birokrasi

Birokrasi menurut Saleh, dkk (2013, p.104) merupakan suatu bentuk khusus dari sebuah organisasi pemerintah yang digunakan sebagai salah satu sarana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Saleh dkk (2013, p.104) juga mengutip pengertian birokrasi dari West Encyclopedia (2009) sebagai berikut: *"Bureaucracy is the combined organizational structure, procedures, protocols, and set of regulations in place to manage activity, usually in large organization."*

Reformasi birokrasi terbentuk dapat karena adanya tuntutan baik dari internal maupun eksternal organisasi. Tuntutan eksternal dapat berasal dari masyarakat, lembaga lain dan pengusaha lokal maupun multi nasional. Sedangkan tuntutan internal antara lain disebabkan karena inefisiensi yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri. Beberapa hal penyebab ketidak-

efisien dalam organisasi pemerintah menurut Frinces (2008, pp.118-119)

antara lain sebagai berikut:

- 1) Pimpinan organisasi yang tidak tepat.
- 2) Tidak harmonisan hubungan dan persepsi kerja antara pimpinan organisasi dengan pihak politisi yang terkait dengan bidang yang digarap oleh organisasi.
- 3) Perbedaan *vested interest* pimpinan dan bawahan.
- 4) Kurangnya motivasi kerja
- 5) Kebijakan dan atau sistem kerja yang kaku.
- 6) Tidak adanya prospek staf dan pimpinan untuk meningkatkan karir.
- 7) Kelambanan dalam memberikan pelayanan.
- 8) Kejenuhan dalam bekerja di tempat yang sama dan bahkan monoton.
- 9) Kurangnya inovasi dalam bekerja.
- 10) Adanya monopoli dalam pemberian jasa atau pelayanan kepada publik.
- 11) Keterbatasan dana operasional, dan lain-lain.

Rewansyah (2010, pp.116-117) menyatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan kata lain dari pembangunan aparatur negara, merupakan segala upaya penyempurnaan, pembinaan dan penertiban aparatur negara agar mampu menjalankan peran, tugas dan fungsinya secara efisien dan produktif serta bebas dari tindakan tercela. Sasaran reformasi birokrasi adalah :

- 1) Pembaharuan pola pikir (*mindset*),
- 2) Pembaharuan pola budaya (*cultural set*), serta
- 3) Pembaharuan sistem manajemen.

Muslim (2008, p.3) mengungkapkan bahwa hal penting pertama yang harus dilakukan dalam reformasi birokrasi adalah memisahkan unsur politik dalam tubuh birokrasi. Dengan demikian, akan tercipta birokrasi yang netral dan profesional, karena birokrat merupakan pelayan publik bukan pelayan politik.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009, p.72), mengatakan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas.

Dimana reformasi birokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu:

- 1) Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- 2) Perubahan penguasa menjadi pelayan, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah sikap mereka, karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga mereka membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus selalu dihormati. Oleh karenanya hal seperti itu harus dihilangkan dari birokrasi.
- 3) Mendahulukan peranan dari wewenang, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan perananannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara menyampingkan wewenang mereka sebagai pejabat atau pegawai pemerintah.
- 4) Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.
- 5) Perubahan manajemen kinerja, perubahan yang dimaksud yaitu merubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

Aspek penting dalam reformasi birokrasi adalah mengarah kepada pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan yang didalamnya mencakup pendidikan dan pelatihan sebagai usaha peningkatan kompetensi serta pengembangan karir. Kemudian reformasi birokrasi bermuara pada kepuasan publik akan pelayanan yang diberikan pemerintah/negara. Reformasi kepegawaian perlu dilakukan karena sumber daya aparatur merupakan titik sentral dalam sistem administrasi, dimana mencakup beberapa dimensi strategis sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi
- 2) Gaya kepemimpinan
- 3) Kepegawaian
- 4) Kompetensi (Sedarmayanti, 2009, p.323).

2.5 Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2011, p.1). Dasar-dasar manajemen menurut Hasibuan (2011, p.2) adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- 2) Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
- 3) Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur.
- 4) Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
- 5) Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang dikerjakan.
- 6) Adanya *human organization*.

Manajemen ini terdiri dan enam unsur (6 M) yaitu: *men*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Sofyandi (2008, p.6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“...suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pengembangan, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Kemudian menurut Hasibuan (2011, p.10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, anggota dan masyarakat. Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen

personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Sependapat dengan hal tersebut, Siagian (2010, p.19) menyebutkan bahwa manusia modern saat ini sebagai manusia organisasional, artinya terdapat ketergantungan antara manusia dan organisasi. Manusia tidak akan bisa mencapai tujuan tanpa melalui jalur organisasional, begitu pula organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya tanpa usaha kooperatif sekelompok manusia di dalamnya.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia berfungsi dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi di bidang pengelolaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2002, p.119) yaitu:

- 1) Bagaimana merancang dan mengorganisasikan dan mengalokasikan pekerjaan kepada para pegawai.
- 2) Bagaimana merencanakan, menarik, menyeleksi, melatih, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan.
- 3) Bagaimana menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan pegawai. Organisasi perlu merancang kesempatan karir, sistem pemberian kompensasi, hubungan serikat manajemen pegawai dan berbagai bentuk pelayanan pegawai lainnya.
- 4) Bagaimana menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai serta manajemen sumber daya manusia.

Penataan sumber daya manusia dalam proses reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia.

Dalam perspektif reformasi birokrasi, pendekatan ini dilakukan dalam rangka menyikapi, mengatasi dan sekaligus mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam birokrasi. Manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2003) dalam Subekhi dan Zauhar (2012, p.20) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Menurut Sedarmayanti (2009, p.94) pengukuran mengenai penataan sumber daya manusia/aparaturn dilaksanakan dengan memerhatikan :

- 1) Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian;
- 2) Sistem diklat yang efektif;
- 3) Standar dan peningkatan kinerja;
- 4) Pola karier yang jelas dan terencana;
- 5) Standar kompetensi jabatan;
- 6) Klasifikasi jabatan;
- 7) Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional;
- 8) Rekrutmen sesuai prosedur;
- 9) Penempatan pegawai sesuai keahlian;
- 10) Renumerasi memadai;
- 11) Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia berbeda-beda dalam setiap organisasi, disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik serta mengarah kepada pencapaian tujuan apabila kegiatan tersebut diatur secara baik. Untuk mengatur kegiatan organisasi tersebut, khususnya dibidang kepegawaian diperlukan manajemen personalia.

Selanjutnya Hasibuan (2011, p.17) mengemukakan beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Pendekatan Mekanis.

Mekanisasi, artinya mengganti peranan tenaga kerja dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan ini berdasarkan pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas dan kemampuan yang lebih besar. Keuntungan dari pendekatan ini yaitu membuat pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar, sedangkan kelemahannya yaitu pekerjaan menjadi membosankan, mematikan kreativitas dan berkurangnya kebanggaan dalam bekerja.

- 2) Pendekatan Paternalistik.

Dalam pendekatan ini, atasan berperan seperti orang tua bagi bawahannya.

Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, hal ini membuat bawahan nyaman dalam bekerja. Namun hal ini juga mengakibatkan pegawai menjadi manja dan akhirnya produktivitas menurun.

3) Pendekatan Sistem Sosial.

Dalam pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks pula. Atasan harus menyadari bahwa untuk mencapai tujuan organisasi harus terbina kerja sama yang baik dan harmonis antara sesama pegawai. Serendah apapun jabatan seseorang, tetap memiliki peran dalam organisasi, dan kinerjanya harus mendapat penghargaan. Pendekatan ini menekankan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab setiap individu untuk mencapai tujuan organisasi, dan diperlukan komunikasi berkala baik secara formal maupun informal antara atasan dan bawahan untuk membangun sistem sosial yang kuat.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2011, pp.21-22) adalah sebagai berikut:

1) Pengadaan

Fungsi pengadaan adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut baik mutu maupun jumlah tenaga kerjanya, sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah bagaimana memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, test psikologi dan wawancara.

2) Pengembangan

Fungsi pengembangan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan melalui training yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini penting karena perkembangan teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

3) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

4) Integrasi

Fungsi integrasi menyangkut kemajuan individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, kita perlu menahan perasaan dan sikap pegawai untuk dipertimbangkan dalam pembuatan kebijaksanaan organisasi.

5) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini mengharuskannya dilaksanakan keempat fungsi lainnya secara terus menerus. Fungsi ini perhatiannya dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik para pegawai (kesehatan dan keamanan), dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program pelayanan pegawai).

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen personalia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tujuan tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma sosial.

7) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.6 Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana

Pengembangan Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan. Pengertian pengembangan dalam hal ini menempatkan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan, karena pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting yang dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja yang terampil, berwawasan luas serta memiliki visi jauh ke depan. Notoadmojo mengungkapkan maksud pengembangan sumber daya manusia secara makro dan mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas dan kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro dalam arti di lingkungan suatu unit kerja,

maka sumber daya yang dimaksud adalah pegawai, tenaga kerja atau karyawan, pengembangan secara mikro adalah proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hal yang optimal (Notoadmojo, 2003, p.3). Sulistiyani, dkk (2004, p.273) mengungkapkan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi tiga kegiatan belajar, yaitu:

- 1) Kegiatan belajar untuk menyiapkan pekerja dalam mengemban tugas baru dalam waktu dekat, kegiatan ini disebut dengan pendidikan/ *education*.
- 2) Kegiatan belajar untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang mereka emban, kegiatan ini disebut pelatihan/ *training*.
- 3) Kegiatan belajar untuk pengembangan diri pekerja secara umum dan menyeluruh tanpa dikaitkan dengan tugas khusus yang mereka lakukan, kegiatan ini disebut dengan pengembangan/ *development*.

Menurut Nadler dan Nadler(1989), dalam BKN (2003,p.19) mendefinisikan:

- 1) Pendidikan adalah proses pembelajaran untuk mempersiapkan seseorang untuk mampu mengidentifikasi pekerjaan, menambah wawasan dan pengetahuan.
- 2) Pelatihan adalah proses pembelajaran yang terkait dengan pekerjaan spesifik saat ini, proses desain, keahlian dan teknis pekerjaan untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas masing-masing individu dan kelompok dalam suatu organisasi.
- 3) Pengembangan merupakan proses pembelajaran untuk pertumbuhan seseorang, mengaplikasikan informasi, pengetahuan dan keahlian, serta lebih sering dikaitkan dengan pendidikan level manajerial dalam area yang lebih luas, seperti komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan lain-lain.

Pengembangan sumber daya aparatur dalam suatu organisasi pemerintahan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 1977, p.76). Dalam konteks demikian dapat kita simpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur adalah merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja aparatur dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada

masyarakat secara efektif dan efisien, serta agar mampu menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan.

Untuk mencapai harapan tersebut, maka pada saat ini dan di masa mendatang dibutuhkan sumber daya aparatur yang dinamis proaktif, memiliki visi, inovatif, korektif, sadar teknologi dan peka terhadap perubahan maupun tuntutan. Atas dasar kualifikasi sumber daya aparatur yang demikian, selain akan dihadapkan pada sifat terbuka, tetapi juga akan mengubah kebijakan terhadap pembentukan *Quality of Working Life (QWL)*. Aparatur yang tangguh adalah aparatur yang memiliki QWL tinggi yang berorientasi pada: 1) *Participation of decision making*, 2) *Career development program*, 3) *Leadershi style*, 4) *The degree of stress experienced by employees*, 5) *The culture of organization* (Bryson, 2005,p.19). Oleh karena itu dalam menjalankan roda administrasi pemerintahan, kemasyarakatan dan pembangunan pada umumnya, pemerintah dituntut untuk berbenah diri, mendinamisasikan dirinya menjadi pemerintahan yang efisien.

Adanya aparatur yang berkompetensi dalam suatu organisasi pemerintahan hendaknya dapat menghindari terjadinya *organizational slack*, yang ditandai dengan menurunnya mutu pelayanan yang diberikan oleh aparatur, organisasi menjadi lamban dan terjebak dalam kegiatan rutin. Untuk itu Islamy (1998,p.10) berpendapat bahwa perlu untu memadukan "*role governance*" dan "*goal governance*"e. *Role governance* berimplikasi pada eksistensi dan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, dimana "*government should be small and organized in accordance with clear rule that promote predictability and legality*".

Dengan menggunakan paradigma *goal governance*, maka akan menghilangkan praktek-praktek aparatur yang negatif seperti struktur birokrasi yang hirarkhikal

yang menghasilkan biaya operasional yang lebih mahal daripada keuntungan yang diperolehnya, rendahnya inisiatif, kreativitas dan inefesiensi.

Pengembangan sumber daya aparatur perencana sangatlah penting, karena selama ini kegiatan perencanaan pembangunan selalu melibatkan peran dari para perencana terutama perencana pembangunan. Perencana harus memiliki keahlian sebagai tenaga ahli perubahan sosial atau pakar dalam ilmu pengetahuan perilaku manusia, dan ini merupakan salah satu hal penting yang sering diabaikan oleh pemerintah. Akibatnya dalam rencana-rencana pembangunan, tidak pernah hadir konsep perubahan sosial secara sistematis dan terencana. Hal ini dikarenakan perencana yang ada tidak dibekali pendidikan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya. Sebagaimana dikemukakan siagian (2005,p.182) bahwa untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Sadar akan peran dan kedudukan aparatur perencana yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu pembanguann, maka upaya pengembangan sumber daya aparatur perencana harus selalu mengacu kepada perwujudan-perwujudan tujuan pembangunan yang akan menentukan masa depan. Pada persoalan ini, yang menjadi instrument penting dalam peningkatan kompetensi aparatur perencana adalah 3(tiga) kegiatan pengembangan sumber daya aparatur perencana melalui pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*).

2.6.1 Konsep Pendidikan (*Education*)

Bagi sebagian orang, pendidikan dan pelatihan dianggap dua hal yang berdiri sendiri, bukan suatu kesatuan. Menurut Ahwood dan Dimmoel (1999, p.32) diklat dibedakan antara pendidikan dan pelatihan, dimana pendidikan lebih bersifat teoritis dalam pengetahuan umum, sosial dan berkiblat pada kebutuhan perorangan, sedangkan pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang sedang berjalan dan pekerjaan di masa mendatang.

Pembenahan kualitas aparatur dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan atau pengembangan kompetensi melalui pendidikan. Pendidikan (*education*) secara umum merupakan usaha yang sengaja diadakan dan dilakukan secara sistematis serta terus menerus dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tingkatannya guna menyampaikan, menumbuhkan dan mendapatkan pengetahuan, sikap, nilai, kecakapan atau keterampilan yang dikehendaki. Pendidikan ini secara sadar diadakan untuk menyiapkan pegawai agar siap diserahi pekerjaan yang berbeda dari pekerjaan yang mereka tangani dalam waktu yang tidak lama. Bentuk pendidikan dapat bersifat formal atau non formal dengan mengikuti kursus. Pendidikan dapat diberikan pada staf biasa maupun pegawai yang telah memiliki jabatan.

Manulang (2008, p.67) menyebutkan bahwa latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun memiliki kesamaan. Persamaan tersebut adalah keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuannya. Sedangkan Hamalik (2005, p.10) menyampaikan bahwa untuk mencapai peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja

dilakukan melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Kemudian Nasution (2000, p.71) menjelaskan bahwa pendidikan adalah proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam ranah birokrasi, pendidikan ini sangat diperlukan oleh aparatur untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Karena peran vital aparatur dalam pembangunan nasional, maka kompetensi yang dimiliki oleh aparatur harus terus dikembangkan sehingga dapat melaksanakan tugas pokok serta menjawab setiap tantangan yang muncul seiring berjalannya waktu. Dalam rangka mengembangkan kompetensi aparatur, ditetapkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 tahun 2013 tentang Pemberian Tugas belajar dan Izin Belajar. Melalui program tugas belajar dan izin belajar maka diharapkan aparatur dapat mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan serta profesionalisme yang berbasis kompetensi.

2.6.2 Konsep Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan aktivitas untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pangabean (2004, p.41) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. Sedangkan Salusu (2008, p.299) mengungkapkan bahwa pelatihan dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, dapat segera menyesuaikan dengan

tugas baru, dapat mengikuti dan menciptakan perubahan-perubahan dalam pekerjaannya sehingga iklim segar tampak dalam organisasi.

Secara lebih jelas Sulistiyan (2004,p.275) menyatakan bahwa pelatihan atau *training* merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperbaiki pegawai atas pekerjaan yang dipegang pada masa jabatan sekarang. Pelatihan yang efektif adalah melibatkan antara pengalaman pengetahuan dengan proses pembelajaran tentang suatu aktivitas organisasi yang direncanakan dan dimaksud, dengan arti lain yaitu merespon kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan. Karena seringkali kata pelatihan membingungkan dengan kata pengembangan (*development*) yang menunjukkan kesempatan belajar yang direncanakan untuk membantu pegawai supaya maju.

Pada literature-literatur manajemen sumber daya manusia, konsep pelatihan sering dikaitkan atau diikuti dengan konsep pengembangan. Dalam pandangan Hariandja (2002,p.168), pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama namun memiliki tujuan yang berbeda, pelatihan lebih ditekankan untuk meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan ditekankan pada meningkatkan pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan di masa mendatang, melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Senada dengan pendapat Hariandja, Pangabea (2004, p.51) mengungkapkan walaupun pelatihan dan pengembangan memiliki kesamaan dalam metode yang digunakan, yaitu pembelajaran, namun terdapat juga hal yang membedakannya yaitu dalam orientasinya. Lebih lanjut dijelaskan kalau

pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini dengan fokus meningkatkan keterampilan tertentu dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sesegera mungkin. Sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli pada pendidikan yaitu peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan, bukan keterampilan teknis.

Tidak jauh berbeda dengan hal di atas, Sedarmayanti (2009, p.164) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan sebagai upaya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap, namun demikian ada hal yang membedakan keduanya yaitu pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan pegawai yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek), sedangkan pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan pegawai mengerjakan pekerjaan di masa mendatang (proses pendidikan jangka panjang). Adapun hubungan pelatihan dan pengembangan dengan teori belajar adalah:

Pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tujuan untuk mengurangi atau menghilangkan gap antara ketentuan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan/pegawai. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan mengubah perilaku pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Dalam kaitan ini terlebih dahulu perlu dipahami teori belajar, sebab belajar adalah salah satu proses fundamental yang mendasari perilaku yang dipelajari, termasuk persepsi, sikap, tujuan dan reaksi emosional. Salah satu sasaran pelatihan dan pengembangan pegawai ada hakekatnya adalah merubah perilaku, sehingga pemahaman tentang teori belajar akan sangat berguna dalam menjamin keberhasilan program pelatihan dan pengembangan (Sedarmayanti, 2009, p.168).

Kemudian Klingner (1985, p.247) menyebutkan bahwa "*Training is a developmental personnel activity. That is, it is most closely related to increasing or maintaining the productivity of employees. Yet it is also ded to two other major dimensions-Procurement and allocation*". Klinger menjelaskan bahwa *training*

merupakan salah satu bentuk pengembangan personal, bukan organisasi, dimana tujuan dari pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang dalam jabatannya di organisasi.

2.6.3 Konsep Pengembangan (*Development*)

Menurut Komaruddin Sastradipoera (2006:122) sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pengembangan :

- 1) Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyelia.
- 2) Pengembangan mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang., dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat, 1988, p.8). Menurut Soetopo dan Soemantio (1982, p.45) istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan yang menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan. Apabila sesudah mengalami beberapa penyempurnaan dan alat atau cara tersebut

dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Ranupandojo dan Husnan (1983, p.77) menyatakan bahwa pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Sedangkan Hasibuan (1988, p.69) juga mendefinisikan pengembangan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Tujuan diselenggarakannya pengembangan pegawai/ aparaturnya menurut Simamora (2006, p.276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan pegawai/aparaturnya tersebut. Adapun tujuannya sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki kinerja pegawai-pegawainya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, namun program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering kali berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- 2) Memukhtahirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi yang berkembang.
- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang pegawai baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai *output* dan standar mutu yang diharapkan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya financial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi adalah salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi pegawai, melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional pegawai konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan

mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajer akan dapat menikmati pegawai yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6) Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi. Karena alasan inilah beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para pegawai baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai.

Selanjutnya menurut Siagian (2010, p.183) mengemukakan bahwa, terdapat tujuh manfaat dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- 4) Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1997, p.24), yaitu:

1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk: dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini yang dirasakan kurang dapat bekerja efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

2) Meningkatkan produktivitas: dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja: dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki oleh pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang akan terjadi di lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualitas tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4) Meningkatkan komitmen pegawai: dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

5) Mengurangi *turn over* dan absensi bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pengembangan pegawai/aparaturnya adalah sebagai berikut:

- 1) Agar pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien.
- 2) Agar pengawasan terhadap pegawai menjadi lebih sedikit.
- 3) Agar pegawai lebih cepat berkembang.
- 4) Meningkatkan stabilitas pegawai.

Kemudian manfaat dari pengembangan ini dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

- 1) Dari sisi individu pegawai;

- a) Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terbaru.
- b) Menambah keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
- c) Memperbaiki sikap.
- d) Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

2) Dari sisi organisasi;

- a) Menaikkan produktivitas pegawai.
- b) Menurunkan biaya.
- c) Mengurangi *turn over* pegawai.
- d) Organisasi berkemungkinan memperoleh untung yang lebih besar.

Selanjutnya, Mangkunegara (2006, p.52) menetapkan penyusunan pelatihan dan pengembangan ke dalam tahapan-tahapan yang terperinci, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan; 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan; 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; 4) Menetapkan metode pengembangan; 5) Mengadakan percobaan dan revisi; 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor:193/XII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Bab II tentang Perencanaan Dilat pada pasal 2, ayat 2 dan 3, disebutkan bahwa:

Perencanaan diklat didasarkan pada kebutuhan diklat dan rencana pembinaan karir PNS (Ayat 2);

Perencanaan diklat mencakup penetapan peserta, penentuan tujuan dan sasaran spesifik, penentuan jenis dan jenjang diklat, penetapan agenda,

pembelajaran, penyiapan widyaiswara dan prasarana, pembiayaan, evaluasi dan pelaporan. (Ayat 3)

Berdasarkan pendapat dan penjelasan tersebut di atas mengenai proses perencanaan program diklat terlihat bahwa terdapat kemiripan antara pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara keseluruhan semuanya menyepakati untuk melakukan penilaian/ analisa kebutuhan diklat sebagai langkah awal dalam melakukan perencanaan pendidikan dan pelatihan, karena dengan analisa kebutuhan diklat dapat diketahui apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, kebutuhan tersebut kemudian akan menjadi dasar pemilihan jenis pelatihan yang akan ditetapkan.

2.6.4 Kompetensi

Secara etimologis kata “kompetensi” berasal dari kata bahasa Inggris “*competent*”, yang di dalam bahasa Indonesia memiliki arti “cakap” “mampu” atau “tangkas”. Secara umum kompetensi diartikan sebagai kecakapan, kemampuan atau kewenangan (Saleh, dkk, 2013, p.17). Kemudian Saleh, dkk (2013,p.18) menjelaskan bahwa untuk pemakaian di Indonesia, ada dua istilah kompetensi yang lazim digunakan, yaitu:

- 1) Kompetensi merujuk pada istilah kata benda “*competence*” atau “*competency*” yang digunakan untuk menjelaskan tentang adanya lembaga atau individu serta kelompok yang memiliki kemampuan, kecakapan atau kewenangan dan tanggung jawab untuk melakukan suatu tindakan tertentu, tanpa harus dibedakan dari segi jumlah bendanya baik untuk benda tunggal maupun jamak.
- 2) Kompetensi yang berasal dari kata “*competent*” yang digunakan untuk menjelaskan tentang kewenangan legal formal yang diberikan kepada sebuah

lembaga atau seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau memegang jabatan tertentu sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan Pasal 69 UU No 5 Tahun 2014 ayat (1), kompetensi terdiri dari 3 (jenis) meliputi:

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- 3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Sejalan dengan hal di atas, Hutapea dan Thoha (2008, p.8) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama dalam pembentukan kompetensi, yaitu :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai/aparatur untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang tertentu. Ilmu atau informasi yang dimiliki seseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi dalam organisasi.
- 2) Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal, misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok.

Keterampilan ini sangat diperlukan bagi pegawai yang sudah menduduki

jabatan tertentu, karena keterampilan ini ditunjukkan dalam berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasi kewenangan ke bawahan. Selain pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3) Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah seseorang pegawai didalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan organisasi. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya

Selanjutnya menurut Saleh, dkk (2013, 24), ada tiga hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi sebelum memberikan tugas, pekerjaan dan tanggungjawab kepada seorang aparatur, yaitu dimensi kompetensi, kompetensi inti dan profil kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya aparturnya.

2.6.4.1 Dimensi Kompetensi

Tillman (2007) dalam Saleh, dkk (2013, p.25) mengklasifikasikan kompetensi pada diri seseorang yang berposisi sebagai sumber daya aparatur menjadi dua kelompok besar, yaitu:

- 1) "*Hard skill*", yang terdiri dari "*knowledge of field and knowledge of technology*"
- 2) "*Soft skill*", yang terdiri dari "*oral communication skill, logical skill, ability to work in team setting, ability to work independently, written communication skill and analytical skill*".

Kompetensi terdiri dari 4(empat) dimensi utama (Saleh, dkk, 2013, p.16), yaitu :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), adalah merupakan pengalaman dan kesan yang terinternalisasi di dalam pikiran seorang sumber daya aparatur

atas penggunaan inderanya dalam memahami sebuah obyek tertentu, yang berkaitan langsung dengan tugas pekerjaannya.

- 2) Kecakapan atau kemahiran (*skills*), dapat dideskripsikan sebagai keahlian yang bersifat spesifik yang bisa diajarkan dan dapat diterapkan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang bersifat actual.
- 3) Kemampuan (*abilities*) adalah kondisi kemampuan seseorang dalam menerapkan keahlian mereka yang bersifat spesifik dan kontekstual sehingga apa yang mereka kerjakan dan mereka hasilkan itu bisa memiliki nilai tambah atau *value added* tertentu baik dilihat berdasarkan kualitasnya maupun dilihat berdasarkan kuantitasnya.
- 4) Karakteristik lainnya (*other characteristic*) adalah merupakan faktor-faktor atau dimensi-dimensi lain yang dapat mendukung secara positif, bagi seorang sumber daya aparatur dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka baik pekerjaan yang bersifat rutin maupun yang bersifat kritis dan mendesak.

2.6.4.2 Kompetensi Inti

Timoty dan Michael (1999) dalam Saleh, dkk, 2013, p.26) mengatakan bahwa “kompetensi inti” adalah seperangkat dimensi kinerja seseorang yang dapat diamati dan diukur, yang di dalamnya meliputi: *unique intellectual, individual knowledge, skills, attitudes, dan behaviors*, yang dimiliki oleh seorang aparatur yang dapat mereka gunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik dengan cara yang efisien dan efektif.

Menurut Hamel dan Prahalat (1990) dalam Saleh, dkk (2013, p.27) bahwa karakteristik ideal atas kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seorang aparatur itu pada dasarnya dapat dilihat dari tiga aspek:

- 1) *Relevance*: Apabila kualitas kompetensi inti yang dimiliki oleh seorang aparatur benar-benar relevan atau sesuai dengan jenis tugas pekerjaan yang menjadi kewenangannya sehingga dapat mengakibatkan adanya tingkat kepercayaan yang tinggi dari publik yang dilayani.
- 2) *Difficulty of imitation*: Adanya kompetensi inti seorang aparatur yang sangat spesifik sifatnya sehingga relatif sulit ditiru oleh orang lain, karena mereka memiliki pengetahuan, keahlian, kemampuan dan perilaku yang sangat khas dan unik. Keunikan ini yang membuat mereka memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik dari orang lain.
- 3) *Breadth of application*: Kompetensi personal seorang aparatur memiliki jangkauan aplikasi yang luas, bahkan tidak menutup kemungkinan mereka dapat dianggap sebagai seorang aparatur yang memiliki

kemampuan prima dalam melakukan dan mencari terobosan baru dalam menghadapi situasi kritis, mendesak dan sulit, sehubungan dengan terjadinya dinamika perubahan yang dialaminya.

2.6.4.3 Profil Kompetensi

Post dan Brunett (2006) dalam Saleh, dkk (2013, p.29) mengatakan bahwa: *"competency profile is a set of competencies and levels of proficiency for each competency that are required for achieving quality result in a specific business role"*. Pengertian ini relevan untuk digunakan dalam organisasi sektor publik apabila kegiatan yang terdapat di dalam organisasi sektor publik itu dipahami juga sebagai aktivitas atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang besar, yaitu terciptanya pelayanan publik yang memuaskan bagi yang membutuhkan (Saleh, dkk, 2014, p.29).

Dari definisi di atas dipahami bahwa profil kompetensi dapat digunakan sebagai alat bagi atasan maupun bawahan untuk memberikan penilaian tentang keterbatasan ataupun keunggulan kompetensi yang ia miliki, maupun yang dimiliki orang lain. Kemudian Bedard dan Proulx (2005) dalam Saleh, dkk (2013, p.30) mengatakan bahwa *competency profile* mempunyai fungsi: *"...to identifies the most important competencis and suggest the possession of knowledge, skills and the behavioral capacity to act appropriately within the professional standar.."*.

Jadi profil kompetensi itu adalah sebuah bentuk identifikasi lengkap dan rinci dari sebuah kompetensi inti yang dapat dijadikan pedoman bagi organisasi untuk menyerahkan tanggungjawab atas sebuah tugas pekerjaan tertentu kepada seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa profil kompetensi itu merupakan penjelasan atau uraian dari kompetensi inti yang dimiliki oleh setiap aparatur di organisasi. Selanjutnya setelah organisasi mengetahui secara persis

tentang profil kompetensi dan kompetensi inti yang dimiliki oleh masing-masing aparaturnya, organisasi harus mengintegrasikan kedua hal tersebut untuk membuat pemetaan kompetensi yang ideal dalam sebuah bentuk model kompetensi. Model kompetensi yang ideal tersebut tidak akan sempurna apabila tidak dibangun atas dasar kompetensi inti dan profil kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing aparatur yang berada dalam organisasi tersebut (Saleh, dkk, 2013, p.80).

2.6.5 Pegawai Aparatur Sipil Negara

Thoha (2016, p.27) mengatakan bahwa pelaksanaan manajemen PNS pada masa pemberlakuan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian secara umum bersifat sentralistik, mulai dari proses rekrutmen hingga pensiun, pemerintah daerah yang merupakan subordinat dalam pemerintahan hanya bertugas melaksanakan semua kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Kemudian dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tidak lagi menggunakan sistem sentralisasi karena bersamaan dengan pelaksanaan otonomi daerah, pelaksanaan manajemen PNS daerah menjadi wewenang daerah masing-masing dengan proses dan tahapan yang tidak banyak berubah dari pelaksanaan manajemen PNS sebelumnya.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai

tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan serta digaji menurut peraturan yang berlaku.

Selanjutnya pemerintah menetapkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah sebagai pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Perubahan undang-undang tersebut berimplikasi terhadap manajemen PNS di Indonesia terutama pada pasal 129 sampai dengan pasal 135 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, perubahan tersebut diantaranya yaitu :

- 1) Proses rekrutmen telah dilakukan secara nasional serempak di semua provinsi, dilaksanakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara atas usul gubernur.
- 2) Gubernur memiliki kewenangan lebih dalam promosi jabatan eselon II di kabupaten/kota yang sebelumnya ditetapkan oleh kabupaten/kota sendiri.

“Di awal reformasi tahun 1999 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dilakukan revisi, disesuaikan dengan kondisi perubahan sistem pemerintahan dan politik saat itu. Beberapa pasal dari Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 direvisi disesuaikan dengan tuntutan perubahan, adapun pasal-pasal yang tidak direvisi masih berlaku.” (Thoha, 2016, p.271).

Hal tersebut menunjukkan bahwa pada saat itu digunakan dua undang-undang kepegawaian yang sebenarnya memiliki sistem politik dengan jiwa berbeda.

Oleh karena itu, sebagai langkah reformasi birokrasi, kemudian pada pertengahan Desember 2013 rancangan undang-undang yang disusun oleh Komisi II DPR empat tahun sebelumnya akhirnya disahkan oleh Sidang Pleno DPR. Lahir lah Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang kemudian disebut sebagai undang-undang profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (Thoha, 2016, p.272).

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

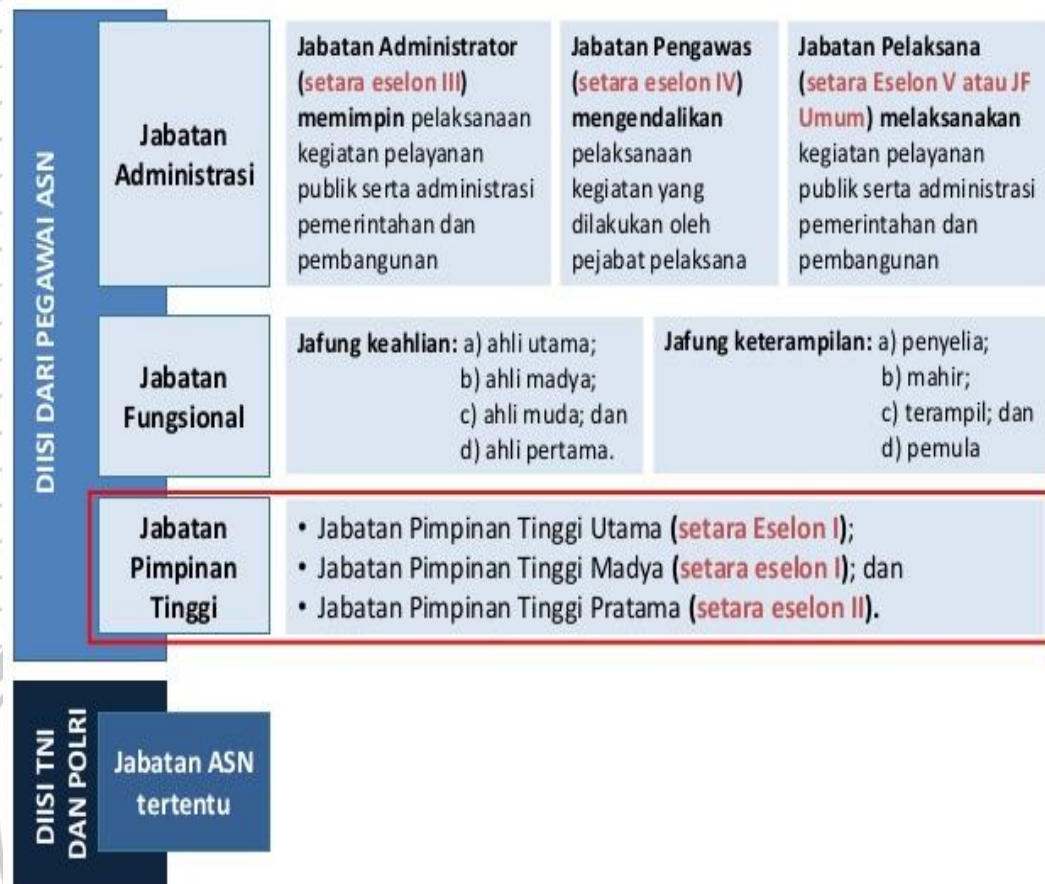
Pegawai ASN memiliki peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan negara, karena menjadi pelaksana kebijakan publik dalam upaya pencapaian tujuan nasional di negara tersebut. Dengan kata lain, kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai ASN menentukan keberhasilan upaya pencapaian tujuan nasional. Oleh karena itu sangat penting pula untuk dilakukan beragam upaya pengembangan aparatur agar dapat memaksimalkan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan nasional.

2.6.5.1 Jabatan Pegawai Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ada tiga kelompok jabatan profesi, yaitu:

- 1) Jabatan Administratif. Jabatan Administratif dapat dibagi menjadi 3 yaitu:
 - a) Jabatan administrator. Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksana seluruh kegiatan pelaksana publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
 - b) Jabatan pengawas. Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana
 - c) Jabatan pelaksana. Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan
- 2) Jabatan Fungsional. Jabatan fungsional dalam aparatur sipil negara terdiri atas:

- a) Jabatan fungsional keahlian terdiri dari:
 1. Ahli utama;
 2. Ahli madya;
 3. Ahli muda; dan
 4. Ahli pertama.
- b) Jabatan fungsional keahlian terdiri dari:
 1. Penyelia;
 2. Mahir;
 3. Terampil; dan
 4. Pemula.
- 3) Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan pimpinan tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara pada instansi Pemerintah yang terdiri dari:
 - a) Jabatan Pimpinan Tinggi Utama yaitu kepala Lembaga pemerintah non-kementerian.
 - b) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang meliputi :
 1. sekretaris jenderal kementerian,
 2. sekretaris kementerian,
 3. sekretaris utama,
 4. sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara,
 5. sekretaris jenderal lembaga nonstruktural,
 6. direktur jenderal,
 7. deputi,
 8. inspektur jenderal,
 9. inspektur utama,
 10. kepala badan,
 11. staf ahli menteri,
 12. Kepala Sekretariat Presiden,
 13. Kepala Sekretariat Wakil Presiden,
 14. Sekretaris Militer Presiden,
 15. Kepala Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden,
 16. sekretaris daerah provinsi, dan
 17. jabatan lain yang setara.
 - c) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang meliputi :
 1. direktur,
 2. kepala biro,
 3. asisten deputi,
 4. sekretaris direktorat jenderal,
 5. sekretaris inspektorat jenderal,
 6. sekretaris kepala badan,
 7. kepala pusat,
 8. inspektur,
 9. kepala balai besar,
 10. asisten sekretariat daerah provinsi,
 11. sekretaris daerah kabupaten/kota,
 12. kepala dinas/kepala badan provinsi,
 13. sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan
 14. jabatan lain yang setara.



Gambar 2.1 Jabatan ASN

Sumber: <https://www.slideshare.net/BayuWahyudi/pengisian-jabatan-pimpinan-tinggi-dalam-perspektif-uu-asn>.

2.6.5.2 Hak dan Kewajiban Pegawai Aparatur Sipil Negara

Adapun hak Pegawai ASN menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang tercantum pada pasal 21, yaitu:

- 1) Gaji, Tunjangan, dan Fasilitas.
- 2) Cuti
- 3) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua.
- 4) Perlindungan.
- 5) Pengembangan kompetensi

Sedangkan kewajiban PNS menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang tercantum pada pasal 23, yaitu:

- 1) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah.
- 2) menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
- 4) menaati ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 5) melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.
- 6) menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.
- 7) menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 8) bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik.

2.6.5.3 Aparatur Perencana

Secara umum, aparatur perencana merupakan sumber daya aparatur yang memiliki tugas dan fungsi di bidang perencanaan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, salah satu jabatan yang harus dimiliki oleh organisasi pemerintah yang bergerak di bidang perencanaan adalah Jabatan Fungsional Perencana. Namun, sesungguhnya setiap pegawai yang bertugas pada organisasi pemerintah bidang perencanaan dapat disebut sebagai sumber daya aparatur perencana itu sendiri, karena semua pegawai tersebut memiliki peran masing-masing dalam proses perencanaan yang dilakukan organisasi.

Setiap aparatur perencana harus memahami setiap regulasi mengenai perencanaan pembangunan dalam melaksanakan tugasnya, salah satunya yaitu Peraturan Kementerian Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017, yang mengatur tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Raperda tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Daerah (RPJMD), serta tata cara perubahan RPJPD, RPJMD, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

2.6.6 Langkah-langkah pengembangan kompetensi Aparatur

Secara garis besar beberapa langkah penting yang harus diperhatikan oleh organisasi sektor publik dalam melakukan program pengembangan kompetensi aparaturnya menurut Saleh, dkk (2013, p.14) yaitu:

- 1) Melakukan identifikasi secara cermat tentang jenis kompetensi personal yang dibutuhkan oleh organisasi sektor publik dan yang harus dimiliki oleh segenap aparatur yang bekerja pada organisasi itu.
- 2) Melakukan identifikasi atas terjadinya kesenjangan kompetensi personal atau mengidentifikasi adanya perbedaan antara kompetensi personal riil yang telah dimiliki oleh masing-masing aparatur dengan kompetensi personal yang sebenarnya dibutuhkan oleh aparatur terkait dengan tugas pekerjaan yang akan dipercayakan oleh organisasi kepada mereka.
- 3) Memahami tentang peran yang dimiliki dan yang benar-benar telah dilakukan oleh pemimpin organisasi sektor publik dalam melakukan program pengembangan kompetensi personal aparaturnya.
- 4) Memahami tentang peran yang dimiliki dan yang benar-benar telah dilakukan oleh pemimpin organisasi sektor publik dalam memberikan motivasi kerja terhadap segenap aparaturnya.
- 5) Menentukan dan menyusun tahap-tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi personal aparatur yang ada pada organisasi.
- 6) Melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap hasil-hasil program pengembangan kompetensi personal aparatur yang ada di organisasi.
- 7) Mengidentifikasi secara cermat terhadap faktor-faktor yang mendukung serta menghambat terhadap aktivitas pengembangan kompetensi personal aparatur yang telah dilakukan.

Langkah-langkah penilaian perlu dilaksanakan secara sistematis seperti berikut ini:

- 1) Penentuan kriteria evaluasi sebelum pelaksanaan program dengan tolak ukur yang jelas.

- 2) Penyelenggaraan tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kemampuan dan keterampilan agar dapat menentukan program yang tepat untuk diikuti.
- 3) Pelaksanaan ujian pasca program untuk melihat sejauh mana perkembangan pegawai dalam bekerja.
- 4) Tindak lanjut yang berkesinambungan mengenai hasil perkembangan pegawai pasca program, kemudian memperhitungkan kebutuhan pengembangan selanjutnya.

2.6.7 Program Pengembangan Aparatur

2.6.7.1 Tugas Belajar dan Izin Belajar

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: B/1299/M.PAN-RB/3/2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar .

Ketentuan Pemberian Tugas Belajar :

- 1) PNS yang telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS;
- 2) Untuk bidang Ilmu yang langka serta diperlukan oleh organisasi dapat diberikan sejak diangkat sebagai PNS sesuai criteria kebutuhan yang ditetapkan oleh masing-masing instansi;
- 3) Mendapatkan surat tugas dari pejabat yang berwenang;
- 4) Bidang ilmu yang akan ditempuh sesuai dengan pengetahuan atau keahlian yang dipersyaratkan dalam jabatan pada organisasi dan sesuai dengan analisis beban kerja dan perencanaan SDM instansi masing-masing;
- 5) Usia maksimal :
 - a) Program Diploma I, Diploma 11, Diploma 111, dan Program Strata I (S-1) atau setara berusia paling tinggi 25 (dua puluh lima) tahun;
 - b) Program Strata 11 (S-2) atau setara berusia paling tinggi 37 (tiga puluh tujuh) tahun;
 - c) Program Strata In (S-3) atau setara berusia paling tinggi 40 (empat puluh) tahun;
- 6) Untuk daerah terpencil, tertinggal, dan terluar atau jabatan sangat diperlukan, usia maksimal dapat ditetapkan menjadi:
 - a) Program Diploma I, Diploma 11, Diploma 111, Program Diploma 111 dan Program Strata I (S-1) atau setara berusia paling tinggi 37 (tiga puluh tujuh) tahun;

- b) Program Strata I1 (S-2) atau setara berusia paling tinggi 42 (empat puluh dua) tahun;
- c) Program Strata 111 (S-3) atau setara berusia paling tinggi 47 (empat puluh tujuh) tahun;
- 7) Program studi di dalam negeri yang akan diikuti telah mendapatkan persetujuan/ akreditasi minimal B dari lembaga Yang berwenang;
- 8) Bagi PNS yang menduduki jabatan struktural dibebaskan dari jabatannya;
- 9) Bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional dibebaskan sementara dari jabatannya;
- 10) Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam 1 (satu) tahun terakhir paling kurang bernilai baik,
- 11) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;
- 12) Tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS;
- 13) Jangka waktu pelaksanaan :
 - a) Program Diploma I (DI) paling lama 1 (satu) tahun;
 - b) Program Diploma II (DII) paling lama 2 (dua) tahun;
 - c) Program Diploma III (DIII) paling lama 3 (tiga) tahun;
 - d) Program Strata I (S-1) / Diploma IV (DIV), paling lama 4 (empat) tahun;
 - e) Program Strata I1 (S-2) atau setara, paling lama 2 (dua) tahun;
 - f) Program Strata 111 (S-3) atau setara, paling lama 4 (empat) tahun;
- 14) Jangka waktu pelaksanaan tugas belajar sebagaimana dimaksud pada poin 13 masing-masing dapat diperpanjang paling lama 1 tahun (2 semester) sesuai kebutuhan instansi dan persetujuan sponsor dan / atau instansi.
- 15) Bagi PNS yang belum dapat menyelesaikan tugas belajar setelah diberikan perpanjangan waktu 1 tahun, dapat diberikan perpanjangan kembali paling lama 1 (satu) tahun, dengan perubahan status menjadi izin belajar.
- 16) Dalam melaksanakan izin belajar tersebut PNS tetap dapat meninggalkan tugasnya sebagaimana berlaku bagi tugas belajar.
- 17) Dalam memberikan tugas belajar, setiap instansi harus memberikan kesempatan yang sama bagi semua PNS sesuai dengan bidang tugasnya;
- 18) PNS yang telah selesai melaksanakan tugas belajar wajib bekerja kembali untuk negara pada unit kerja pada instansi tempat pegawai bersangkutan bekerja semula (Kewajiban Kerja) dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Pemberian tugas belajar di dalam negeri, kewajiban kerja yang harus dijalani adalah dua kali masa tugas belajar (n) atau dalam rumus $(2 \times n)$. Sebagai contoh, untuk masa belajar 4 tahun, maka kewajiban kerja adalah sebagai berikut: $Kewajiban Kerja = 2 \times 4 = 8$ tahun
 - b) Pemberian tugas belajar di luar negeri, kewajiban kerja yang harus dijalani adalah dua kali masa tugas belajar (n) atau dalam rumus $(2 \times n)$. Sebagai contoh, untuk masa belajar 4 tahun, maka kewajiban kerja adalah sebagai berikut: $Kewajiban Kerja = 2 \times 4 = 8$ tahun
 - c) Dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan pelayanan kepada masyarakat, pelaksanaan perhitungan waktu kewajiban

kerja pada suatu uni kerja di suatu instansi sebagaimana dimaksud pada angka 1) dan angka 2) dapat dikurangi atau ditambah berdasarkan kebijakan dari pimpinan tertinggi instansi yang bersangkutan.

19) PNS dapat melaksanakan tugas belajar berkelanjutan secara berturut-turut dengan persyaratan :

- a) Mendapat iin dari pimpinan instansinya
- b) Prestasi pendidikan sangat memuaskan
- c) Jenjang pendidikan bersifat linier; dan
- d) Dibutuhkan oleh organisasi .

20) Kewajiban kerja bagi PNS sebagairnana huruf r, diakumulasikan setelah PNS selesai melaksanakan tugas belajar pada jenjang pendidikan terakhir.

21) PNS tidak berhak menuntut penyesuaian ijazah ke dalam pangkat yang lebih tinggi, kecuali terdapat formasi.

Sedangkan ketentuan-ketentuan mengenai pemberian Izin Belajar adalah sebagai berikut:

- 1) PNS yang telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS;
- 2) Mendapatkan izin secara tertulis dari pejabat yang berwenang;
- 3) Tidak meninggalkan tugas jabatannya, dikecualikan sifat pendidikan yang sedang diikuti, PNS dapat meninggalkan jabatan sebagian waktu kerja atas izin pimpinan instansi;
- 4) Unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam 1 (satu) tahun terakhir paling kurang bernilai baik;
- 5) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat
- 6) Tidak pernah melanggar kode etik PNS tingkat sedang atau berat;
- 7) Tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS;
- 8) Pendidikan yang akan ditempuh dapat mendukung pelaksanaan tugas jabatan pada unit organisasi;
- 9) Biaya pendim ditanggung oleh PNS yang bersangkutan;
- 10) Program studi di dalam negeri yang akan diikuti telah mendapatkan persetujuan/akreditasi minimal B dari lembaga yang berwenang;
- 11) PNS tidak berhak untuk menuntut penyesuaian ijazah ke dalam pangkat yang lebih tinggi kecuali terdapat formasi.

2.6.7.2 Pendidikan dan Pelatihan

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil, pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil didefinisikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Untuk

mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sika untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan jabatan dibagi dua, yaitu pendidikan dan patihan prajabatan, dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan.

Diklat prajabatan adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, sedangkan diklat dalam jabatan adalah suatu pelatihan yang berujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil.

2.6.7.3 Mutasi dan Promosi

Pergeseran atau pemindahan dalam jabatan dilakukan dengan memperhatikan pola karir maupun kompetensi jabatan yang berkesesuaian.

Misalnya seorang perawat yang bertugas di rumah sakit tidak bisa dipindahkan

ke dalam jabatan analisis kepegawaian, kecuali perawat tersebut telah lepas dari jabatannya dan telah mengikuti diklat analisis kepegawaian (Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 dan 9 Tahun 2003).

Dalam perencanaan karir, jabatan seorang Pegawai Negeri Sipil tidak akan lepas kaitannya dengan latar belakang pendidikannya. Menurut Suroto (1996) setidaknya ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan karir, yaitu:

- 1) Minat, bakat dan kepribadian atau potensi kemampuannya,
- 2) Tersedianya informasi tentang jenis tenaga kerja yang diperkirakan akan dibutuhkan dan syarat-syarat jabatan yang diperlukan untuk tiap jenis pekerjaan,
- 3) Tersedianya sistem pendidikan dan latihan yang diperlukan.

Sedangkan promosi didefinisikan sebagai perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Sudiro, 2011). Biasanya promosi diikuti dengan peningkatan kompensasi baik berupa gaji/tunjangan maupun status. Seperti telah disebutkan pada latar belakang penelitian, bahwa pada penelitian ini penulis membatasi pengertian mutasi hanya pada pergeseran posisi saja, tidak termasuk pemutusan hubungan kerja dan pensiun. Perpindahan seorang aparatur ke suatu jabatan baru yang sejajar maupun satu level di atasnya tentu saja menuntut aparatur tersebut untuk mengembangkan kompetensinya agar dapat melaksanakan tugas barunya.

2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan

Keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor baik dari dalam organisasi (internal) maupun dari

luar organisasi (eksternal). Faktor-faktor tersebut juga dapat bersifat menghambat maupun bersifat mendukung keberhasilan program pengembangan kompetensi pegawai.

Menurut Hasibuan (2011, pp.85-86), ada beberapa faktor yang menjadi mempengaruhi pengembangan/ pelatihan, yaitu:

- 1) Latar belakang pegawai/ peserta yang mengikuti program pengembangan berbeda-beda, dari pendidikan dasar, pengalaman kerja dan usia, sehingga daya nalar dalam proses belajar juga berbeda-beda.
- 2) Ketersediaan pelatih/ instruktur yang mampu mentransfer pengetahuan dengan baik kepada para peserta.
- 3) Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang tersedia.
- 4) Kesesuaian kurikulum dalam program pembelajaran dengan sasaran yang diharapkan berdasarkan jabatan peserta/pegawai.
- 5) Dana/ anggaran yang tersedia untuk menyelenggarakan program pengembangan.

Selanjutnya Sofyandi (2008, pp.37-47) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, menjadi faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal, sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor lingkungan internal, merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu:
 - a) Serikat kerja/ organisasi yang dibentuk oleh para pekerja yang berfungsi melindungi hak dan kepentingan para pekerja.
 - b) Sistem informasi yang berperan sebagai alat pendukung untuk memberikan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dalam organisasi.
 - c) Budaya yang berkembang dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi suasana/ kondisi lingkungan kerja.
 - d) Konflik-konflik internal, benturan antara kepentingan atasan maupun bawahan dalam organisasi.

2) Faktor-faktor lingkungan eksternal, merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- a) Faktor ekonomi merupakan faktor yang mempengaruhi status keuangan organisasi dalam melaksanakan program-programnya.
- b) Faktor tuntutan dunia internasional, dimana budaya suatu bangsa menjadi tolak ukur penilaian oleh bangsa yang lain
- c) Faktor nilai budaya dan norma sosial, meliputi sikap kerja, permasalahan sosial seperti narkoba dan kejahatan seksual, kemudian keagamaan yang menentukan perilaku seseorang dalam kesehariannya.
- d) Faktor demografi meliputi tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin dan populasi dalam suatu daerah. Misalnya di suatu daerah yang penduduknya sedikit dan tingkat pendidikan rendah, otomatis kesulitan mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai yang diharapkan.
- e) Faktor teknologi, pesatnya perkembangan teknologi menuntut organisasi untuk segera beradaptasi baik dari segi infrastruktur maupun kemampuan SDM yang menggunakan teknologi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena penulis ingin memperoleh gambaran tentang praktek pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian arti atau pengertian penelitian kualitatif tersebut adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005, p.34).

Tujuan dari metode ini adalah Pemahaman secara luas dan mendalam terhadap suatu permasalahan secara mendalam pada suatu permasalahan yang sedang dikaji atau akan di kaji. Dan data yang dikumpulkan lebih banyak huruf, kata ataupun gambar dari pada angka. Penelitian kualitatif diawali dari lapangan yang berdasarkan pada lingkungan alami, bukan pada teori. data serta informasi yang diperoleh dari lapangan ditarik makna dan konsepnya, melalui pemaparan secara deskriptif analitik, dan tanpa menggunakan angka, karena lebih mementingkan prosesnya. Melalui metode ini penulis mengungkapkan berbagai hal mengenai pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, kemudian mendeskripsikan dan menganalisis hasil-hasil yang di dapat selama di lapangan, baik berupa data-data, gambar-gambar, hasil wawancara serta dokumentasi.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian perlu ditetapkan dengan harapan agar dapat membatasi obyek kajian sehingga peneliti tidak menghadapi hambatan karena melimpahnya data yang diperoleh di lapangan. Relevan dengan masalah penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Upaya-upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, meliputi tiga kegiatan belajar, yaitu:

a) Kegiatan belajar untuk menyiapkan aparatur dalam mengemban tugas baru dalam waktu dekat, kegiatan ini disebut dengan pendidikan/ *education*. Salah satu bentuk kegiatan belajar ini yaitu pelaksanaan izin belajar dan tugas belajar.

b) Kegiatan belajar untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang mereka emban, kegiatan ini disebut pelatihan/ *training*. Salah satu bentuk kegiatan pelatihan yang diselenggarakan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yaitu diklat teknis, diklat struktural dan diklat fungsional.

c) Kegiatan belajar untuk pengembangan diri aparatur secara umum dan menyeluruh tanpa dikaitkan dengan tugas khusus yang mereka lakukan, kegiatan ini disebut dengan pengembangan/ *development*.

Pengembangan dalam hal ini juga terkait mutasi dan promosi di lingkungan organisasi.

2) Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat baik dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

- a) Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi, diantaranya yaitu motivasi aparatur, komitmen pimpinan dan sistematika penempatan aparatur dalam jabatan di organisasi.
- b) Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar lingkungan organisasi. Faktor eksternal pada penelitian kali ini adalah peraturan tentang sistem karier, anggaran untuk pelaksanaan program pengembangan dan koordinasi dengan organisasi terkait program pengembangan aparatur.

3.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Cara terbaik dalam menentukan lokasi penelitian menurut Moleong (2014, p.128) adalah dengan mempertimbangkan teori substantif dan dengan mempelajari serta mendalami fokus serta rumusan masalah penelitian. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pada penelitian kali ini peneliti memilih lokasi penelitian di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat. Pemilihan BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai lokasi penelitian adalah karena peran vitalnya dalam melaksanakan bidang urusan perencanaan pembangunan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Sedangkan untuk situs penelitian, dimana peneliti akan melakukan penelitian dengan mengkaji fenomena yang ada, peneliti memilih bidang yang menjalankan fungsi manajemen sumber daya aparatur di BAPPEDA yaitu Sekretariat, Bagian Umum dan Aparatur, serta Bidang Perencanaan. Selain BAPPEDA, penulis juga melakukan penggalan informasi ke Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat untuk memperlengkap dan mempertajam hasil penelitian.

3.4 Sumber Data

1) Informan

Pada penelitian ini, informan kunci ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling* dengan menggunakan *criterion based selection*, yaitu penentuan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan utama penentuan informan adalah penguasaan informasi dan data yang diperlukan. Pemilihan informan ini didasarkan atas subyek yang banyak memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dan bersedia memberikan informasi. Berdasarkan kriteria ini maka peneliti memilih subyek utamanya yaitu Sekretaris, Kepala Sub Bagian Umum dan Aparatur dan Kepala Bidang Perencanaan di BAPPEDA.

Informan selanjutnya dipilih berdasarkan teknik *snowball sampling*, berdasarkan informasi tentang sumber data yang diberikan oleh informan kunci. Pada penelitian ini, informan kunci yaitu Sekretaris menyarankan agar peneliti menggali informasi lebih lanjut kepada Kepala Sub Bagian umum dan Aparatur. Setelah melakukan wawancara kepada Kepala Sub Bagian Umum dan Aparatur, selanjutnya diarahkan kepada staf yang menduduki jabatan fungsional perencanaan, dan segera ditindaklanjuti. Saat informasi yang diperoleh sudah memadai yang ditandai dengan adanya kejenuhan data dimana tidak ada lagi variasi data yang diberikan oleh Sekretaris, Kepala Sub Bagian Umum dan Aparatur, Kepala Bidang Perencanaan serta beberapa Pejabat Fungsional Perencana, maka proses *snowball sampling* dihentikan.

2) Peristiwa

Sumber informasi lain dalam penelitian ini adalah peristiwa yang mencakup segala sesuatu yang terjadi dan berhubungan dengan aktivitas pengembangan kompetensi aparatur. Salah satu aktivitas yang diamati selama penelitian yaitu keterlibatan para Pejabat Fungsional Perencana dalam rapat koordinasi antar bidang di Lingkungan BAPPEDA, serta bagaimana interaksi kerja antara beberapa staf dengan atasannya masing-masing.

3) Dokumen

Sumber informasi berikutnya yaitu dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian yang didapatkan melalui aparatur pada Kantor BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, yaitu berupa *fotocopy* dokumen RPJMD Provinsi Kalimantan Barat 2013-2018, LAKIP BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat 2017, Nominatif PNS serta Bezzeting BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat kondisi Juni 2018.

3.5 Jenis Data

Data-data yang akan dicari selama penelitian di lapangan terbagi menjadi dua jenis data, yaitu:

- 1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan para informan yang mengetahui informasi tentang permasalahan penelitian, yaitu Sekretaris, Kepala Sub Bagian Umum dan Aparatur, Kepala Bidang dan Sub Bidang Perencanaan.
- 2) Data Sekunder, yaitu data pendukung dalam penelitian yang berasal dari dokumen, laporan, catatan, arsip dan hasil dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu berupa *fotocopy* dokumen RPJMD Provinsi Kalimantan Barat 2013-2018, LAKIP BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat 2017, Nominatif PNS BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat per-Juni 2018.

3.6 Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui wawancara, observasi dan penelusuran dokumen.

- 1) Wawancara; bertujuan untuk memperdalam pengetahuan atau pemahaman tentang obyek yang diobservasi, menghindari dan meminimalisir kesalahan dalam menganalisis segala hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Penentuan subyek informan pada penelitian ini sudah dilakukan sejak melakukan observasi, dimulai dari *key informan* yaitu Sekretaris BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat. Wawancara kemudian dilakukan secara mendalam dan tidak berstruktur. Pertanyaan terus berkembang sesuai dengan jawaban yang diberikan sehingga diperoleh informasi sebanyak mungkin terkait masalah penelitian.

- 2) Observasi; telah dilakukan secara langsung di lingkungan kerja BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dengan mengamati segala aktivitas kerja terutama yang berkaitan dengan administrasi dalam pengembangan kompetensi pegawai.

- 3) Studi dokumentasi: yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menganalisis data-data sekunder dari dokumen-dokumen, monografi, arsip, dan bahan-bahan lain dari sumber yang relevan selama penelitian ini berlangsung, yaitu berupa *fotocopy* dokumen RPJMD Provinsi Kalimantan Barat 2013-2018, LAKIP BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat 2017, Nominatif PNS serta Bezzeting BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat kondisi Juni 2018.

3.7 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada empat kriteria yang dikemukakan Moleong (2014, p.324), yaitu standar kepercayaan, standar keteralihan, standar ketergantungan dan standar kepastian:

1) Kepercayaan (*Credibility*); Untuk mendapatkan tingkat kepercayaan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a) Perpanjangan pengamatan yang difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Perpanjangan pengamatan berlangsung selama 1(satu) bulan, dengan memeriksa kembali data yang telah diperoleh tersebut, ketika telah diyakini bahwa data sudah dapat dipertanggungjawabkan, maka data tersebut sudah kredibel, dan perpanjangan pengamatan diakhiri.

b) Selanjutnya untuk meningkatkan ketelitian dalam pengumpulan dan analisis data dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen- dokumen terkait, kemudian dibandingkan dengan hasil penelitian yang telah diperoleh.

c) Triangulasi data dari berbagai sumber, yaitu dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari setiap informan, memeriksa data yang berasal dari dokumen- dokumen terkait, serta hasil observasi dan dokumentasi di lapangan. Saat ditemukan adanya perbedaan antara informasi yang diberikan oleh seorang informan dengan informan lainnya, kemudian dilakukan pengecekan data dari dokumen yang diperoleh untuk memastikan informasi mana yang benar. Setelah dilakukan pengujian dan

didapatkan hasil data yang sama, maka pengecekan data dari berbagai sumber ini selesai.

d) Selanjutnya dilakukan *membercheck* agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2007, p.276). Dalam penelitian ini *membercheck* dilakukan dengan memeriksa hasil rekaman wawancara dan data dari dokumen-dokumen terkait, dengan demikian akan diketahui apakah data/ informasi yang akan disajikan dalam hasil penelitian sepenuhnya telah sesuai dengan hasil wawancara maupun setiap data dari dokumen- dokumen pendukung tersebut.

2) Keteralihan (*Transferability*); Berkaitan dengan memperkaya deskripsi tentang latar atau konteks yang menjadi fokus penelitian. Jika pembaca hasil penelitian mampu memperoleh gambaran yang jelas tentang konteks dari hasil penelitian dan dapat diberlakukan pada konteks yang hampir sama, maka laporan tersebut dapat dikatakan memenuhi standar transferabilitas.

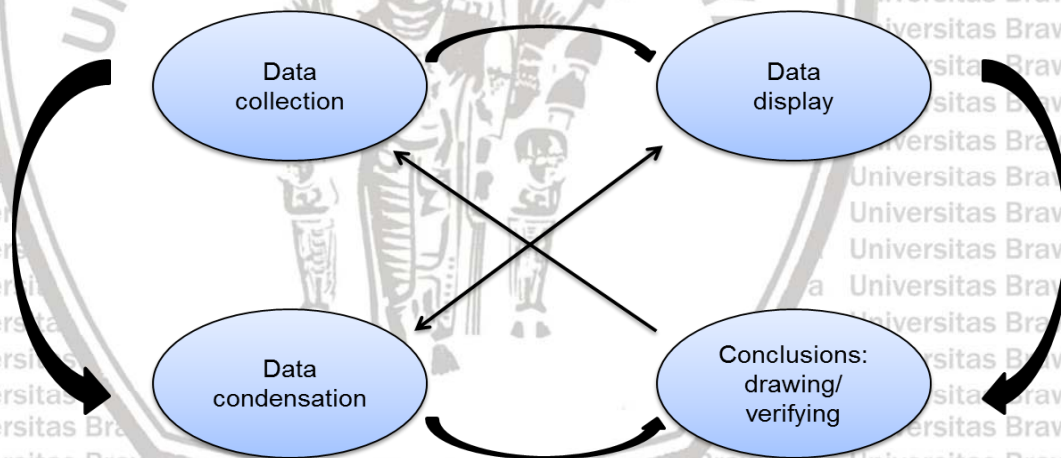
3) Kebergantungan (*Dependability*); Semakin konsisten peneliti dalam keseluruhan proses penelitiannya (pengumpulan data, interpretasi temuan, laporan penelitian), maka semakin terpenuhi standar dependabilitas. Cara mengujinya dengan melakukan audit dependabilitas oleh auditor independen, dengan jalan mereview segenap jejak aktivitas peneliti. Jika peneliti tidak mampu menunjukkan jejak aktivitas lapangannya, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan.

4) Kepastian (*Confirmability*); Melakukan audit konfirmabilitas, yaitu dengan meneliti apakah catatan data lapangan koheren dengan data yang disajikan, interpretasi dan kesimpulan hasil penelitian. Jika hasil audit menunjukkan

adanya konfirmasi maka lazimnya hasil penelitian tersebut dapat diterima.

3.8 Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan harus dianalisis mendalam agar dapat memberikan informasi yang signifikan sehingga nanti memudahkan pembaca dalam menginterpretasikan fenomena yang ada dilapangan. Proses analisis data tersebut mengikuti model Analisis Data Interaktif dari Miles dan Huberman, Saldana (2014, p.14) yaitu analisis yang dilakukan terus menerus selama pengumpulan data di lapangan sampai pengumpulan data selesai dilaksanakan.



Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, Saldana (2014, p.14).

1. Kondensasi Data; Dalam proses ini data dipilah-pilah dan disederhanakan, sedangkan data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam menampilkan, menyajikannya dan menarik kesimpulan sementara. Dalam prakteknya, penulis mengelompokkan data sesuai dengan fokus penelitian. Dari sekian banyak data dan dokumen pendukung yang didapatkan

saat penelitian, data-data terkait dengan pengembangan aparatur yang berbentuk *soft file* dikumpulkan dalam 1(satu) *folder*, kemudian diolah kembali sesuai kebutuhan untuk mendukung pernyataan dan hasil temuan di lapangan.

2. Penyajian Data; Data yang telah dipilah dan disisihkan diatur menurut kelompok data serta disusun sesuai dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan selaras dengan kerangka yang digunakan, termasuk kesimpulan sementara yang diperoleh pada saat data direduksi. Kebanyakan data disajikan dalam bentuk tabel untuk mempermudah pembaca memahami hasil penelitian. Tabel dibuat sesederhana mungkin dengan menyisihkan kolom ataupun rincian yang tidak diperlukan.

3. Menarik Kesimpulan: Merupakan proses untuk menyusun suatu deskripsi mendalam dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk menuju pada kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, setelah data dikumpulkan, diolah kemudian disajikan dalam bentuk tabel maupun gambar, penulis membuat sebuah kesimpulan atas permasalahan yang dibahas, ataupun sekedar mempertegas pernyataan terkait pengembangan aparatur. Kesimpulan itu mendeskripsikan isi dari tabel, gambar dan juga hasil wawancara yang terkait dengan pengembangan aparatur.

BAB IV

ANALISIS SITUS PENELITIAN

4.1 Kondisi Umum Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat

Pada tahun 1956, Pemerintah Pusat bersama DPR mencabut UU Darurat No 2 Tahun 1953, dengan mengesahkan Undang-undang No 25 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Daerah Otonom Provinsi Kalimantan Barat,

Kalimantan Selatan dan Kalimantan Timur. Berdasarkan UU No 25 tahun 1956 tersebut, Kalimantan Barat secara Yuridis telah menjadi Provinsi yang otonom.

Undang-undang tersebut berlaku secara efektif mulai tanggal 1 Januari 1957

berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Des.52/10/50 tanggal 12

Desember 1956. Namun, berdasarkan pertimbangan kelengkapan

Kepemerintahan di Kalimantan Barat baru terbentuk tanggal 28 Januari 1957

secara lengkap, yang di tandai dengan adanya Kepala Daerah, terbentuknya

DPRD Peralihan, dan Dewan Pemerintahan Daerah, maka HUT Provinsi

Kalimantan Barat adalah tanggal 28 Januari 1957.

Provinsi Kalimantan Barat memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

- 1) Utara : Sarawak, Malaysia Timur
- 2) Selatan : Laut Jawa
- 3) Barat : Laut Natuna, Selat Karimata dan Semenanjung Malaysia
- 4) Timur : Provinsi Kalimantan Timur dan Provinsi Kalimantan Tengah

Jumlah penduduk di Provinsi Kalimantan Barat menurut sensus tahun

2016 berjumlah 5.365.256 jiwa atau 1,85% dari jumlah penduduk Indonesia.

Dengan luas wilayah sekitar 146.807 km² atau 7,53% luas Indonesia, Provinsi

Kalimantan Barat terdiri atas dua belas Pemerintahan Kabupaten dan dua Pemerintahan Kota dengan Ibu Kotanya yaitu Kota Pontianak.

Dalam Website Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, ditampilkan Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Visi tersebut yaitu:

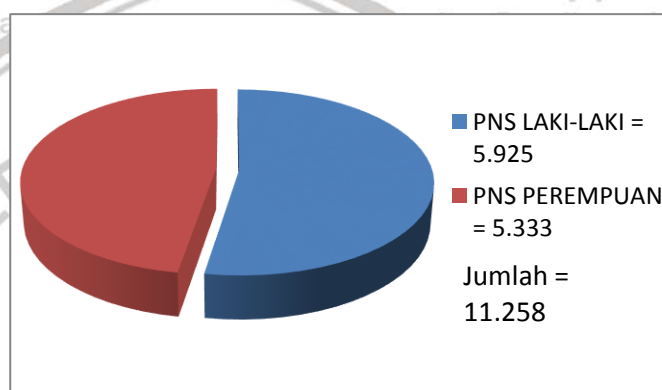
"Mewujudkan Masyarakat Kalimantan Barat yang Beriman, Sehat, Cerdas, Aman, Berbudaya dan Sejahtera"

Adapun Misi Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yaitu:

- 1) Melaksanakan peningkatan sistem pelayanan dasar dalam bidang sosial, kesehatan, pendidikan, agama, keamanan dan ketertiban melalui sistem kelembagaan manajemen yang efisien dan transparan.
- 2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas tenaga kependidikan dan penyediaan prasarana dan sarana pendidikan serta pemerataan pendidikan.
- 3) Melaksanakan pemerataan dan keseimbangan pembangunan secara berkelanjutan untuk mengurangi kesenjangan antar wilayah dengan tetap memperhatikan aspek ekologi dalam pemanfaatan sumber daya alam.
- 4) Mengembangkan sumber daya lokal bagi pengembangan ekonomi masyarakat melalui sistem pengelolaan yang profesional, efektif, dan efisien serta akuntabel, dengan didukung sistem dan sarana investasi yang baik melalui penyediaan data potensi investasi guna menarik dan mendorong masuknya investasi.
- 5) Mengembangkan jaringan kerjasama antara pemerintah daerah dengan pihak swasta baik dalam tataran lokal, regional, nasional, maupun internasional melalui penyediaan sarana dan prasarana infrastruktur serta sumberdaya manusia yang memadai.
- 6) Meningkatkan kemampuan kapasitas dan akuntabilitas aparatur pemerintah daerah guna meningkatkan pelayanan publik, serta menempatkan aparatur yang profesional dan berakhlak sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki, sesuai dengan peraturan jenjang karir kepegawaian yang berlaku.
- 7) Menegakkan supremasi hukum, keadilan sosial, dan perlindungan hak asasi manusia guna mendukung terciptanya kehidupan masyarakat yang rukun, aman dan damai.
- 8) Melaksanakan peningkatan pembangunan infrastruktur dasar guna memperlancar mobilitas penduduk dan arus barang serta mempercepat pembangunan di wilayah pedalaman, perbatasan, pesisir dan kepulauan sebagai sumber potensi ekonomi.

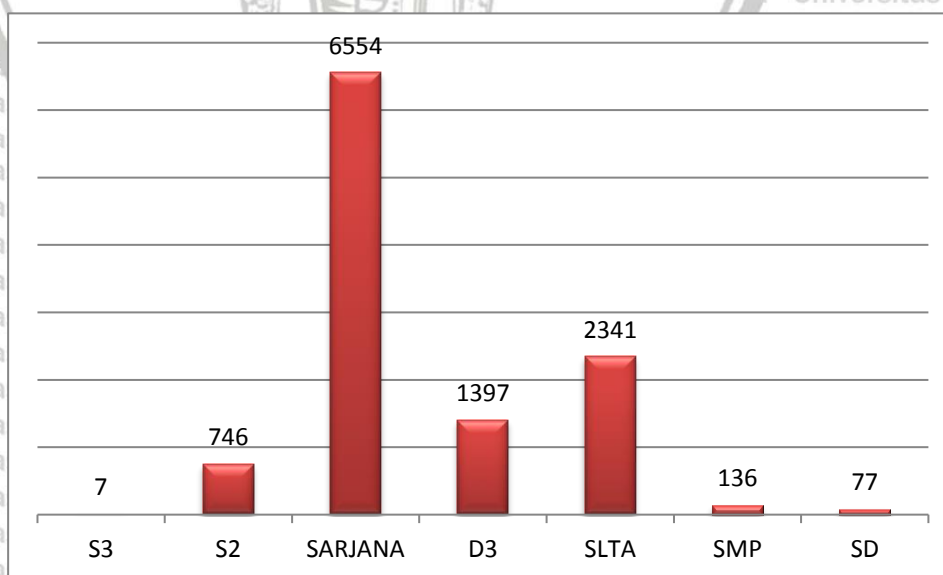
- 9) Melaksanakan pengendalian dan pemanfaatan tata ruang dan tata guna wilayah sesuai dengan peruntukan dan regulasi, guna menghindari kesenjangan wilayah dan terwujudnya pembangunan yang berkelanjutan.

Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat saat ini terdiri atas 37 (tiga puluh tujuh) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang lokasinya tersebar di seluruh daerah Provinsi Kalimantan Barat. PNS Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat berjumlah 11.258 orang kondisi 1 Februari 2018.



Gambar 4.1 Data PNS Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat.



Gambar 4.2 Data PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

4.2 Profil Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat

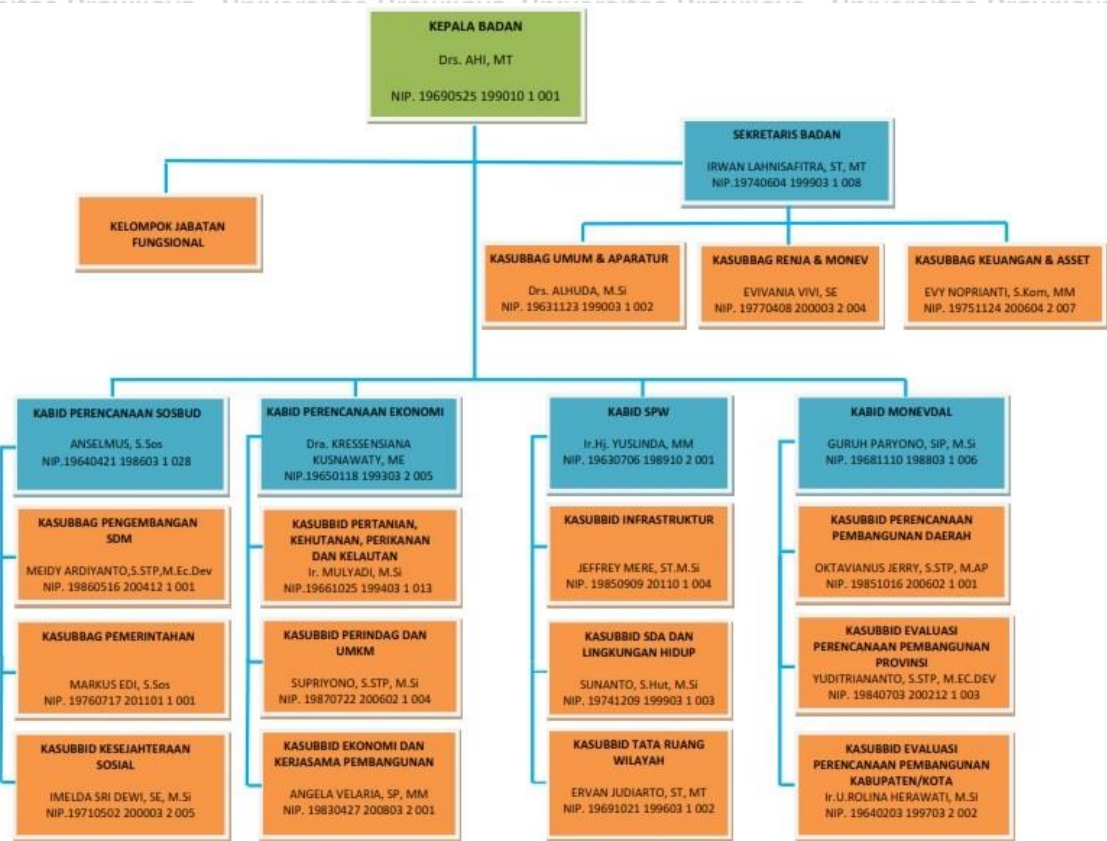
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan program kerja di bidang perencanaan pembangunan daerah;
2. Perumusan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah;
3. Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah;
4. Pengkoordinasian dan pembinaan perencanaan pembangunan daerah;
5. Penyelenggaraan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan;
6. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah;
7. Pelaksanaan administrasi badan perencanaan pembangunan daerah;
8. Pelaksanaan fungsi lain dan tugas pembantuan yang diberikan oleh gubernur di bidang perencanaan pembangunan daerah sesuai peraturan perundang-undangan.

4.2.1 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat
Sumber: Website BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat

4.2.2 Visi dan Misi

Adapun Visi dan Misi BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

Visi :

"Terwujudnya Perencanaan Pembangunan Daerah Yang Berkualitas"

Misi :

1. Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan dan Profesionalisme Sumber Daya Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat.
2. Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Jangka Panjang, Menengah dan Tahunan.
3. Meningkatkan Kinerja Pembangunan Daerah Melalui Pengendalian, Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan Daerah.
4. Meningkatkan Pengelolaan Data Statistik dan Hasil Kajian Pembangunan Guna Penyusunan Perencanaan yang Lebih Berkualitas. (Website BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat)

4.2.3 Kepegawaian

Tabel 4.1 Komposisi PNS BAPPEDA Berdasarkan Jenis Jabatan

NO	UNIT / KOMPONEN	JUMLAH	STRUKTURAL	FUNGSIONAL	FUNGSIONAL
				TERTENTU	UMUM
1	KEPALA BADAN	1	1	0	0
2	SEKRETARIAT	28	3	3	22
3	BIDANG PERENCANAAN SOSIAL BUDAYA	15	4	3	8
4	BIDANG PERENCANAAN FISIK, PRASARANA DAN SUMBER DAYA	14	4	4	6
5	BIDANG PERENCANAAN EKONOMI	12	4	3	5
6	BIDANG PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN	13	4	3	6
TOTAL		83	20	16	47

Sumber : BKD Provinsi Kalimantan Barat

Tabel 4.2 Rekapitulasi PNS BAPPEDA Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	UNIT KERJA	JUMLAH	TINGKAT PENDIDIKAN						
			S3	S2	S1	D3	SMA	SMP	SD
1	KEPALA BADAN	1	0	1	0	0	0	0	0
2	SEKRETARIAT	28	0	3	13	2	7	2	1
3	BIDANG PERENCANAAN SOSIAL BUDAYA	15	0	3	10	0	2	0	0
4	BIDANG PERENCANAAN FISIK, PRASARANA DAN SUMBER DAYA	14	0	5	8	0	1	0	0
5	BIDANG PERENCANAAN EKONOMI	12	0	6	4	0	1	1	0
6	BIDANG PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN	13	0	7	4	0	2	0	0
TOTAL		83	0	25	39	2	13	3	1

Sumber : BKD Provinsi Kalimantan Barat

Tabel 4.3 Rekapitulasi PNS BAPPEDA Dengan Jabatan Fungsional

NO	KELOMPOK JABATAN	JUMLAH
1	ARSIPARIS PENYELIA	1
2	PERENCANA MADYA	11
3	PERENCANA MUDA	1
4	PERENCANA PERTAMA	3
TOTAL		16

Sumber : BKD Provinsi Kalimantan Barat

Tabel 4.4 Jumlah Kebutuhan Jabatan Fungsional

No	Jabatan Fungsional	Jumlah PNS Yang Ada S/D Januari 2018			Jumlah Kebutuhan (Hasil ABK)			Ket.
		Ahli	Terampil	Jumlah	Ahli	Terampil	Jumlah	
1	Arsiparis			-	1		1	
2	Penata Ruang			-	1		1	
3	Pengendali Dampak Lingkungan			-	1		1	
4	Perencana	15		15	67		67	kurang 52 orang
5	Pranata Komputer			-		3	3	

Sumber : Bagian Umum dan Aparatur BAPPEDA (diolah)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana di Badan

Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya melaksanakan kegiatan perencanaan pembangunan, dan terlebih dalam mengimplementasikan ke dalam wujud pelaksanaan pembangunan di daerah sangat memerlukan keberadaan aparatur yang profesional dan handal. Seorang aparatur adalah pemikir, perencana dan pelaksana keseluruhan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga tidaklah berlebihan jika kedudukan aparatur yang demikian ini sangat menentukan berhasil tidaknya proses pembangunan. Agar sumber daya aparatur yang dimiliki dapat memberikan kontribusi yang maksimal, maka pengembangan sumber daya manusia aparatur perencana dilakukan melalui metode atau pendekatan: pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), yang merupakan hal mutlak untuk dilaksanakan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini telah melaksanakan 3 (tiga) metode pembelajaran tersebut dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai institusi perencana di daerah. Mengingat tuntutan akan produk-produk perencanaan yang harus diselesaikan tepat pada waktunya, selaras dengan kebutuhan masyarakat, dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan maka proses pembelajaran tersebut harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Pentingnya metode pembelajaran tersebut dilakukan agar dalam lingkup yang

lebih luas organisasi dapat menjawab kompleksitas tantangan yang harus dihadapi selama proses pelaksanaan pembangunan. Selama ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam melaksanakan fungsi pengembangan sumber daya manusia aparatur perencanaan dilakukan dengan tetap berkoordinasi bersama Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Barat dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai penanggungjawab fungsi pengembangan aparatur di daerah.

5.1.1.1 Pendidikan Aparatur Perencana

Pendidikan (*education*) pada dasarnya adalah proses pembelajaran untuk mempersiapkan seseorang agar mampu mengidentifikasi pekerjaan, menambah wawasan dan pengetahuan. Dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat melalui pendidikan formal, sejauh ini dilaksanakan dengan memberikan kesempatan pada aparaturnya untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang sarjana dan pascasarjana, melalui izin belajar dan tugas belajar.

Dasar hukum pemberian izin belajar adalah Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor: 892/303/SJ/1990 tentang Petunjuk Pemberian Izin Belajar Bagi PNS. Adapun maksud dan tujuan pemberian izin belajar pegawai adalah untuk kepentingan pembinaan khususnya pembinaan disiplin pegawai, adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian izin belajar adalah:

- 1) Kegiatan belajar tidak boleh mengganggu pelaksanaan tugas kedinasan, sebab kegiatan tersebut adalah atas kemauan dan untuk kepentingan pribadi yang bersangkutan,

2) Apabila PNS yang bersangkutan telah lulus dan memperoleh ijazah/STTB, tidak dengan sendirinya dapat diusulkan kenaikan pangkat berdasarkan penyesuaian ijazah,

3) Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah bukan hak dan oleh sebab itu hanya dapat diberikan apabila sejalan dengan organisasi,

4) Izin belajar diberikan di luar jam kerja, dan tidak mengganggu tugas-tugas kedinasan,

5) Biaya pendidikan ditanggung sepenuhnya oleh PNS yang bersangkutan, dan

6) Proses belajar mengajar harus sesuai dengan standar dan norma akademik berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedikit berbeda dengan program izin belajar, program tugas belajar merupakan hasil kerja sama Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dengan beberapa Universitas dalam negeri yang diberikan kepada aparatur dengan syarat-syarat pengajuan sebagai berikut:

1) Permohonan dari yang bersangkutan kepada Gubernur lewat kepala SKPD masing-masing dengan dilengkapi dengan fotocopy surat kenaikan pangkat terakhir, fotocopy ijazah terakhir, surat tanda lulus seleksi/dinyatakan diterima sebagai mahasiswa dari perguruan tinggi, fotocopy DP3 tahun terakhir,

2) Surat rekomendasi dari pimpinan/kepala SKPD yang pada prinsipnya mengizinkan dan membebaskan dari tugas pekerjaan dan jabatan; dan

3) Pengantar dari kepala SKPD kepada Gubernur dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Daerah.

Terkait adanya kesempatan bagi aparatur untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi dikemukakan oleh Kepala Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Pendidikan aparatur merupakan modal berharga dan terpenting yang sangat bermanfaat bagi individu maupun organisasi dalam menjawab tantangan kedepan yang makin kompleks, disamping pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis dan program-program pengembangan sebagai pendukung kompetensi aparatur perencana” (wawancara, 2 Juli 2018).

Sedangkan pada kesempatan terpisah Sekretaris Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat mengemukakan bahwa:

“Karena minimnya aparatur yang ada serta tuntutan penyelesaian pekerjaan yang makin tinggi maka aparatur yang ada perlu dimaksimalkan kemampuannya, untuk itu diberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada seluruh aparatur untuk mengembangkan kemampuannya melalui kemudahan pemberian tugas belajar ataupun izin belajar pada jenjang sarjana/S1 dan pascasarjana/S2.” (wawancara, 2 Juli 2018).

Mengacu pada penjelasan kedua sumber diatas, agar lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.1 Komposisi Perolehan Jenjang Pendidikan Formal Aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, Kondisi Juni 2018

No	Pendidikan	Cara Memperoleh Gelar			Jumlah	Ket.
		Murni	Izin Belajar	Tugas Belajar		
1	Master	5	11	9	25	1 orang dalam proses izin belajar
2	Sarjana	35	4	-	39	-
3	Diploma	2	-	-	2	-
4	SLTA	13	-	-	13	-
5	SLTP	3	-	-	3	-
6	SD	1	-	-	1	-
	Jumlah	59	15	9	83	

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Adapun penjelasan dari seorang staf Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Manfaat yang cukup signifikan bagi saya setelah menyelesaikan jenjang pascasarjana/S2, selain sebagai penunjang pelaksanaan tugas sehari-hari juga lebih dikarenakan adanya jaminan kejelasan karier kepangkatan dan jabatan” (wawancara, 5 Juli 2018).

Adapun jenjang karier kepangkatan PNS berdasarkan tingkat pendidikan aparatur dapat terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.2 Jenjang Kepangkatan PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	PENDIDIKAN	PANGKAT PEMULAAN	PANGKAT TERTINGGI
1	SD	I/a	II/a
2	SLTP	I/c	II/c
3	SLTP Kejuruan	I/c	II/d
4	SLTA/SLTA Kejuruan/Diploma I	II/a	III/b
5	Diploma II	II/b	III/b
6	SGPLB	II/b	III/c
7	Sarjana Muda Diploma III	II/c	III/c
8	Sarjana/Diploma IV	III/a	III/d
9	Dokter/Pasca Sarjana/Apoteker	III/b	IV/a
10	Dokter	III/c	IV/b

Sumber : Lampiran PP no 13 Tahun 2002

Dari penjelasan dan data tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kesempatan pendidikan yang ditawarkan bagi aparatur termasuk di dalamnya aparatur perencanaan sangat leluasa, hal tersebut terbukti dengan banyaknya aparatur Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan sarjana maupun pasca sarjana melalui program izin belajar dan tugas belajar. Sehingga dengan jenjang pendidikan yang tinggi, diharapkan aparatur dapat menjawab tuntutan akan penyelesaian pekerjaannya.

Pentingnya pendidikan formal aparatur Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat tersebut diharapkan agar dapat dipergunakan sebagai dasar keilmuan/ pengetahuan aparatur di dalam menyelesaikan beban tugas di bidang perencanaan. Sebagai contoh, dalam menyelesaikan tugas penyusunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) diharap dapat disusun oleh aparatur yang memiliki *basic* pengetahuan di bidang teknik, sementara untuk menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) diharap dapat disusun oleh aparatur yang memiliki kemampuan yg beragam seperti pengetahuan bidang ekonomi maupun bidang sosial (sosial politik dan administrasi publik).

Pada sisi yang lain diharapkan dengan adanya keberadaan tingkat pendidikan aparatur yang tinggi dapat berimbas pada peningkatan kualitas dokumen perencanaan yang dihasilkan. Hal ini dimaksudkan agar beberapa dokumen yang disusun oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat tidak menjadi dokumen arsip belaka, namun diharapkan dapat memberikan arahan yang jelas bagi implementasi, kegiatan-kegiatan di satuan kerja teknis yang terkait.

Pengetahuan yang diperoleh dari jenjang pendidikan formal sangat memengaruhi efektivitas penyelesaian produk-produk perencanaan. Efektivitas tersebut sangat terkait dengan batas waktu sebuah produk perencanaan untuk disahkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Contoh dalam hal ini adalah pada proses penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) ditegaskan bahwa RPJMD harus diselesaikan paling lambat 3 (tiga) bulan sejak dilantiknya Kepala Daerah terpilih dan proses Pemilihan Umum Kepala Daerah

(Pilkada). Berdasarkan target jangka waktu tersebut, mutlak RPJMD harus diselesaikan dalam jangka waktu tiga bulan, yang dalam hal ini praktis sangat dibutuhkan kemampuan seorang aparatur perencana untuk dapat melakukan identifikasi materi atau muatan dalam RPJMD termasuk isu-isu strategis, rencana program-program pembangunan daerah selama lima tahun kedepan, serta kerangka implementasi program lima tahun ke dalam program jangka pendek (tahunan). Kemampuan dalam menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi pemerintahan daerah ke dalam dokumen jangka menengah salah satunya dapat ditempuh dengan memanfaatkan aparatur yang memiliki pengetahuan khusus/spesialis pada bidang-bidang studi selama mengikuti proses pembelajaran di bangku kuliah dahulu (sarjana maupun pascasarjana). Adapun dasar keilmuan pendidikan formal aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dapat terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.3 Komposisi Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Sesuai Basic Keahlian Pendidikan Formal

NO	JENJANG PENDIDIKAN FORMAL APARATIR			
	SARJANA	JUMLAH	PASCA SARJANA	JUMLAH
1	Ilmu Hukum	2	Manajemen	5
2	Ilmu Sosial/ Politik	5	Perencanaan Wilayah/Kota	5
3	Ilmu Ekonomi	11	Magister Teknik	4
4	Ilmu Pendidikan	5	Magister Ekonomi Pembangunan	3
5	Ilmu Teknik Sipil	7	Magister Sosial/Politik	3
6	Ilmu Administrasi Negara	7	Magister Administrasi Publik	5

Sumber : Bagian Umum dan Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya komposisi *basic* pendidikan formal aparatur perencanaan di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat relatif cukup baik sebagai penunjang tugas pokok dan fungsi perencanaan pembangunan. Kondisi tersebut idealnya mampu menjawab tantangan pekerjaan yang diembangkannya. Namun dengan kenyataannya kondisi tersebut berbeda dengan kenyataannya yang terjadi di lapangan. Dokumen perencanaan yang disusun oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini masih banyak yang dilimpahkan kepada pihak ketiga, baik melalui Perguruan Tinggi ataupun Jasa Konsultasi Perencana. Adapun dokumen perencanaan yang dilimpahkan kepada pihak ketiga dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.4 *Checklist* Pelaksana Kegiatan Penyusunan Dokumen Perencanaan Pada BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2017

NO	DOKUMEN PERENCANAAN	PELAKSANAAN KEGIATAN	
		SWAKELOLA	PIHAK KE III
1	Masterplan Pendidikan		√
2	Materplan Kesehatan		√
3	Koordinasi Pemecahan Masalah di Daerah	√	
4	Masterplan Tata Ruang/ RTRW		√
5	Sistem Informasi/ Data base jalan		√
6	Daerah Dalam Angka		√
7	Perencanaan Penanggulangan Kemiskinan		√
8	Perencanaan Penanggulangan Berbasis Gender dan Perlindungan Anak	√	
9	Kerjasama Promosi Pariwisata		√

10	Perencanaan Cukai dan Tembakau	v	
11	Sistem Distribusi Barang		v
12	Sistem Promosi dan Investasi		v
13	Profil Provinsi Kalimantan Barat	v	
14	Rencana Perbaikan Lingk. Permukiman Kumuh		v
15	Penyusunan Kebijakan Sistem dan Prosedur Pengawasan	v	
16	Perencanaan Ketenagakerjaan Daerah		v
17	Perencanaan Ruang Terbuka Hijau		v
18	Rencana Kerja Perangkat Daerah	v	
19	Rencana Pembangunan Jangka Menengah	v	
20	Rencana Pembangunan Jangka Panjang	v	

Sumber : LAKIP BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2017

Menanggapi hal tersebut Kepala Badan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Beban tugas yang diemban oleh Badan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini tidak sebanding dengan jumlah aparatur yang ada ditambah lagi tenaga fungsional perencana yang kita miliki terbatas. Untuk itu tidak ada salahnya apabila kita mengembangkan pola kemitraan dalam penyusunan dokumen-dokumen perencanaan, tapi sejauh ini kita sudah berkoordinasi kepada Badan Kepegawaian Daerah terkait kurangnya aparatur yang ada” (Wawancara, 3 Juli 2018).

Seorang Pejabat Fungsional Perencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat memberikan pendapat sebagai berikut:

“... tingkat pendidikan aparatur di institusi kita Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sudah cukup baik, namun

guna menjawab tuntutan akan dinamika pembangunan dan kompleksitas problematikanya yang semakin meningkat dibutuhkan aparatur perencana yang tidak hanya ahli dalam teori dan konsep tetapi juga ahli dalam *action plan*" (wawancara, 5 Juli 2018).

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan, bahwasannya beban kerja yang diemban oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat belum sebanding dengan kuantitas aparatur yang ada. Belum lagi kualitas aparatur yang dimiliki masih sebatas pada pemahaman dasar dalam mendukung pelaksanaan penyusunan dokumen-dokumen perencanaan daerah, sehingga dalam hal ini kompetensi aparatur yang ada perlu ditingkatkan menuju kearah yang lebih profesional, yaitu aparatur yang tidak hanya memahami pada teori dan teknik/metode penyusunan dokumen perencanaan, tetapi juga paham dalam proses pelaksanaan penyusunannya.

5.1.1.2 Pelatihan Aparatur Perencana

Mendidik dan melatih merupakan pekerjaan yang hasilnya tak bisa langsung tampak. Secara konseptual di dalam manajemen kinerja, seringkali orang menyebutnya sebagai indikator manfaat yang *intangible* atau *invisible*. Kita tidak dapat langsung melihatnya, juga tidak dapat langsung merasakannya. Artinya sebelum mendidik dan melatih adalah: "kita harus tahu betul kebutuhan pelatihan yang meliputi: *siapa yang membutuhkan?*, *pendidikan dan pelatihan apa yang dibutuhkan?*, *serta bagaimana cara mendidik dan melatih?*."

Dari data yang diperoleh di lapangan perihal pengembangan sumber daya aparatur termasuk di dalamnya aparatur perencana melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kewenangan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia(BPSDM) Provinsi Kalimantan Barat, sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 64 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan

Tata Kerja lembaga teknis Provinsi Kalimantan Barat. Adapun jenis-jenis diklat yang diterima aparaturnya Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat adalah: 1) *Diklat Prajabatan*, yang merupakan diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan peranannya sebagai pelayan masyarakat. Adapun jenis diklat prajabatan ini meliputi diklat prajabatan golongan I untuk menjadi PNS golongan I, diklat prajabatan golongan II untuk menjadi PNS golongan II, dan diklat prajabatan golongan III untuk menjadi PNS golongan III:

Selanjutnya yaitu; 2) *Diklat dalam Jabatan*, yang terdiri diklat kepemimpinan atau diklatpim merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang diemban. Diklat kepemimpinan ini terdiri dari 4 jenjang yaitu: diklatpim tingkat IV yaitu diklat kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan eselon IV, diklatpim tingkat III yaitu diklat kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan eselon III, diklatpim tingkat II yaitu diklat kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan eselon II, dan diklatpim tingkat I yaitu diklat kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan eselon I;

Tabel 5.5 Jenis Diklat Prajabatan dan Dalam Jabatan

No	Jenis Diklat	Nama Diklat	Keterangan
1	Prajabatan	Prajab Gol.I	syarat diangkat menjadi PNS Gol.I
		Prajab Gol.II	syarat diangkat menjadi PNS Gol.II
		Prajab Gol.III	syarat diangkat menjadi PNS Gol.III
		Prajab Gol.IV	syarat diangkat menjadi PNS Gol.IV

2	Dalam Jabatan	Diklatpim Tk.I	syarat jabatan eselon I
		Diklatpim Tk.II	syarat jabatan eselon II
		Diklatpim Tk.III	syarat jabatan eselon III
		Diklatpim Tk.IV	syarat jabatan eselon IV

Sumber: Hasil Penelitian (2018)

Selanjutnya yaitu 3) *Diklat Fungsional*, merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, misalnya *Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana* untuk persyaratan pengangkatan menjadi *Pejabat Fungsional Perencana*;

Tabel 5.6 *Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana*

No	Jenjang Jabatan	Syarat Golongan	Pendidikan	Syarat Diklat
1	Perencana Pertama	III/a, III/b	S1, S2	<i>Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana Pertama</i>
2	Perencana Muda	III/c, III/d	S1, S2	<i>Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana Muda</i>
3	Perencana Madya	IV/a, IV/b, IV/c	S1, S2, S3	<i>Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana Madya</i>
4	Perencana Utama	IV/d, IV/e	S1, S2, S3	<i>Diklat Penjurusan Jabatan Fungsional Perencana Utama</i>

Sumber: Hasil Penelitian (2018)

Jenis Diklat yang terakhir yaitu 4) *Diklat Teknis*, adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis yang dimaksud adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur perencana melalui pelatihan yang dimaksud adalah pelatihan/diklat-diklat teknis yang berguna sebagai penunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perencanaan pembangunan di daerah. Dimana dalam hal ini diklat menjadi sebuah media

yang efektif untuk memberikan penyegaran disamping dalam jangka panjang bermanfaat dalam kemudahan penyelesaian tugas.

Menanggapi hal tersebut di atas Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Selama ini diklat yang diterima aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah masih sebatas pada diklat-diklat penjenjangan, sedangkan diklat-diklat teknis perencanaan yang diperlukan sebagai suplemen penunjang pelaksanaan fungsi perencanaan pembangunan masih minim... di sisi yang lain peran anggaran juga sangat menentukan, banyak diklat yang ditawarkan lewat surat tapi kita harus berkoordinasi dengan BKD sebagai *leading sector*-nya” (wawancara, 5 Juli 2018).

Hal senada di sampaikan fungsional rencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Idealnya suatu diklat baik metodologi pembelajaran, jenis, maupun target pesertanya disamping harus sesuai dengan kebutuhan institusi, juga perlu diisi dengan materi-materi teori dan konsep yang masif dan memperkuat pemahaman dasar, serta diselaraskan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembangkannya” (wawancara, 5 Juli 2018).

Sekretaris Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Sejauh ini kita telah melayangkan surat permohonan agar diupayakan untuk diadakan atau diikutsertakan dalam diklat-diklat teknis sebagai penunjang pelaksanaan fungsi perencanaan yang kita butuhkan, namun sejauh ini belum terealisasi (wawancara, 9 Juli 2018).

Salah seorang staf Bidang Sosial Budaya Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat mengemukakan bahwa:

“Kalo menurut saya, adanya kesempatan untuk mengikuti diklat memudahkan saya untuk melaksanakan tugas, apalagi banyak informasi yang saya belum mengerti... saya akan sangat senang apabila diberikan kesempatan mengikuti diklat... (wawancara, 9 Juli 2018).

Dari beberapa hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pada lingkup internal Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dirasakan bahwa kebutuhan diklat yang diterima masih kurang,

terutama untuk diklat-diklat teknis yang bermanfaat bagi pemahaman fungsi perencanaan, serta untuk membantu tugas-tugas yang diembarkannya.

Dalam kesempatan terpisah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Kebutuhan diklat tidak dapat dipisahkan dari analisis jabatan, namun sejauh ini analisis jabatan masih belum dilaksanakan dengan maksimal, karena belum adanya kesepakatan siapa yang bertanggungjawab sebagai pelaksananya, apakah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing-masing, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) atau pada Bagian Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Barat” (wawancara 4 Juli 2018).

Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Dalam menjawab tantangan akan kebutuhan aparatur yang profesional dan handal diklat teknis merupakan salah satu solusi yang dapat dilakukan, namun minimnya alokasi dana untuk mengadakan dan mengikutsertakan aparatur dalam diklat-diklat teknis sejauh ini merupakan kendala utama, untuk itu upaya-upaya proaktif dari tiap-tiap internal unit kerja sangatlah kami harapkan” (wawancara, 9 Juli 2018).

Dari beberapa uraian pendapat di atas terkait dengan pengembangan aparatur melalui diklat, sejauh ini belum dapat dilaksana secara maksimal.

Kecenderungan demikian itu tidak menghasilkan *output* yang berkualitas melainkan kuantitas penyelenggaraannya belaka. Dimana hakikat dari pengembangan sebagai satu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan masih belum terwujud. Dengan kata lain selama ini diklat-diklat yang dilaksanakan belum terkait dengan isu-isu nyata kerja individu, kelompok atau organisasi, isu kelompok mencakup kinerja seksi atau bidang-bidang urusan yang ada di Badan Perencanaan Daerah sedangkan isu organisasi mengacu pada kinerja ataupun fungsi organisasi pada keseluruhan, yaitu perencanaan pembangunan daerah. Adapun keikutsertaan

diklat aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi

Kalimantan Barat dapat terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 5.7 Jenis Diklat bagi Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat
Periode Tahun 2015-2017

N O	JENIS DIKLAT	APARATUR YANG TELAH MENGIKUTI		
		2015	2016	2017
1.	Diklat Penjenjangan			
	a. Prajabat	1	2	-
	b. Jabatan	-	-	-
	Pimpinan Tingkat I/SPATI	-	-	-
	Pimpinan Tingkat II/SPAMEN	1	-	-
	Pimpinan Tingkat III/SPAMA	2	-	-
	Pimpinan Tingkat IV/ADUM	1	2	2
2.	Diklat Teknis			
	a. Pembendaharaan	1	2	1
	b. Perpajakan	1	1	1
	c. Barang dan jasa	6	3	2
	d. Kearsipan	1	-	-
	e. Inventaris Barang	2	2	2
	f. Penyusunan Renja	-	-	1
3.	Diklat Fungsional Perencana	1	-	-

Sumber: Bagian Umum Aparatur BAPPEDA Kalimantan Barat ,2017(diolah)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwasannya keikutsertaan aparatur dalam diklat-diklat teknis khususnya teknis perencana masih minim. Diklat-diklat yang diterima aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang sejauh ini masih dalam tataran umum dan hanya bersifat penjenjangan, sedangkan diklat-diklat penunjang perencana daerah seperti diklat fungsional perencana, diklat substantif tata ruang, diklat perencanaan partisipatif, diklat pengembangan ekonomi mikro, dan lain-lain diklat yang berkaitan dengan perencanaan sejauh ini belum cukup terpenuhi. Hal tersebut dikarenakan sejauh ini pelaksanaan-pelaksanaan diklat belum didasarkan pada analisis kebutuhan diklat, sehingga baik substansi/ materi maupun calon peserta dan jumlah peserta diklat masih bersifat 'jatah' bukan atas dasar kebutuhan yang sebenarnya yaitu

meminimalisir kesenjangan atau gap antara kecakapan atau kemampuan aparatur dengan permintaan jabatan atau bidang tugas yang diembangkannya, baik bidang tugas dalam konteks individu, kelompok maupun lingkup organisasi.

Disamping beberapa hal tersebut di atas minimnya alokasi dana/ anggaran yang disediakan sejauh ini masih merupakan alasan klise yang kerap kali terjadi, sehingga kesempatan dalam mengirim aparatur ataupun mengadakan diklat-diklat teknis frekuensinya menjadi berkurang. Sebagaimana terlihat dalam tabel

5. 8 , dimana alokasi anggaran belanja pengembangan aparatur kenaikannya dari tahun ke tahun tidak signifikan dibandingkan dengan alokasi belanja-belanja lain, seperti belanja modal/pengadaan, belanja rutin/operasional, maupun belanja kegiatan/proyek.

Tabel 5.8 Perbandingan Alokasi Belanja Pengembangan Aparatur Dengan Belanja Non Aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Tahun Anggaran 2015-2017

NO	URAIAN	ALOKASI ANGGARAN/TAHUN (dalam rupiah)		
		2015	2016	2017
1	Belanja Pengembangan Aparatur	8.799.000	9.517.000	12.720.000
2	Belanja Operasional/rutin, Kegiatan/Proyek dan Belanja Modal	14.200.000	16.003.000	19.668.000

Sumber : Bagian Keuangan BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, 2018.

5.1.1.3 Pengembangan Aparatur Perencana

Pengembangan sumber daya manusia aparatur merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja aparatur dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien, serta mampu menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Untuk mencapai harapan yang demikian, maka pada saat ini dan nantinya

dibutuhkan sumber daya aparatur yang dinamis, proaktif, memiliki visi, inovatif, korektif, sadar teknologi dan peka terhadap perubahan dan tuntutan.

Data di lapangan terkait dengan upaya pengembangan profesi dan karier bagi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, sejauh ini dilaksanakan dalam 2 (dua) jenis pengembangan, yaitu dilakukan melalui kelompok dan perorangan yang kesemuanya ditujukan untuk menunjang kegiatan perencanaan. Pengembangan yang bersifat kelompok dilakukan dengan mengikutsertakan aparatur pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam acara seminar/ simposium/ workshop perencanaan, serta penyediaan sarana dan prasarana penunjang pemahaman terhadap perencanaan pembangunan, seperti penyediaan area hotspot/ internet dan pembuatan perpustakaan melalui pengadaan buku-buku bacaan dan peraturan/ perundang-undangan terkait perencanaan. Adapun keikutsertaan workshop/ seminar/ simposium, aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.9 Keikutsertaan Workshop/Seminar/Simposium Perencanaan Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2015-2017

NO	WORKSHOP/ SEMINAR/ SIMPOSIUM	TAHUN	YANG MENGIKUTI	
			JUMLAH	JABATAN
1	Perencanaan SDM	2015	1 org	Sekretaris
2	Perencanaan Partisipatif	2015	1 org	Kasubag Program
3	Perencanaan Partisipatif Pembangunan Masyarakat Desa	2017	2 org	Sekretaris dan Fungsional Perencana
4	Pemantapan Analisis Perencanaan	2016	1 org	Kabid Fispra
6	Perencanaan Pembangunan Wilayah	2015	2 org	Kabid Fispra. Fungsional

7	Perencanaan dari Bawah	2016	1 org	Perencana Kasubag Program
8	Pelatih Pembantu Perencana Pembangunan	2016	3 org	Kabid Ekonomi, Sosbud dan Fispra

Sumber : Bagian Umum dan Aparatur BAPPEDA (diolah)

Kondisi tersebut dijelaskan oleh Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Untuk menunjang pengetahuan dan wawasan aparatur, selama ini kita juga mengikuti setiap pertemuan- pertemuan yang diselenggarakan oleh Asosiasi Perencana Indonesia (API), hal ini untuk mengevaluasi, mendalami dan memberikan masukan mengenai permasalahan dan solusi yang kita hadapi selama ini” (wawancara, 5 Juli 2018).

Kepala Bidang Ekonomi pada Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menjelaskan:

Keikutsertaan aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat pada seminar/simposium/workshop yang terkait dengan perencanaan pembangunan sebagai penunjang tugas pokok dan fungsi perencanaan, selama ini frekuensinya masih minim dan peruntukannya baru sebatas pada level manajerial saja belum menyentuh pada tataran operasional, untuk itu ke depan akan kami usahakan agar semua komponen aparatur dapat terlibat” (wawancara, 2 Juli 2018).

Menanggapi apa yang diutarakan di atas, Kasubbag Keuangan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat memberi penjelasannya sebagai berikut:

“..tidak adanya alokasi anggaran di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat untuk pengembangan sumber daya aparatur selama ini, merupakan salah satu kendala bagi kami untuk mengikutsertakan aparatur di dalam kegiatan seminar/simposium/workshop, tentang perencanaan, untuk itu kegiatan tersebut sementara ini kami *back up* melalui anggaran belanja lain, seperti belanja perjalanan dinas” (wawancara, 9 Juli 2018).

Dari ketiga hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa terobosan yang dilakukan oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dengan turut serta sebagai anggota Asosiasi Perencana

Indonesia (API) yang diupayakan dapat digunakan sebagai media interaktif dalam menjembatani permasalahan perencanaan pembangunan daerah yang secara khusus terfokus kepada upaya tukar menukar informasi dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan perencanaan, walaupun sejauh ini peruntukannya masih sebatas pada level kepala (eselon II), kepala bidang (eselon III) dan kepala sub bidang (eselon IV), hal ini disebabkan karena tidak adanya kegiatan pengembangan di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat yang berarti tidak adanya alokasi anggaran sehingga diperlukan solusi untuk melaksanakan kegiatan tersebut yaitu melalui *back up* dari anggaran belanja lain.

Terkait hal tersebut di atas Pejabat Fungsional Perencana Badan Perencanaan Daerah Provinsi Kalimantan Barat mengemukakan bahwa:

“Penyediaan sarana dan prasarana seperti internet/area hotspot serta penyediaan buku-buku referensi dan aturan-aturan yang terkait dengan perencanaan pembangunan, sejauh ini kami rasa cukup membantu aparaturnya Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam menambah khasanah keilmuan dan pemahaman konsep perencanaan yang baik dan benar, disamping untuk menjawab tuntutan dan tantangan pekerjaan” (wawancara 9 Juli 2018).

Sedangkan untuk pengembangan yang bersifat individu, selama ini dilakukan melalui jalur fungsional perencanaan, dimana melalui pengembangan yang bersifat perorangan ini diharapkan tercipta dimana kondisi seorang perencana dapat bekerja secara profesional, kreatif dan inovatif dalam menjawab kompleksitas problematika pembangunan yang makin tinggi, dan tuntutan produk perencanaan yang makin meningkat.

Menanggapi hal tersebut Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan bahwa:

“Terkesan dibenak para pejabat struktural, bahwa untuk memahami tentang teknik atau manajemen perencanaan harus menjadi Pejabat Fungsional

Perencanaan, padahal struktur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah masih di dominasi oleh pejabat struktural. Kalau memang yang diinginkan adalah Pejabat Fungsional Perencana menjadi tulang punggung Badan Perencana Pembangunan Daerah seharusnya juga dibarengi dengan aturan tegas yang mengurangi atau bahkan menghapus jabatan struktural yang tidak perlu lagi sehingga tidak ada kesan tumpang tindih antara tugas pejabat struktural dan pejabat fungsional.” (wawancara, 3 Juli 2018).

Salah seorang Pejabat Fungsional Perencana di Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Berbeda dengan jabatan struktural, di mana tugas, tanggung jawab dan wewenang PNS lebih didasarkan pada kemampuan seseorang dalam memimpin suatu satuan organisasi negara, maka dalam jabatan fungsional pelaksanaan tugasnya lebih di dasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu yang bersifat mandiri. Dengan demikian fokus utama dalam program pengembangan PNS yang memangku jabatan fungsional. Demikian hanya dengan Jabatan Fungsional Perencana mereka dituntut untuk tidak hanya meningkatkan keahlian dan keterampilan, namun harus pula di dasarkan pada upaya peningkatan kapasitas institusi perencana sehingga kualitas output perencana yang dihasilkan mampu memenuhi harapan masyarakat secara luas” (wawancara, 11 Juli 2018).

Kepala Sub Bidang di Bidang Sosial Budaya Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat mengemukakan bahwa:

“.....bagaimana kita mau berpindah ke jabatan fungsional, jika tidak ada konsekuensi yang jelas. Lagi pula perhatian terhadap kesejahteraan, orang lebih memilih untuk berkarier di jabatan struktural. Hal ini kadang menjadi sandungan ketika ada keinginan menjadi seorang tenaga fungsional”(wawancara, 11 Juli 2018).

Dalam kenyataannya minat aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat untuk beralih dari struktural ke Jabatan Fungsional Perencana masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menanggapi hal tersebut fungsional perencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Minimnya fungsional perencana yang ada selama ini dikarenakan *mindset* yang melekat dari kebanyakan aparatur tentang jabatan fungsional ibarat orang buangan atau orang yang tidak dipakai dalam jabatan struktural.

Padahal sebaliknya bahwa Jabatan Fungsional Perencana akan mendorong karyawan lebih mandiri dan kompetitif, karena penilaian prestasi pegawai menjadi lebih obyektif berdasarkan pekerjaan-pekerjaan yang dihasilkannya dan kemudian dikonversi ke dalam angka kredit (wawancara 11 Juli 2018).

Terkait dengan pernyataan-pernyataan diatas, Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Dalam pengembangan karier ke arah yang lebih profesional seperti misalnya sebagai fungsional perencana sangat dibutuhkan motivasi yang tinggi dari aparatur itu sendiri, karena selama ini dalam lingkup jabatan struktural seseorang lebih terbiasa mengerjakan perintah dari atasan, sedangkan menjadi pejabat fungsional mereka harus mandiri dan mau tidak mau harus dapat menjalankan peran sebagai *think-tank*” (wawancara 3 Juli 2018).

Pandangan lain tentang kurangnya minat aparatur di BAPPEDA untuk berpindah jalur ke fungsional perencana disampaikan oleh salah seorang staf Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“...bagaimana motivasi kita untuk pindah dari struktural ke fungsional dapat tumbuh, jika fasilitas yang disediakan hampir tidak ada. Seperti kita ketahui seorang perencana membutuhkan sarana dan prasarana lebih, karena tugas perencanaan tidak hanya dapat dilakukan di atas meja” (wawancara 5 Juli 2018).

Dari beberapa penjelasan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya komitmen manajerial berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur perencana secara kelompok telah terlihat dengan wujud yang nyata melalui keikutsertaan aparatur dalam seminar/workshop/simposium perencanaan, dan pengadaan area hospot/ internet serta pengadaan buku/bahan bacaan perencanaan. Sedangkan dalam pengembangan secara individu yang dilaksanakan melalui pemberian kebebasan karier sebagai Pejabat Fungsional Perencana, agar aparatur perencana dapat lebih profesional dalam menjalankan fungsi perencanaan.

5.1.2 Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber

Daya Aparatur Perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan

Daerah Provinsi Kalimantan Barat

5.1.2.1 Faktor Pendukung

5.1.2.1.1 Motivasi Yang Tinggi

Pada dasarnya setiap instansi pemerintah maupun swasta, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mampu bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. 'kemauan' atau dorongan dari dalam diri individu merupakan kata kunci yang sangat penting terhadap terlaksananya awal sebuah aktivitas, disamping faktor-faktor pendorong lain yang ada. Upaya membangun *mindset* (pola pikir) sangat dibutuhkan dalam hal tersebut.

Dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat hal tersebut tercermin melalui kesediaan diri untuk melaksanakan upaya-upaya tinggi guna mencapai tujuan-tujuan keorganisasian. Dalam konteks pendekatan ilmu manajemen hal ini sering juga disebut motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dan dalam diri sendiri yang merupakan faktor utama terlaksananya aktivitas dan merupakan motivasi paling efektif dan dapat bertahan lama. Tingginya motivasi aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat tersebut tercermin dari banyaknya minat aparatur untuk telah program pendidikan melalui tugas belajar dan izin belajar. Dari 25 orang aparatur yang berpendidikan pascasarjana, 20 orang diantaranya memperoleh gelar pascasarjana tersebut melalui program izin belajar dan tugas belajar.

Motivasi akan selalu dihubungkan dengan setiap kegiatan yang dilakukan seseorang yang tidak terlepas dan daya dorong dan sikap yang membuat seseorang tersebut melakukan suatu kegiatan (aktivitas perencanaan). Motivasi yang efektif melekat pada peran pimpinan, yang dalam hal ini berfungsi sebagai pengendali untuk membuat bawahannya melakukan apa yang harus dilakukan. Daya dukung motivasi terletak pada komitmen pimpinan untuk memberikan 'nuansa' yang kondusif dalam membangun keinginan bawahan untuk bekerja yang tidak didasarkan hanya semata-mata karena ada perintah pimpinan saja, namun bersumber dari kesadaran pribadi (motivasi diri) untuk kreatif dalam bekerja.

Selain adanya keinginan dan kemauan dalam tiap-tiap diri aparatur yang sangat besar, keberhasilan akan pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat tidak terlepas dari adanya dorongan-dorongan yang diberikan dalam menumbuhkan semangat atau motivasi yang tinggi dari aparatur, yaitu adanya pemberian insentif berupa tunjangan kesejahteraan pegawai dan penghargaan kepada karyawan yang telah mengabdikan diri bekerja selama 10, 20, sampai dengan 30 tahun berturut-turut tanpa terputus dengan Satyalancana Karya Satya.

Tabel 5.10 Tunjangan Kesejahteraan Bulanan Aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat Tahun Anggaran 2017

N O	GOLONGAN PANGKAT	JUMLAH
1	Golongan I	Rp. 1.400.000,-
2	Golongan II	Rp. 1.500.000,-
3	Golongan III	Rp. 1.615.000,-
4	Golongan IV	Rp. 1.700.000,-

Sumber: Bagian Keuangan BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, 2018.

Pemberian dorongan/motivasi berupa insentif/tunjangan kesejahteraan (Kespeg) sejauh ini didasarkan pada harapan adanya kecenderungan positif antara kinerja aparatur dengan kesejahteraan karyawan. Dengan asumsi semakin baik tingkat kesejahteraan pegawai, diharapkan semakin baik pula motivasi kerja karyawan yang dimiliki. Sedangkan maksud dari pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki predikat kinerja baik sesuai dengan masa kerja yang telah ditentukan, diharapkan agar penghargaan ini dapat memotivasi aparatur untuk bekerja dengan lebih baik.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam Penjelasanannya sebagai berikut:

“....keberhasilan pembangunan daerah sangat ditentukan oleh adanya produk-produk perencanaan yang baik, benar dan akurat, dalam artian produk perencanaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pembangunan yang nyata yang tentunya hanya dapat dihasilkan melalui individu-individu perencana yang memiliki etos kerja tinggi, serta didorong adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang memadai tentunya” (wawancara, 12 Juli 2018).

Dari penjelasan tersebut tersirat bahwa motivasi yang ada, baik dalam diri aparatur perencana ataupun motivasi dari luar akan sangat berpengaruh terhadap output perencanaan yang dihasilkan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan memacu kinerja aparatur untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang diembangkannya semaksimal mungkin. Karena keberhasilan pembangunan sangat ditentukan oleh produk-produk perencanaan yang akurat, yang dihasilkan oleh aparatur-aparatur perencanaan yang memiliki kinerja baik, melalui dorongan motivasi dari dalam diri dan lingkungan kerjanya.

5.1.2.1.2 Jenjang Karier Yang Jelas

Dalam kehidupan sehari-hari di kalangan karyawan sering muncul beragam pertanyaan yang terkait pada masa depan mereka, khususnya tentang karier.

Pertanyaan yang dimaksud antara lain “bagaimana cara mempercepat peningkatan karier?”, “apakah kebanyakan promosi didasarkan pada keberuntungan atau pada tingkat pengetahuan dari seseorang yang tepat?”, “apakah perlu memiliki keserjanaan lebih dahulu untuk pengembangan karier?”.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut wajar muncul di kalangan pegawai. Mengapa?

Karena karier merupakan sebuah kebutuhan pokok pegawai untuk memperoleh pengakuan sosial dan keluarga, serta ekonomi tertentu. Keputusan karier hendaknya didasarkan pada ukuran-ukuran obyektif, walaupun tidak jarang muncul karena unsur-unsur subyektivitas dari kalangan otoritas tertentu. Kinerja superior, termasuk pengalaman, pendidikan, dan ditambah dengan keberuntungan memainkan peran penting dalam mencapai karier yang lebih baik.

Dari hasil penelitian di lapangan karier aparatur dibedakan dalam 2 (dua) jalur, yaitu: karier dalam jabatan struktural dan karier dalam jabatan fungsional.

Jenjang karier aparatur dalam jabatan struktural diatur dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9/2003 tentang Pengangkatan Aparatur dalam Jabatan Struktural. Pada lingkup pemerintahan di daerah wewenang pengangkatannya berada pada Pejabat Pembinaan Kepegawaian Daerah melalui pertimbangan dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan.

Adapun persyaratan aparatur yang dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah:

- 1) Berstatus PNS,

- 2) Serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan,
- 3) Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan,
- 4) Semua unsur penilaian kinerja bernilai baik dalam dua tahun terakhir,
- 5) Memiliki kompetensi yang diperlukan, dan
- 6) Sehat jasmani dan rohani.

Selain persyaratan tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian perlu memperhatikan pula faktor-faktor:

- 1) Senioritas dalam kepangkatan,
- 2) Usia,
- 3) Pendidikan dan pelatihan jabatan, serta
- 4) Pengalaman.

Karier aparatur dalam jabatan struktural sebagaimana disebutkan dalam lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 13/2002 tentang Eselon dan Jenjang Kepangkatan dalam Jabatan Struktural, sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 5.11 Eselon dan Jenjang Kepangkatan PNS

N O	ESELON	JENJANG PANGKAT			
		TERENDAH	GOL	TERTINGGI	GOL
1	I a	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Madya	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III b	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a

7	IV a	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c

Sumber : Lampiran PP No. 13 Tahun 2002

Menanggapi hal tersebut di atas Kepala BKD Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Selama ini penilaian syarat-syarat kelayakan bagi aparatur untuk diangkat dalam suatu jabatan struktural masih mengalami kesulitan, terutama dalam penentuan kompetensi seseorang terkait dengan prestasi kerja karena lemahnya tolok ukur yang ada, sehingga selama ini referensi dari atasan langsung masih menjadi alternatif pertimbangan” (wawancara, 9 Juli 2018).

Menanggapi perihal karier aparatur, Kepala BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Dari sisi pribadi pada hakekatnya karier seseorang ibarat nasib seseorang, untuk itu pada prinsipnya kami sangat mendukung apabila staf saya bernasib baik, sedang dari sisi institusional salah satu tugas manajemen adalah untuk pengembangan sumber daya aparatur yang dimilikinya secara optimal termasuk didalamnya perihal karier (wawancara, 12 Juli 2018).

Salah seorang staf BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat terkait dengan jabatan struktural menyatakan:

“Pilihan karier struktural lebih menjanjikan dibandingkan pada jabatan fungsional, disamping adanya kejelasan aturan, juga banyaknya fasilitas-fasilitas yang disediakan, dan kemudahan dalam kenaikan kepangkatan” (wawancara, 12 Juli 2018).

Penetapan jenjang karier yang jelas di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat diwujudkan dengan Pengusulan kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk menetapkan karyawan yang memenuhi syarat kepangkatan dan golongan. Walaupun pada kenyataannya, proses-proses pengangkatan masih bersifat subyektif dan tertutup. Upaya agar memberikan pendekatan pengembangan karier yang didasarkan pada aspek proporsionalitas

(kesesuaian kapasitas) dan profesionalitas (kemampuan) masih sulit untuk diwujudkan.

Adapun karier aparatur dalam jabatan fungsional diatur dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 16/Kep/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencanaan dan Angka Kreditnya. Dimana syarat khusus yang harus dipenuhi bagi aparatur yang akan terjun dalam Jabatan Fungsional Perencana, yaitu harus terlebih dahulu mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan (diklat) di bidang perencanaan yaitu diklat Fungsional Penjenjangan Perencana (FPP) yang bertujuan untuk memenuhi persyaratan kompetensi minimal yang diperlukan bagi seorang Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat kedalam Jabatan Fungsional Perencana pada jenjang tertentu.

Dalam fungsinya jabatan fungsional memiliki peran yang mandiri dan independen guna memberikan masukan terhadap proses penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah. Seseorang yang diangkat dalam Jabatan Fungsional Perencana bertindak berdasarkan hakekat fungsi yang melekat dalam jabatannya. Pejabat Fungsional Perencana idealnya adalah pegawai yang mampu dan profesional di bidang perencanaan. Oleh sebab itu untuk menduduki jabatan fungsional tersebut harus dilalui dengan serangkaian proses perubahan/mindset, yang diantaranya melalui diklat fungsional perencana yang diselenggarakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

Dalam hasil penelitian di lapangan, proporsi jumlah jabatan fungsional di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat masih belum sesuai dengan hasil Analisis Beban Kerja, dimana saat ini hanya terdapat 14 orang Pejabat Fungsional Perencana dan masih dibutuhkan

tambahan sebanyak 18 orang (lihat tabel 4.4). Untuk itu upaya memberikan pemahaman mengenai peran dan fungsi penting Jabatan Fungsional Perencana sangatlah diperlukan. Namun minimnya informasi yang diberikan, baik informasi yang bersumber dari sosialisasi aturan maupun pengalaman-pengalaman menyebabkan belum tercipta pemahaman dari aparatur yang berminat untuk berkarier sebagai Pejabat Fungsional Perencana. Kejelasan informasi yang didukung dengan komitmen yang kuat dan penyelenggara pengembangan sumber daya aparatur yang dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah (BKD) menjadi mutlak diperlukan agar jumlah Jabatan Fungsional Perencana dapat dipenuhi berdasarkan atas proporsi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menyikapi kondisi yang terjadi sebagaimana hal tersebut di atas Pejabat Fungsional Perencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan sebagai berikut:

“Jabatan fungsional perencana ini cukup baik sebagai alternatif karier aparatur di bidang perencanaan, karena akan menunjang terciptanya kredibilitas dan profesionalisme aparatur, dimana pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan khusus serta bersifat mandiri. Sehingga untuk menumbuhkan minat aparatur-aparatur perencana yang ada sangat dibutuhkan komitmen dari segenap level. Sejauh ini untuk menarik minat aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dalam Jabatan Fungsional Perencana dilaksanakan melalui *dual track development program*, guna memberi kemudahan bagi aparatur untuk berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional atau sebaliknya” (wawancara, 13 Juli 2018).

Selain itu, apabila dibandingkan dengan jabatan struktural, jenjang kepangkatan untuk jabatan fungsional sudah jelas sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 16 Tahun 2003 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya. Dimana seorang Pejabat Fungsional dapat mencapai jenjang kepangkatan tertinggi sebagaimana pada jabatan struktural eselon I.

Tabel 5.13 Jenjang Kepangkatan JFP

No	Jenjang Jabatan	JENJANG PANGKAT			
		TERENDAH	GOL	TERTINGGI	GOL
1	Perencana Utama	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	Perencana Madya	Pembina	IV/a	Pembina Utama Muda	IV/c
3	Perencana Muda	Penata	III/c	Penata Tk.I	III/d
4	Perencana Pertama	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk.I	III/b

Sumber: Lampiran Kemenpan No.16 Th.2003

Penjelasan lain dinyatakan Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan

Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai berikut:

“Belum adanya ketegasan dari level atas berkaitan dengan Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dikarenakan masih adanya persepsi bahwa keberadaan jabatan fungsional hanyalah akan menambah beban anggaran daerah” (wawancara, 13 Juli 2018),

Senada dengan penjelasan di atas staf Badan Perencanaan dan

Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“....jabatan fungsional biasanya hanya diisi oleh orang-orang yang sudah tua, dan sudah tidak dipergunakan lagi di jenjang struktural ataupun mereka yang sudah akan mendekati masa pensiun...” (wawancara, 12 Juli 2018).

Dari beberapa penjelasan dan hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa banyaknya aparatur Badan Perencana Pembangunan

Daerah Provinsi Kalimantan Barat untuk melaksanakan pengembangan

khususnya melalui pendidikan formal atau dengan tugas belajar dan izin belajar

dikarenakan adanya dampak yang signifikan antara jenjang pendidikan formal

aparatur dengan jenjang karier aparatur. Semakin tinggi jenjang pendidikan

formal aparatur maka akan semakin tinggi pula kepangkatan aparatur, yang

berarti semakin besar pula kesempatan aparatur untuk duduk dalam suatu

jabatan/eselon. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam lampiran Peraturan

Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang jenjang kepangkatan dan eselon PNS. Sedangkan karier aparatur dalam Jabatan Fungsional Perencana sejauh ini tidak terlepas dari adanya kemudahan bagi aparatur untuk berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional atau sebaliknya (*dual track development program*).

5.1.2.2 Faktor Perghambat

5.1.2.2.1 Kurangnya Komitmen Pimpinan

Memperhatikan nilai strategis seorang aparatur perencana dalam menjalankan tugas perencanaan pembangunan daerah yang tidak mudah, dimana akan berhadapan dengan berbagai permasalahan yang sangat kompleks (meliputi berbagai aspek sosial kemasyarakatan) dan suatu keadaan yang ada di wilayah terkait serta tuntutan akan kebutuhan tenaga yang tidak hanya terampil dari segi teknik, tapi juga peranan-peranan lain, seperti agen perubahan, koordinator pelayanan, penggerak sumber daya, negosiator, moderator, evaluator dan mampu memprediksi kedepan atau futuristik guna terciptanya produk-produk perencanaan yang komprehensif agar di dalam implementasinya lebih sesuai dengan kekhasan dan kebutuhan daerah, dapat mengatasi kompleksitas problematika pembangunan yang kian tingginya serta dapat menjawab tuntutan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, cepat, fleksibel, dan memuaskan, maka pengembangan sumber daya aparatur perencana menuju ke arah yang lebih profesional tidaklah dapat dipungkiri lagi. Untuk itulah dibutuhkan keseriusan pada level pimpinan dalam wujud nyata melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan baik dalam wujud aturan-aturan pelaksanaan, maupun dalam wujud dukungan pendanaan/pembiayaan.

Dari hasil penelitian di lapangan dalam konteks pengembangan aparatur ke arah yang lebih profesional kedua komitmen tersebut belum terwujud, hal ini dapat terlihat dan minimnya jumlah Jabatan Fungsional Perencana yang ada di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sejak ditetapkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya.

Untuk menjawab tantangan tersebut maka diperlukan bukti nyata keseriusan dari level manajerial, dalam hal ini Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan bahwa:

“Program-program pengembangan aparatur di Provinsi Kalimantan Barat baik meliputi pendidikan, pelatihan dan pengembangan adalah tupoksi BKD sesuai dengan Perda no.10/2008 tentang Susunan organisasi dan tata kerja lembaga teknis di Provinsi Kalimantan Barat, sehingga kita tidak mempunyai kewenangan untuk melaksanakan, disamping untuk menghindari program/kegiatan yang tumpah tindih. Sejauh ini tuntutan ketersediaan sumber daya aparatur perencana yang profesional yang handal guna mewujudkan visi misi yang telah ditetapkan laksana naik ke puncak gunung dengan dibekali sepatu pesta dan tas jinjing. Sementara, sebenarnya butuh sepatu lari dan ransel agar bisa memperingan pendakian dan bisa cukup membawa bekal” (wawancara 3 Juli 2018).

Salah seorang Pejabat Fungsional Perencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan akan jabatan fungsional, maka sangat diperlukan komitmen dari semua pihak, baik dari level pimpinan melalui kebijakan-kebijakannya maupun dari level staf terkait dengan minat dan motivasinya untuk menjadi seorang fungsional perencana” (wawancara, 2 Juli 2018).

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya terkait hal di atas menyatakan :

“....Sejauh ini kita sudah berupaya semaksimal mungkin untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsi pengembangan aparatur di Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Barat menuju ke arah yang lebih profesional,

namun sejauh ini hambatan pendanaan masih menjadi kendala utama” (wawancara 11 Juli 2018)

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya untuk mewujudkan pengembangan aparatur ke arah yang lebih profesional, yang dalam hal ini jabatan fungsional sangat dibutuhkan kesadaran dari semua pihak. Dari tingkat staf terkait dengan motivasi, dari tingkat organisasi terkait dengan visi dan misi yang akan dicapai, dan dari level pimpinan terkait dengan kebijakan yang ditempuh dan alokasi anggaran yang disediakan.

Namun sejauh ini hambatan keterbatasan anggaran merupakan alasan klise yang sering kali muncul dan bahkan hampir banyak sering terjadi di segala bidang, disamping substansi dari prioritas kegiatan juga merupakan hal utama yang menjadi pertimbangan apakah suatu program/kegiatan layak dilaksanakan dan mendapat dukungan anggaran.

Menanggapi hal tersebut Kepala Bidang Pengembangan BKD Provinsi Kalimantan Barat menyatakan:

“Beban anggaran di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat selama ini memang masih didominasi oleh belanja-belanja seperti pengadaan, kegiatan/proyek dan belanja-belanja operasional/rutin sehingga dalam hal ini menyebabkan belum adanya ruang yang longgar bagi belanja pengembangan aparatur seperti mengikutsertakan aparatur dalam diklat-diklat fungsional yang ditawarkan kepada kami. Di sisi lain minat aparatur untuk berpindah menuju jabatan fungsional sejauh ini juga masih sangat minim” (wawancara 9 Juli 2018)

Dalam penjelasannya Fungsional Perencana Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat mengemukakan:

“....masih minimnya anggaran untuk pengembangan aparatur dari tahun ke tahun jelas menunjukkan bahwa selama ini keberadaan sumber daya aparatur belum merupakan target atau prioritas utama, untuk itu mindset level manajerial hendaknya dapat dirubah. Mereka hendaknya lebih memahami bahwa salah satu muatan di dalam Undang-Undang No. 43/1999 yang menyatakan bahwa dalam rangka usaha pembinaan karier dan peningkatan mutu profesionalisme, diatur kemungkinan bagi PNS untuk menduduki jabatan fungsional” (wawancara, 9 Juli 2018).

Tingginya beban anggaran oleh dominasi belanja pengadaan/ belanja modal, belanja kegiatan/ proyek, maupun belanja operasional/ rutin yang mengesampingkan pengalokasian untuk anggaran pengembangan sumber daya aparatur dapat terlihat dalam tabel 5.8.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sejauh ini komitmen pimpinan akan terpenuhinya Jabatan Fungsional Perencana masih rendah. Hal tersebut dapat terlihat dari besaran anggaran yang dialokasikan untuk belanja pengembangan sumber daya aparatur yang kenaikannya tidak signifikan dibandingkan dengan anggaran-anggaran lain. Di satu sisi pembangunan sangatlah terkait dengan alokasi dana, karena tidak hanya direncanakan saat ini saja tetapi berdampak pada masa yang akan datang (dilakukan secara terus menerus). Tanpa adanya dukungan dana yang cukup mustahil pengembangan sumber daya aparatur dapat menghasilkan capaian yang maksimal. Untuk itu pergeseran dalam memandang sumber daya manusia yang semula tak lebih dari faktor produksi biasa, sementara kini sumber daya manusia dipandang sebagai faktor strategis dan sangat menentukan dalam merealisasikan visi dan misi organisasi dibanding dengan faktor yang lain sangatlah diperlukan, karena setiap program pengembangan yang tidak memiliki perhatian, pengertian dan komitmen terhadap aparatur, berarti tidak mempedulikan faktor-faktor perubahan yang dinamis yang dapat memengaruhi kemajuan institusi yang dipimpinnya, karena komponen aparatur akan memengaruhi semua sisi pembangunan yang dilaksanakan.

5.1.2.2.2 Penempatan Pegawai Yang Kurang Sistematis

The right man on the right job adalah suatu pernyataan yang lazim kita dengar ketika menempatkan seseorang pada suatu tempat atau pada jabatan tertentu. Pesan yang ingin disampaikan dari peribahasa ini adalah bila seseorang ingin didudukkan dalam pekerjaan atau suatu jabatan, maka pertanyaan relevannya adalah apakah seseorang tersebut kompeten? Persoalannya kemudian menjadi tidak sederhana karena terkait tingginya tingkat kompetisi dalam era milenium ini. Sehingga tantangan terbesar untuk mewujudkan *the right man on the right job*, selain komitmen, adalah bagaimana cara meningkatkan kompetensi seseorang? Kompetensi dalam bidang apa? dan muatan kompetensi apa yang diperlukan sesuai dengan tantangan yang dihadapi?

Data yang diperoleh lapangan atas proses penempatan pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat pada dasarnya dibedakan dalam 2 (dua) kegiatan, yaitu penempatan pegawai pada level jabatan struktural yang menjadi kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yaitu Gubernur Kalimantan Barat melalui pertimbangan dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepegawaian atau Baperjakat, dan penempatan pegawai pada tataran operasional/staf yang dalam ini merupakan kewenangan dari pimpinan unit kerja masing-masing.

Kondisi penempatan pada tataran pejabat struktural di lingkup Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat saat ini masih memperlihatkan kondisi yang belum terpola dengan mekanisme yang jelas, adil dan transparan. Dalam hal ini terlihat belum memiliki pola yang sistematis sesuai dengan kapasitas individual aparatur dan karakteristik pekerjaan. Hasilnya, dapat dikatakan bahwa prinsip *the right man on the right place in the right time* masih sebatas slogan belaka.

Kepala Sub Bidang Jabatan Pimpinan Tinggi Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Sejauh ini kita berusaha melaksanakan penempatan pejabat/eselon dengan prinsip kesesuaian antara kompetensi dengan bidang tugas yang diembangkannya, tapi tidak bisa dipungkiri sejauh ini alasan-alasan subyektifitas masih kental didalamnya, disamping atasan-alasan lain seperti adanya istilah bagian basah dan kering” (wawancara 13 Juli 2018).

Sedangkan Sekretaris Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah

Provinsi Kalimantan Barat mengutarakan:

“Idealnya penempatan seorang pegawai disesuaikan dengan kompetensi maupun *background* yang dimilikinya, agar hasil kinerja yang dicapai dapat maksimal. Namun sejauh ini pada tataran operasional, karena minimnya aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang ada maka penempatan pegawai masih sebatas pada prinsip pemerataan terutama untuk jabatan fungsional perencana” (wawancara, 13 Juli 2018)

Tabel 5.13 Penempatan dan Kebutuhan Jabatan Fungsional Perencana

NO	UNIT / KOMPONEN	JUMLAH JFP	KEBUTUHAN (ABK)	KEKURANGAN
1	SEKRETARIAT	1	2	1
2	BIDANG PERENCANAAN SOSIAL BUDAYA	3	21	18
3	BIDANG PERENCANAAN FISIK, PRASARANA DAN SUMBER DAYA	4	17	13
4	BIDANG PERENCANAAN EKONOMI	3	15	12
5	BIDANG PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN	3	12	9
TOTAL		15	67	52

Sumber: Hasil Penelitian (2018)

Senada dengan penjelasan di atas Kepala Sub Bagian Umum dan Aparatur

Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat

menyatakan:

“....dalam menjalankan tugas Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dengan kondisi JFP cuma ada 14 orang, sedangkan bidang urusan yang ditangani BAPPEDA ada 31 urusan sesuai UU No.23 Th.2014.. idealnya 1 orang fungsional perencana menguasai 1

bidang khusus, selain itu tuntutan tugas dan beban kerja yang diemban ke depan dirasakan semakin berat, namun sejauh ini belum ada penambahan dari BKD baik dari proses mutasi maupun rekrutmen” (wawancara, 12 juli 2018)

Selain hal tersebut, dalam penempatan pegawai pada Jabatan Fungsional Perencana, Koordinator Jabatan Fungsional Perencana BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“pilihan karier sebagai seorang fungsional merupakan hak dari individu aparatur, tapi idealnya BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai institusi yang bertanggungjawab terhadap perencanaan pembangunan di daerah menyadari akan perlunya keberadaan fungsional perencana, yang artinya bahwa BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dituntut untuk dapat mengembangkan pola karier aparturnya dalam mendukung visi/misi organisasi baik mulai dari proses rekrutmen maupun dalam tahapan pengembangannya” (wawancara, 3 juli 2018)

Dalam penjelasan terlihat bahwasannya sejauh ini penempatan aparatur perencana yang ada di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat belum mempertimbangkan prinsip kompetensi. Sehingga dalam hal ini diperlukan upaya perbaikan agar terdapat kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian sikap yang berimplikasi pada peningkatan prestasi kerja melalui konsep pengembangan sumber daya aparatur perencana. Karena produk-produk perencanaan yang komprehensif, yaitu yang dalam implementasinya sesuai dengan kekhasan dan kebutuhan daerah serta dapat mengatasi kompleksitas problematika pembangunan yang kian tinggi, dapat menjawab tuntutan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, cepat, fleksibel serta memuaskan hanya dapat terwujud melalui keberadaan sumber daya aparatur perencana yang berbasis kompetensi.

5.1.2.2.3 Koordinasi Yang Belum Berjalan Dengan Baik

Seperti pada umumnya dalam proses perencanaan, pengembangan sumber daya aparatur perencana ke arah yang lebih profesional baik melalui pendidikan (*education*), pelatihan (*trainning*) dan pengembangan (*development*) juga melibatkan berbagai unsur/ pihak/ komponen, baik secara objek maupun sebagai subjek. Sehingga untuk mensinergikan dan mengharmoniskan fungsi dan peranan tersebut, diperlukan adanya 'koordinasi' agar program pengembangan sumber daya aparatur perencana dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

Dari data di lapangan terkait pelaksanaan koordinasi lintas sektoral antara BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai objek dari pengembangan aparatur daerah dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai subyek pengembangan aparatur daerah, baik terkait aspek fungsional yang menyangkut keterpaduan kebijakan program/kegiatan, maupun aspek materil terkait pencapaian target/sasaran, serta aspek operasional yang terkait dengan waktu, lokasi, sumber dana dan sumber daya lainnya, sejauh ini belum berjalan sebagaimana diharapkan. Sehingga dalam hal ini program/kegiatan pengembangan aparatur yang dilaksanakan belum sepenuhnya dapat menjawab tuntutan akan terpenuhinya aparatur yang profesional.

Menanggapi hal tersebut, dalam penjelasannya Kepala Bagian Program pada BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

"idealnya melalui Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) program/kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing dinas/instansi/bagian dapat disinkronkan, sehingga dalam hal ini baik program/kegiatan, target/sasaran serta langkah-langkah pelaksanaan lintas sektoral yang ada di lingkup Pemerintahan Provinsi Kalimantan Barat dapat saling terkait dan saling mendukung....tapi dalam kenyataannya forum tersebut belum dapat memfasilitasi fungsi koordinasi lintas sektoral, dan hanya sebatas seremonial belaka" (wawancara, 10 Juli 2018).

Sekertaris Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi

Kalimantan Barat lebih lanjut menyatakan:

“.....sejauh ini secara formal kita telah meminta kepada BKD agar diupayakan pengembangan aparatur perencana lebih secara intensif, baik melalui penyelenggaraan ataupun dengan mengikutsertakan aparatur perencana dalam diklat-diklat teknis perencana, namun sejauh ini alasan keterbatasan anggaran pengembangan selalu menjadi alasan yang klise yang diberikan” (wawancara, 9 Juli 2018).

Kepala Bidang Pengembangan ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Kalimantan Barat dalam penjelasannya menyatakan:

“Program dan kegiatan pengembangan aparatur di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini telah dilaksanakan dengan mengacu pada rencana strategis (renstra), yang di *break-down* dalam program/kegiatan BKD...namun karena adanya keterbatasan waktu, sumber dana yang tersedia, dan *political will* dari pimpinan daerah sehingga kegiatan pengembangan aparatur kita laksanakan berdasarkan skala prioritas dalam arti penekanan Pengembangan aparatur difokuskan pada kebutuhan yang mengakomodir dalam lingkup umum/makro (melibatkan seluruh SKPD) seperti Pelatihan Prajabatan, Diklat Pimpinan, Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa dan lain sebagainya. Kemudian tidak adanya koordinasi lintas sektoral membuat upaya pengembangan aparatur teknis menjadi semakin sulit untuk direalisasikan” (wawancara 11 Juli 2018).

Dari penjelasan tersebut di atas menunjukkan bahwa BKD selaku pemegang fungsi aparatur belum dapat memenuhi kebutuhan pengembangan aparatur dalam lingkup mikro atau teknis tertentu, dalam hal ini kebutuhan aparatur di SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Koordinasi lintas sektoral yang seharusnya dapat menjembatani permasalahan dana dan waktu di BKD dalam pengembangan aparatur daerah khususnya pada bidang teknis SKPD tidak berjalan sehingga kondisi ideal pengembangan aparatur sulit untuk direalisasikan.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan seberapa besar perlunya fungsi koordinasi dalam mendukung pelaksanaan tugas yang diembankan pada masing-masing satuan unit kerja yang ada di Pemerintah

Provinsi Kalimantan Barat, sehingga dalam hal ini dapat dicapai kesepakatan, ataupun solusi terbaik bagi keselarasan program/ kegiatan pada masing-masing SKPD yang ada. Untuk itulah dibutuhkan komitmen dan koordinasi dan masing-masing SKPD khususnya pada level pimpinan, agar dalam perkembangannya terdapat konsistensi, dan bukan 'ego SKPD'.

5.2. Pembahasan

5.2.1. Pengembangan Aparatur Perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat

5.2.1.1 Pendidikan Aparatur Perencana

Pendidikan merupakan segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniyah yang berlangsung seumur hidup dalam rangka pembangun persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdsarkan Pancasila (Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974), Pendidikan dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur adalah upaya meningkatkan kemampuan sehingga prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal, disamping untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan antusiasme aparatur untuk melanjutkan jenjang pendidikan formal pada jenjang sarjana dan pascasarjana melalui izin belajar maupun tugas belajar sangat tinggi, hal ini terlihat dari keseluruhan aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat yang berpendidikan pascasarjana (25 aparatur), 20 orang atau sebesar 80% didapat melalui program tugas belajar dan izin belajar. Kondisi tersebut mengindikasikan betapa besarnya minat dan komitmen aparatur akan

arti penting pengembangan. Pendidikan aparatur sebagai wujud aktualisasi diri, akan sangat membantu individu aparatur dalam pelaksanaan tugas perencanaan yang diembangkannya, sebagaimana dinyatakan Riyadi dan Bratakusumah (2004, p.25) bahwasannya perencana pembangunan daerah dituntut untuk memiliki pengetahuan dan wawasan luas yang jauh ke depan. Luasnya peranan dan fungsi perencana dalam konteks pembangunan daerah ini harus benar-benar dipahami oleh setiap perencana, karena hal tersebut akan mendorong para perencana untuk melakukan tugas-tugas perencanaan secara lebih sungguh-sungguh dan terfokus.

Namun dalam hal ini besarnya minat aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat untuk melanjutkan Pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi (sarjana/pascasarjana) tidak diimbangi dengan adanya pemetaan kebutuhan pendidikan aparatur, sehingga dalam hal ini memungkinkan pilihan program studi yang ditempuh tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sangat memungkinkan terdapatnya suatu *basic* pendidikan yang berlebihan, dan di sisi lain terdapat kekurangan.

Berkaitan dengan hal di atas, dari data penelitian menunjukkan bahwasannya selain adanya motivasi dari dalam diri individu aparatur (intrinsik), dorongan dalam melaksanakan *learning by doing* aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat tidak terlepas adanya hubungan yang cukup signifikan antara tingkat pendidikan formal yang didapat aparatur dengan jenjang atau karier kepangkatannya. Sebagaimana dinyatakan dalam lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.13/2002 tentang jenjang pangkat dalam jabatan struktural yang secara tegas menyatakan bahwasannya tingkat pendidikan aparatur akan sangat berpengaruh terhadap

jenjang karier yang akan dicapai sehingga dasar kepangkatan yang hanya diukur dengan indikator formal berupa latar belakang pendidikan ini memungkinkan aparatur dalam melaksanakan pendidikan hanya berorientasi pada perolehan strata pendidikan atau gelar saja bukan pada capaian kompetensi aparatur.

Dengan kata lain bahwasannya kinerja seorang aparatur perencana tidak dapat hanya diukur dan tingkat pendidikan yang telah dicapainya, karena terciptanya produk-produk perencanaan yang baik dan benar tidak cukup hanya dibutuhkan sumber daya aparatur perencana yang berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge based human resources*), namun juga menuntut akan sumber daya aparatur perencana yang berbasis keterampilan dan keahlian (*multi skilling workers*) sebagaimana dinyatakan Thoha (2000).

Penentuan jenjang karier atas tingkat pendidikan aparatur yang dilaksanakan saat ini, tidak terlepas dari lemahnya tolok ukur yang dijadikan dasar untuk mengetahui apakah seseorang aparatur telah berprestasi atau tidak berprestasi idealnya jenjang karier seorang aparatur dikaitkan dengan tingkat kompetensi dan prestasi kerja dari aparatur itu sendiri. Selama ini tolok ukur kinerja aparatur (PNS) yang digunakan yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang cenderung masih bersifat subjektif. Untuk itu Winardi (2007, p.45) mengidentifikasi, adanya 7 (tujuh) faktor yang dapat membentuk kompetensi seseorang pegawai yang dapat mendorong prestasi kerja yaitu: kepercayaan dan nilai, keahlian/ keterampilan, pengalaman, karakteristik personal, isu-isu emosional, kapastias intelektual, dan motivasi. Lebih lanjut Tjokrowinoto, dkk (2001, p.5) menyatakan bahwa kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik apabila setiap karyawan atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum menyumbangkan tenaga dan

kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi, dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja karyawan, serta belum mengetahui kapan kinerja karyawan harus dinilai sehingga karyawan tidak bekerja secara optimal.

5.2.1.2 Pelatihan Aparatur Perencana

Perencanaan pembangunan daerah merupakan kegiatan yang tidak mudah karena di dalamnya akan berhadapan dengan berbagai permasalahan yang sangat kompleks (meliputi berbagai aspek sosial kemasyarakatan) dari suatu keadaan yang ada di wilayah terkait, sehingga dalam pelaksanaannya dibutuhkan tenaga yang tidak hanya terampil dari segi konsep, tapi juga peranan-peranan lain, seperti agen perubahan, koordinator pelayanan, penggerak sumber daya, negosiator, moderator, evaluator, aparatur yang mampu memprediksi ke depan atau futuristik dan yang sangat penting terampil dari segi teknis (Riyadi dan Bratakusumah, 2004, p.25). Hal ini menunjukkan bahwa peran dan fungsi seorang perencana cukup luas dan kompleks. Untuk itulah penegasan akan arti pentingnya penguasaan teknik dan metode perencanaan yang baik dan benar, wajib dimiliki oleh setiap aparatur perencana, dimana salah satunya diperoleh melalui pelatihan/ diklat teknis perencanaan.

Namun dalam kenyataannya dari data hasil penelitian di lapangan, pelaksanaan diklat yang tidak berdasar pada analisis kebutuhan diklat (*training need assesment*) sejauh ini menjadi indikator utama mengapa diklat-diklat yang selama ini diberikan bagi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat masih bersifat umum. Minimnya diklat-diklat teknis perencana yang diterima aparatur dimungkinkan

akan sangat berdampak pada kurangnya penguasaan terhadap teknik-teknik perencanaan yang baik dan benar, sehingga dalam hal ini, faktor tersebut yang mengindikasikan atas banyaknya produk-produk perencanaan daerah Provinsi Kalimantan Barat yang dilimpahkan pada pihak ke-tiga.

Pelatihan (*training*) yang seharusnya sebagai salah satu usaha pengembangan sumber daya manusia khususnya pegawai yang semestinya sebagai sarana belajar, upaya memikirkan tanggung jawab dan otoritas tugas baru yang diembangkannya, namun dalam kenyataannya pelatihan tidaklah lebih sebagai pemenuhan tuntutan formalitas belaka seperti diklat-diklat struktural atau penjenjangan (diklat pimpinan), sehingga hanya sedikit dari keseluruhan partisipan yang menyerap manfaat pelatihan tersebut. Ketidakefektifan ini juga ditandai dengan pelaksanaan diklat yang tidak didasarkan pada analisa kebutuhan organisasi secara memadai, tidak ada tindak lanjut, dan tidak ada pengukuran dampaknya. Selayaknya agar kebutuhan pelatihan/diklat tersebut nyata atau sungguh-sungguh dan program tersebut dapat memenuhi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan itu sendiri maka perlu ditetapkan siapa yang membutuhkan pelatihan, program pelatihan apa yang dibutuhkan, dan mengapa mereka membutuhkan pelatihan tersebut. Hal seperti inilah pentingnya mengapa diperlukan analisis kebutuhan diklat/pelatihan.

Mengupayakan penyelenggaraan pelatihan/diklat yang didasarkan pada analisis kebutuhan diklat merupakan salah satu langkah awal guna merancang jenis dan metode pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, dinyatakan oleh Hasibuan (1997:76) bahwa dalam kaitan pengembangan PNS, penyelenggaraan diklat selama ini cenderung hanya bersifat formalitas.

Kecenderungan demikian itu tidak menghasilkan *output* yang berkualitas melainkan kuantitas penyelenggaraannya belaka.

Disamping atas dasar analisis kebutuhan diklat, dalam konsep pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat seharusnya dilaksanakan juga atas dasar kompetensi jabatan. Artinya bahwa setiap kebutuhan diklat harus dirancang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada suatu jabatan tertentu, yang mana setidaknya ada empat hal yang akan diharapkan dalam pengembangan peawai melalui diklat, yaitu:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian keterampilan dan sikap unuk dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional,
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan bangsa,
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, dan
- 4) Menciptakan kesamaan visi, dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (Sulistiyani dkk, 2004, p.43).

Kondisi di atas menunjukkan indikasi bahwa sangat perlu untuk segera meningkatkan koordinasi lintas sektoral dan desentralisasi fungsi pelatihan di birokrasi kita. Desentralisasi berarti bagaimana membuat agar program pelatihan tidak hanya dikelola, terpusat dan amat tersentralistik pada satu unit kerja. Ini berarti bahwa seluruh unit kerja, seluruh pimpinan unit kerja didorong untuk mengambil alih tanggung jawab akan pelaksanaan diklat/ pelatihan sesuai dengan bidang tugas yang diembangkannya (diklat teknis), yang berarti ikut bertanggungjawab akan kompetensi aparatur dan kinerja aparatur, karena

pelatihan/ diklat yang terlalu terpusat pada salah satu unit kerja, berarti membuat pimpinan-pimpinan unit kerja yang lain untuk tidak bertanggungjawab pada kompetensi dan kinerja seluruh anggotanya. Sehingga masalah-masalah inkompeten, inkomitmen, dan buruknya kinerja aparatur kemudian hanya menjadi satu urusan unit kerja saja.

Sedangkan koordinasi berarti bagaimana kita membuat seluruh satuan/ unit kerja agar dapat secara proposional terakomodir dan terpenuhi kebutuhan diklat-diklat teknis yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas dan porsi masing-masing (*Win-win solution*). Sehingga diharapkan pelaksanaan diklat-diklat aparatur dapat diterima/ ditransfer sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sebagaimana dinyatakan Akteruzzaman (2005) bahwa strategi manajemen sumber daya manusia hendaknya difokuskan untuk menghubungkan semua kegiatan sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi.

5.2.1.3 Pengembangan Aparatur Perencana

Tujuan yang diharapkan dari pengembangan sumber daya aparatur adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan, sehingga prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan yang mutlak dilaksanakan oleh suatu Organisasi guna menghadapi tuntutan tugas sekarang, maupun menjawab tantangan masa depan (Siagian, 2005,p.182)

Dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, dari data hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan dilaksanakan melalui 2 (dua) kegiatan, yaitu pengembangan aparatur secara berkelompok dan secara

individu. Pengembangan sumber daya aparatur perencana secara kelompok yang dilaksanakan dengan mengikutsertakan aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dalam seminar/ workshop/ simposium perencana. Namun sejauh ini frekuensinya masih minim dan hanya menyentuh pada tataran pimpinan/ pejabat/ eselon, belum menyentuh pada tataran operasional. Hal tersebut terjadi dikarenakan tidak adanya alokasi anggaran untuk melaksanakan kegiatan tersebut, sehingga dalam hal ini di *backup* melalui anggaran rutin/ operasional, yaitu melalui belanja perjalanan dinas.

Tidak proporsionalnya kegiatan pengembangan secara kelompok antar level yang ada ini sangat memungkinkan berdampak pada terciptanya *gap* yang sangat dalam antara kemampuan atasan dengan bawahan, sehingga dalam hal ini dimungkinkan terjadinya miss atau tidak sinkronnya antara kebijakan yang ditetapkan melalui program/kegiatan dengan pelaksanaan di lapangan. Bayang-bayang pertanyaan “sudahkah saya mempunyai kemampuan untuk mengerjakan apa yang diperintahkan atasan saya” selalu membayang ditiap diri bawahan.

Dengan kata lain hal tersebut dapat menimbulkan *gap* antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Siagian (2005, p.198-201) menyatakan bahwa tuntutan yang kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur pada dasarnya timbul karena empat alasan utama yang salah satunya adalah adanya persamaan hak, disamping alasan-alasan lain seperti pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, adanya perubahan di masyarakat karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pergeseran nilai-nilai sosial dan budaya, serta kemungkinan perpindahan pegawai.

Sedangkan dalam pengembangan secara individu terhadap aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi

Kalimantan Barat melalui Jabatan Fungsional Perencana (JFP) sejauh ini masih belum mendapat perhatian yang serius baik dari level manajerial maupun pada level operasional/ linier. Tidak adanya kejelasan struktur, motivasi, serta minimnya dukungan sarana prasarana berdampak pada pandangan minor terhadap JFP seperti: identik dengan orang-orang tua yang menjelang masa pensiun, merupakan orang yang tidak terpakai atau buangan dari jabatan struktural, hanya menambah beban anggaran dan masih banyak anggapan miring tentang JFP.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwasanya sejauh ini Jabatan Fungsional Perencana belum dipahaminya secara seksama, sebagaimana Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 16/KEP/M.PAN/03/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya bahwa PNS yang bekerja di lingkungan institusi perencanaan diberikan kesempatan untuk meningkatkan profesionalisme dan kariernya. Dimana dengan keputusan pemerintah ini, setiap PNS di lingkungan institusi perencanaan diharapkan dapat bekerja secara optimal dengan menggunakan seluruh potensi diri dan sumber daya di institusinya guna menyelesaikan seluruh tugas dan fungsi institusinya. Mengingat pertimbangan, bahwa tugas pokok dan fungsi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai institusi yang melaksanakan fungsi pengembangan dan pembinaan perencanaan pemerintah, termasuk meningkatkan kapasitas perencana di instansi pemerintah daerah.

Dari segi pembinaan pegawai secara menyeluruh, maka kebijakan jabatan fungsional di satu sisi bertujuan untuk memaksimalkan pendayagunaan pegawai dan di sisi lain untuk memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengembangkan karier, kenaikan pangkat dapat lebih cepat jika

memenuhi angka kredit yang telah ditentukan, meningkatkan sikap profesional dan memperoleh tunjangan jabatan untuk menambah penghasilan.

Dengan demikian, persoalan utama dalam pengelolaan JFP adalah syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh suatu institusi perencanaan. Oleh karena itu, dalam pengelolaan JFP diperlukan suatu pedoman tentang standar kapasitas institusi perencanaan yang diperlukan guna menjamin karier perencana. Kapasitas institusi perencanaan tersebut dapat diartikan sebagai sesuatu yang dinamis dengan kerangka yang dapat berubah sesuai fungsi dan tujuannya. Secara umum, kapasitas instansi perencanaan sebagai suatu sistem dipengaruhi oleh aturan-aturan yang memfasilitasi hubungan antar sub-sistemnya yaitu antara lain: sumber daya manusia, perencanaan pembangunan, kelembagaan pemerintah khususnya kelembagaan instansi perencanaan, teknologi dan informasi, kebijakan dan prosedur operasional, komitmen pimpinan, sarana dan prasarana.

Kondisi tersebut tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan Akteruzzaman (2005) dalam jurnal ilmiahnya *Strategic Human Resource Management - a way to win* yang menyatakan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia difokuskan untuk menghubungkan semua sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. Lebih lanjut McGill (1999) dalam jurnal ilmiahnya menyatakan pentingnya untuk memahami lingkup dan fungsi operasional organisasi pada tatanan birokrasi melalui pemahaman visi/misi guna keberhasilan pelaksanaan, dimana keduanya merupakan prasyarat bagi kelestarian (konsistensi) dalam menjawab tantangan di abad ini.

Belum adanya kebijakan-kebijakan yang diambil terkait Jabatan Fungsional

Perencana tersebut mengindikasikan perlunya perubahan pola pikir (*mindset*)

yang ada pada semua level organisasi yang ada. Sejauh ini potret yang melekat dari seorang pejabat fungsional antara lain sebagai orang-orang buangan atau yang tersisih dan tidak terpakai dalam jabatan struktural, orang-orang yang idealis dan sebatas konsep belaka, identik dengan orang-orang tua yang mendekati masa purna tugas dan pandangan-pandangan lain yang minor. Hal inilah yang menjadikan seorang perencana enggan untuk beralih dari jabatan struktural ke fungsional perencana. Kondisi tersebut tidak sejalan dengan apa yang disebutkan dalam keputusan Menpan Nomor. 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana disamping akan menunjang upaya peningkatan profesionalisme dan karier perencana, diharapkan juga secara langsung akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kapasitas dan kualitas kinerja unit perencanaan.

Senada dengan hal tersebut Salim (2006, p.24-34) menyatakan, bahwa secara teori, kapasitas unit perencanaan disamping didukung oleh faktor kemampuan sumber daya manusia, juga dipengaruhi oleh komitmen pimpinan instansi dan ketersediaan teknologi dan informasi. Lebih terperinci lagi diungkapkan bahwa hal lain yang perlu dikembangkan dalam pengembangan aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah adalah mindset dari aparatur terhadap Jabatan Fungsional Perencana, dimana Jabatan Fungsional Perencana merupakan perwujudan awal profesionalisme aparatur perencana, dimana penilaian prestasi pegawai menjadi lebih objektif karena didasarkan pekerjaan-pekerjaan yang dihasilkannya dan kemudian dikonversi ke dalam angka kredit.

Pentingnya peran dan fungsi Jabatan Fungsional Perencana terutama dalam mengimbangi kompleksitas penanganan perencanaan oleh institusi perencana

menyebabkan terus dibukanya peluang oleh institusi perencanaan di pusat (Bappenas) sebagai pembina Jabatan Fungsional Perencana, kepada Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti diklat fungsional perencana mulai dari tingkat pertama, muda, madya, dan utama. Pengukuran kenaikan tingkat disesuaikan dengan capaian angka kredit yang telah ditentukan dalam aturan teknis JFP. Namun, kenyataannya banyak PNS yang belum berminat untuk berkarier di jabatan fungsional tersebut, antara lain karena kurangnya sosialisasi dari Bappenas juga telah menyebabkan jaminan tentang JFP masih menjadi pertanyaan banyak pihak, apalagi diikuti oleh kebijakan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang belum mempunyai komitmen untuk mengembangkan Jabatan Fungsional Perencana. Alasan kekurangan anggaran (alasan klasik) adalah alasan yang sering kali dilontarkan oleh pejabat BKD. Alasan ini kadangkala menyebabkan apatisme PNS yang ingin berkarier sebagai pejabat fungsional. Sehingga eksistensi Jabatan Fungsional Perencana seolah-olah lama kelamaan hilang bahkan sama sekali tidak ada kelanjutannya. Di satu sisi, BAPPEDA sangat membutuhkan kuantitas aparatur yang akan menjadi Pejabat Fungsional Perencana, namun di sisi lain kebijakan yang tidak pro terhadap JFP menyebabkan munculnya dilema peran dan fungsi JFP itu sendiri.

Untuk mengatasi hal tersebut, setidaknya setiap kebijakan terhadap pengembangan sumber daya aparatur diarahkan pada spesialisasi penanganan sesuai tupoksi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Contoh dalam hal ini, BKD dapat memberikan sedikit kewenangan kepada BAPPEDA (sebagai spesialis di bidang perencanaan) untuk mengatur sendiri kebutuhan pengembangan aparturnya terutama dalam pemenuhan JFP. Untuk mensinergikan problematika JFP dibutuhkan komitmen yang bersifat lintas

sektoral. BKD dan BAPPEDA harus memiliki *link* yang jelas, sehingga tidak terkesan bahwa dalam proses pemenuhan suatu jabatan fungsional tidak bersifat sentralistik disatu tempat yaitu di BKD sendiri.

Terlepas dari perbedaan perspektif SKPD di atas, dari sisi SDM aparatur sendiri secara umum PNS di daerah mempunyai pandangan yang berbeda mengenai JFP bahwa selama ini, jabatan struktural banyak diminati karena adanya jenjang karier yang jelas, adanya prasarana dan sarana yang memadai serta secara hierarki memiliki staf yang dapat membantu tugas dan fungsinya sebagai pejabat struktural. Berbeda dengan jabatan fungsional, aspek kemandirian menjadi fungsi utama yang melekat dan harus dilaksanakan sehingga independensi menjadi “roh” dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berkaitan dengan hal itu pula, perlu disadari bahwa banyak kelebihan atau keuntungan tersendiri bagi aparatur yang memilih berkarier di Jabatan Fungsional Perencana, diantaranya yaitu :

- 1) Dari aspek kesejahteraan, tunjangan yang diberikan kepada pejabat fungsional cukup menjanjikan apabila dibandingkan dengan besar tunjangan yang di dapat oleh pejabat struktural, misalnya saja untuk Pejabat Fungsional Perencana jenjang ahli Muda memiliki besar tunjangan yang setara dengan besar tunjangan Pejabat Struktural Eselon IV atau setara Kepala Sub Bidang di Pemerintah Provinsi (lihat table 5.8 dan 5.9)
- 2) Peluang kepangkatan lebih tinggi bisa didapat oleh Pejabat Fungsional Perencana, apabila sudah sampai pada jenjang Ahli Utama maka pangkat yang diperoleh mencapai IV/e atau setara pangkat akhir Sekretaris Daerah tingkat Provinsi.

- 3) Dapat memperoleh kenaikan pangkat lebih cepat, dalam 2(tahun) sudah bisa naik pangkat asalkan angka kredit telah dipenuhi. Berbeda dengan Pejabat Struktural yang memperoleh kenaikan pangkat secara regular setiap 4(tahun) sekali.
- 4) Pelaksanaan tugas harian sudah jelas indikatornya karena setiap jabatan fungsional tertentu memiliki pedoman masing-masing yang diatur dalam peraturan pemerintah, hal ini akhirnya memudahkan aparaturnya tersebut dalam menentukan uraian kerja serta target kinerja untuk mendukung fungsi bidang/ bagian di mana aparaturnya tersebut ditempatkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.
- 5) Pejabat fungsional memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya melalui berbagai macam kegiatan pengembangan, misalnya saja diklat teknis dan diklat fungsional.

Tabel 5.14 Tunjangan Jabatan Fungsional Perencana

No	Jenjang JFP	Besar Tunjangan (Rp)
1	Perencana Utama	Rp. 1.400.000,-
2	Perencana Madya	Rp. 1.200.000,-
3	Perencana Muda	Rp. 750.000,-
4	Perencana Pertama	Rp. 325.000,-

Sumber : Lampiran PERPRES No.44 Th. 2007

Tabel 5.15 Tunjangan Jabatan Struktural

No	Jenjang Eselon	Besar Tunjangan (Rp)
1	IA	Rp. 5.500.000,-
2	IB	Rp. 4.375.000,-
3	IIA	Rp. 3.250.000,-
4	IIB	Rp. 2.025.000,-
5	IIIA	Rp. 1.260.000,-
6	IIIB	Rp. 980.000,-
7	IVA	Rp. 540.000,-
8	IVB	Rp. 490.000,-

Sumber: Lampiran PERPRES No. 26 Tahun 2007

Kelebihan- kelebihan tersebut tentu saja layak untuk menjadi pertimbangan bagi setiap aparatur untuk memilih berkarier ke jabatan fungsional tertentu, terutama untuk Jabatan Fungsional Perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat.

Terlepas dari hal di atas, seorang Pejabat Fungsional Perencana merupakan aparatur yang bersifat netral sehingga seringkali tidak terlibat dalam proses-proses yang menyentuh permasalahan yang bersifat birokratif seperti pelayanan, pemeriksaan/audit, capaian kinerja dan sebagainya. Sehingga dalam banyak pemikiran, sangat diharuskan untuk mengembangkan JFP agar lebih berfungsi optimal terutama dalam penyusunan dokumen-dokumen perencanaan pembangunan daerah. Diperlukan penegasan posisi JFP dalam struktur organisasi, dan penegasan kembali mengenai eksistensi JFP dalam bentuk peraturan kepala daerah atau peraturan turunan yang bersifat teknis lainnya, sehingga terdapat sinkronisasi antara pusat dan daerah dalam memahami peran dan fungsi JFP itu sendiri.

Penerapan kebijakan JFP yang diatur dalam Kemenpan belum memberikan penegasan terhadap prioritas pemenuhan kebutuhan JFP di daerah yang didasarkan pada aspek SKPD mana yang bertanggungjawab dalam penanganan JFP, apakah BKD atau BAPPEDA. Dalam banyak kasus di daerah, JFP yang ditangani oleh BKD menjadi tidak optimal apalagi minim koordinasi antara keduanya menyebabkan penanganan JFP menjadi kabur. Untuk mengatasi hal tersebut, setidaknya ada klausul atau pasal yang menyatakan bahwa penanganan JFP ditetapkan pada satu institusi yang jelas. Hal ini untuk menjamin bahwa jika dalam pelaksanaannya, jika JFP tidak diadakan maka institusi tersebut dapat

diberikan sanksi (*punishment*), dan hal ini tentunya harus diketahui dan mendapat pertimbangan dari pimpinan strategis di daerah (Sekda).

Penanganan JFP tidak begitu saja dilepas ke daerah, dalam hal kejelasan pengaturannya juga harus turut diperhatikan oleh pemangku kepentingan di tingkat pusat. Evaluasi terhadap Kemenpan setelah digulirkan sejak tahun 2001, sampai dengan saat ini belum pernah dilakukan. Evaluasi terutama di tingkat daerah, harus berkala dilakukan agar terdapat kontrol yang jelas untuk BKD ataupun BAPPEDA untuk memenuhi “kuota” JFP di daerah, termasuk untuk menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh daerah. Langkah penanganan yang tepat tentunya melalui implementasi kebijakan yang disusun berdasarkan penggalian permasalahan tersebut. Hal ini untuk mengantisipasi agar aturan yang ditetapkan oleh pusat dapat dijadikan landasan yang kuat, terutama dalam aspek operasional di daerah.

Esensi dari kedua pengembangan aparatur perencana yang ada di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat tersebut yang terpenting adalah bagaimana seorang pimpinan memiliki komitmen untuk meningkatkan sebanyak mungkin individu-individu maupun kelompok kerja yang mampu melakukan pembelajaran sendiri, disamping guna memunculkan variasi variasi baru desain pengembangan aparatur perencana ke depan sehingga memunculkan proses transfer belajar inovatif (*feedback*), yang pada intinya adalah pengembangan kompetensi aparatur perencana sebagai sarana peningkatan kinerja yang beraplikasi pada penciptaan produk-produk perencanaan yang akuntabel dan menumbuhkan budaya pada segenap unsur organisasi bahwa pengembangan aparatur adalah suatu proses yang terjadi

seumur hidup, bisa terjadi di usia berapa saja, di posisi mana saja dan pada situasi apa saja.

5.2.2 Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana di Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat

5.2.2.1 Faktor Pendukung

5.2.2.1.1 Motivasi Yang Tinggi

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi bawahan merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja.

Apabila berbicara mengenai motivasi, maka akan selalu dihubungkan dengan setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang tidak terlepas dari daya dorong dan sikap yang membuat seseorang tersebut melakukan suatu kegiatan. Motivasi dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebab efektifitas karyawan dengan asumsi mereka memiliki peluang untuk bekerja dengan baik dan memiliki kemampuan yang diperlukan tergantung pada motivasi.

Dari data penelitian di lapangan terkait motivasi aparatur dalam melakukan pengembangan terkait peningkatan kapasitas dan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan dapat diketahui bahwasannya motivasi

dalam diri aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini cukup tinggi. Hal ini tercermin dari banyaknya aparatur perencana yang secara sukarela telah menempuh jenjang pendidikan formal melalui izin belajar dan tugas belajar (*learning by doing*) yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 80% dari jumlah 25 aparatur pendidikan pascasarjana, walaupun dukungan dana yang diterima sangat minim dan bahkan tidak ada dukungan dana sama sekali.

Kondisi tersebut selain dikarenakan adanya dorongan/ motivasi dari dalam diri aparatur yang merupakan motivasi paling efektif dan dapat bertahan lama, juga dikarenakan dorongan motivasi dari luar yang ada, yaitu berupa penghargaan Satyalancana Karya Satya bagi aparatur berprestasi, insentif bulanan atau tunjangan kesejahteraan yang diberikan, maupun adanya jenjang karier yang jelas bagi aparatur, terkait dengan tingkat pendidikan formal yang dicapainya.. Dimana tujuan yang ingin dicapai dengan adanya motivasi-motivasi tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok aparatur yang bersifat fisik dan non fisik. Dengan harapan apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat.

Esensi dari pemberian insentif bulanan atau tunjangan kesejahteraan pegawai (kespeg) adalah bahwasanya seseorang akan mencapai kesejahteraan minimal apabila kebutuhan pangan, perumahan dan sandang terpenuhi seiring dengan meningkatnya tingkat kesejahteraan, maka kebutuhan pokok lainnya seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, olahraga, dan rekreasi akan dapat terpenuhi, sehingga karyawan yang mendapat insentif tersebut akan memiliki motivasi kerja yang tinggi, karena hakekatnya manusia bekerja mempunyai tujuan untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Namun itu bukan

berarti bahwa mereka bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan uang, sebab kebutuhan manusia itu tidak hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, dan semua kebutuhan ini perlu dipenuhi. Terpenuhinya semua kebutuhan aparatur diharap akan dapat memacu semangat kerja. Namun pandangan berbeda di atas esensi dari pemberian tunjangan kesejahteraan bulanan dinyatakan oleh Sulistiyani, dkk (2004, p.31) bahwa sistem tunjangan/ imbalan yang sama pada semua tingkat kepangkatan/ golongan kurang mengakomodasi perbedaan prestasi kerja, kompetensi aparatur dan kinerja pegawai yang lebih baik. Apakah seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh atau asal bekerja saja akan memperoleh penghargaan yang sama sepanjang pangkat mereka sama. Sehingga dengan demikian sistem kompetensi bisa tidak berfungsi dalam rangka meningkatkan atau memotivasi kerja pegawai.

Adapun pemberian penghargaan dan jaminan akan jenjang kepangkatan didasarkan pada keinginan atau hasrat kompetitif individu untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa.

Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

Adanya penghargaan terhadap aparatur akan menyebabkan motivasi kerja semakin meningkat, karena aparatur yang mendapat penghargaan akan memiliki motivasi yang tinggi, begitu pula yang lainnya akan berusaha untuk meraih penghargaan dan akibatnya motivasi kerja aparatur akan meningkat seiring dengan usaha untuk meraih penghargaan tersebut.

Selaras dengan fenomena diatas, sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Silalahi (2003, p.57) yang membagi motivasi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu:

1) *Motivasi intrinsik* merupakan motivasi yang tercakup dalam situasi Kerja dan memenuhi kebutuhan dan tujuan-tujuan staf. Motivasi ini sering juga disebut motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri tanpa pengaruh dari luar, dan 2) *Motivasi ekstrinsik* adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar. Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab tidak semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan dalam keadaan ini motivasi terhadap pekerjaan perlu dibangkitkan oleh manajer agar mereka mau dan ingin bekerja secara lebih baik. Senada dengan pendapat di atas Simamora (2006, p.56) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

Motivasi/ dorongan yang ada pada aparaturnya Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat untuk secara sadar dan sukarela melaksanakan pengembangan diri, baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan tersebut senada dengan apa yang dinyatakan Maslow (1935) dalam Sedarmayanti (2009, p.235) melalui teori hierarki kebutuhan bahwa motivasi manusia itu berasal dari dalam diri seseorang dan sifatnya tidak dapat dipaksakan, teori ini menekankan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha guna memuaskan lima kebutuhan yang belum terpuaskan yang melekat pada diri manusia itu sendiri, yang diantaranya adalah kebutuhan untuk merealisasikan diri, dan kebutuhan akan penghargaan.

Sedangkan McGregor (1966) dalam Sulistiyani, dkk (2004, p.215), terkait dengan motivasi mengidentifikasi dua persepsi tentang manusia, yaitu teori "X" menyebutkan bahwa manusia dalam dirinya memiliki sikap tidak suka dalam pekerjaan, bersikap pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, walaupun baginya kerja itu perlu, namun orang cenderung untuk menghindari apabila hal itu mungkin dapat dilakukan. Sebagian besar orang juga punya sifat malas, tidak berambisi, lebih suka bila diarahkan dan menolak tanggung jawab.

Akibatnya pekerjaan adalah nomor dua, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut.

Sedangkan teori "Y" yang lebih optimis didasarkan pada asumsi bahwa kerja adalah sama wajarnya dengan bermain, istirahat, atau komitmen terhadap tujuan sudah merupakan penghargaan tersendiri dan bahwa rata-rata manusia belajar mencapai tanggung jawab dan bukan menghindarinya, sehingga diperlukan usaha-usaha yang dijalankan guna mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang, sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam motivasi kerja pegawai adalah adanya upaya bagi pengembangan pegawai yang memiliki jiwa pelayanan sejati dan kepekaan terhadap masalah-masalah di masyarakat, sejalan dengan paradigma baru pemerintah yaitu dari konsep dilayani menjadi konsep melayani.

5.2.2.1.2 Jenjang Karier Yang Jelas

Karier merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Karena karier terkait dengan masa depan dan proses perjalanan hidup individu dalam pekerjaan atau profesi yang ditekuni. Sudarmanto (2009, p.244) menyatakan, bahwa karier memiliki konotasi makna personal dan konotasi makna organisasional. Secara personal, karier mengandung arti tingkat perkembangan atau kemajuan seseorang dalam memperoleh atau mendapatkan jabatan dan kepangkatan atau ketugasan.

Dalam perspektif organisasional karier mengandung pengertian alur jabatan yang dapat dilalui, ditempuh, dikejar, atau didapatkan seseorang sesuai dengan kompetensi jabatan dan persyaratan organisasi. Dalam pengertian organisasional ini, karier berarti sistem organisasi yang terkait dengan arah pembinaan atau pengembangan jabatan dalam organisasi, baik itu jabatan struktural/ eselon dan jabatan fungsional.

Dalam konteks pengembangan sumber daya aparatur perencana pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, data hasil penelitian menunjukkan bahwa karier aparatur perencana dibedakan atas karier jabatan struktural, dan karier dalam Jabatan Fungsional Perencana. Dalam hal ini setiap karyawan memiliki kebebasan memilih jalur karier yang akan ditempuh (*dual track development program*), apakah jalur struktural sebagaimana diatur dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 13/2002 tentang pengangkatan dalam jabatan struktural, ataupun melalui jalur fungsional perencana yang diatur dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor. 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan angka kreditnya.

Sejauh ini jenjang karier pada jabatan struktural masih menjadi pilihan karier utama aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Hal tersebut dikarenakan adanya motivasi berupa kejelasan dan kemudahan jenjang kepangkatan pada jabatan struktural, serta sangat berpengaruh tingkat pendidikan yang diperoleh aparatur dengan jenjang karier yang akan dicapainya. Artinya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin tinggi pula jenjang kepangkatannya.

Selain alasan tersebut, aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat lebih berminat pada jabatan struktural karena adanya kemudahan dan keleluasaan terkait penetapan kompetensi bagi aparatur yang mendudukinya.

Sejauh ini kejelasan parameter kompetensi/ prestasi kerja bagi aparatur yang akan menduduki jabatan tersebut masih belum jelas, hal tersebut diakibatkan oleh lemahnya tolak ukur yang dijadikan dasar untuk mengetahui apakah seseorang telah berprestasi atau tidak. Salah satu tolak ukur yang selama ini digunakan adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang setiap tahunnya dilakukan penilaian dan cenderung bersifat subjektif. Sesungguhnya setiap unsur penilaian dalam SKP telah cukup disbanding dengan cara penilaian sebelumnya, yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang masih abstrak karena tidak memiliki butir penilaian kerja. Sebagaimana menurut Sulistiyani, dkk (2004, p.73) bahwa semestinya setiap butir penilaian disertai dengan penjelasan yang detail sehingga memungkinkan proses pengukuran kinerja menjadi lebih obyektif.

Disamping sistem penilaian kinerja yang lemah, kemudahan akan jenjang karier atau sistem kenaikan pangkat dan gaji otomatis dan belum didasarkan pada sistem kompetensi merupakan alasan lain mengapa banyak aparatur pada umumnya sangat tertarik untuk memilih pada jabatan struktural. Kondisi tersebut

sangatlah tidak mendukung bagi peningkatan prestasi pegawai negeri secara signifikan. Kondisi tersebut selaras sebagaimana dinyatakan Sulistiyan, dkk (2004, p.224) bahwasannya sistem karier PNS ibarat 'tangga berjalan', artinya sebagaimana layaknya tangga berjalan, apabila kita berdiri tanpa berbuat apapun diujung tangga maka kita akan sampai juga pada puncak tangga pada waktunya. Hal itu dapat mengakibatkan prestasi pegawai negeri berjalan ditempat. Sehingga tidak ada perbedaan antara pegawai yang bekerja giat dan serius dengan pegawai yang hanya bekerja semaunya bahkan cenderung santai.

Sehingga diperlukan perubahan pembinaan pegawai yang mendasar, dimana jenjang karier tidak lagi ditentukan 'urut kacang', tetapi harus betul-betul karena prestasi kerja dan kompetensi dibidangnya. Selain itu harus ada paradigma baru yang tertanam dalam diri aparatur pegawai, sehingga birokrasi tidak lagi dikonotasikan sebagai cara kerja rutin, kaku dalam penerapan aturan, cenderung menunda pekerjaan, enggan memikul tanggung jawab, tidak inovatif, serta berbagai penilaian negatif lainnya.

Bahkan diklat yang selama ini menjadi pertimbangan kelayakan aparatur untuk duduk dalam jabatan struktural masih bersifat formalitas. Pelaksanaan diklat mulai dari pemilihan peserta, pemahaman materi, dan target pencapaian hasil yang harus dicapai belum dilaksanakan secara kompetitif. Hal ini jelas bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 31 ayat (1), yang menyatakan bahwa: untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Minimnya minat aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat pada Jabatan Fungsional Perencana menunjukkan belum adanya komitmen dari level manajerial terkait sosialisasi jabatan fungsional, penetapan standar minimal keberadaan tenaga fungsional di tiap-tiap unit kerja, motivasi-motivasi yang ditawarkan, serta masih terdapatnya pandangan yang minor terhadap Jabatan Fungsional Perencana menjadi penyebab kurangnya minat aparatur untuk berpindah pada jabatan tersebut.

Disamping kenyataan yang ada bahwa apabila seseorang memilih jabatan fungsional, diwajibkan memiliki persyaratan yang sangat berat seperti adanya pengetahuan khusus yang dimiliki yang kesemuanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, memiliki pengalaman kerja yang bertahun-tahun, adanya kaidah dan standar moral yang tinggi, adanya izin khusus untuk menjalankan profesinya, dan yang tidak kalah pentingnya adalah memiliki peran dan fungsi yang musti dapat dilakukan oleh seseorang perencana, yaitu selain ahli dan terampil dari segi teknik, tapi juga peranan-peranan lain seperti agen perubahan, koordinator pelayanan, penggerak sumber daya, manajer program, negosiasi, moderator dan evaluator. Satu lagi yang perlu ditambahkan, bahwa perencana harus memiliki pandangan dan kemampuan futuristik yang jauh kedepan, sehingga dapat mengantisipasi kemungkinan yang terjadi terhadap hasil perencanaannya, baik yang bersifat mendukung maupun menghambat (Riyadi dan Bratakusumah, 2004, p.25).

5.2.2.2 Faktor Penghambat

5.2.2.2.1 Kurangnya Komitmen Pimpinan

Institusi birokrasi pemerintah sebagai bagian dari organ negara (*state*) memiliki tugas yang amat penting dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Tugas tersebut semakin berat pada saat institusi tersebut dihadapkan pada tantangan eksternal yang semakin kompetitif. Untuk melaksanakan tugas dengan baik dan eksis dalam konstelasi kompetisi eksternal tersebut, birokrasi pemerintah membutuhkan kemampuan sumber daya aparatur yang tangguh dan handal melalui pengembangan aparatur yang tepat dan benar, sehingga sumber daya aparatur dapat berkembang secara optimal yang akhirnya dapat memberikan kontribusi besar pada organisasi. Tercapainya tuntutan pengembangan aparatur ke arah yang lebih profesional tersebut sangat tergantung pada wujud peran pimpinan karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan, baik terkait dengan kebijakan yang ditempuh, ataupun berupa wujud dukungan anggaran atas program/kegiatan yang dilaksanakan. Sebagaimana dinyatakan Sulistiyani dkk (2004, p.81) bahwa tidak ada satu faktorpun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi dari pada peran seorang pemimpin. Komitmen seorang pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumberdaya, memfokuskan perhatian pada tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, dan menetapkan arah yang benar.

Terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur dan data penelitian di lapangan menunjukkan bahwa sejauh ini komitmen pimpinan belum terlihat dalam wujud yang nyata dan hanyalah sebatas slogan belaka, yaitu melalui penetapan visi dan misi yang dijabarkan dalam fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai unit kerja di daerah yang bertanggungjawab atas program pengembangan aparatur, yaitu: "mewujudkan

pegawai negeri sipil yang profesional, meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil, meningkatkan kualitas manajemen kepegawaian secara terpadu dan sinergis". Wujud nyata dari penetapan fungsi pengembangan tersebut belum terapkan secara maksimal, baik melalui kebijakan-kebijakan yang ditetapkan maupun dalam wujud pelaksanaannya.

Minimnya komitmen pimpinan terkait kebijakan/regulasi pengembangan sumber daya aparatur yang termasuk di dalamnya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dapat dilihat dari belum adanya kemandirian sistem manajemen di daerah akan pengembangan sumber daya aparatur atau masih dianutnya paham sentralistik terhadap fungsi pengembangan yang berarti dominasi peran pemimpin terhadap upaya peningkatan kompetensi aparatur pada unit kerja yang dipimpinnya. Kondisi ini menjadi indikasi menurunnya kinerja aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat karena tidak tepatnya program-program pengembangan yang selama ini dilaksanakan. Disamping merupakan bukti atau indikasi tidak berjalannya fungsi koordinasi lintas sektoral.

Sedangkan minimnya minat aparatur dalam Jabatan Fungsional Perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat disamping karena belum adanya kejelasan struktur Jabatan Fungsional Perencana baik yang terkait dengan hubungan kerja antara jabatan fungsional dengan jabatan struktural juga dikarenakan masih kurangnya dorongan ataupun motivasi-motivasi yang diberikan, dan masih terdapatnya pandangan-pandangan yang minor terhadap Jabatan Fungsional Perencana seperti: Jabatan Fungsional Perencana hanyalah akan membebani anggaran daerah, merupakan orang-orang buangan atau tersisih yang tidak dipakai lagi dalam jabatan struktural dan identik dengan

orang-orang tua yang akan memasuki masa purna tugas. Lemahnya pemahaman akan pengembangan aparatur kearah yang lebih profesional melalui Jabatan Fungsional Perencana juga menjadi indikasi masih kentalnya garis hierarki atau 'budaya petunjuk', dimana pemimpin birokrasi publik dalam menjalankan roda birokrasi umumnya belum digerakkan oleh visi dan misi, tetapi masih senantiasa digerakan oleh peraturan yang sangat kaku (Keynes dalam Salim, 2006, p.21).

Sedangkan minimnya alokasi anggaran pengembangan yang disediakan, menunjukan bahwa sejauh ini penilaian terhadap usulan anggaran belanja dikaitkan dengan tingkat pelayanan dan tingkat pelaksanaan pembangunan yang akan dicapai melalui program atau kegiatan belum dijalankan sebagaimana mestinya, kondisi tersebut terlihat dari belum proposionalnya kenaikan anggaran pengembangan dari tahun ke tahun dibandingkan dengan kenaikan alokasi anggaran belanja lain seperti belanja modal/kegiatan/rutin. Kondisi tersebut dapat diasumsikan bahwa sejauh ini sumber daya aparatur yang ada belum ditempatkan sebagai faktor sentral dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi tersebut dinyatakan Salim (2006, p.20) menjadi salah satu indikator kegagalan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dimana kualitas perencanaan yang dihasilkan disebabkan karena institusi ini lebih memfokuskan pada kegiatan administrasi perencanaan dan seremonial pembangunan daripada kegiatan fungsional perencanaan. Pendapat lain akan arti pentingnya sumber daya aparatur dinyatakan Siagian (2005, p.181) bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, maka salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu

organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Dari fenomena-fenomena di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan sangatlah menentukan keberhasilan dari organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu guna mewujudkan harapan *good governance* selain dengan penciptaan aparatur yang profesional juga dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki pemikiran *visioner*, bersikap terbuka, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap produktivitas kerja, memupuk kompetensi dan akuntabilitas di dalam semua kebijakan, tindakan maupun langkah-langkahnya (Sulistiyan dkk, 2004, p.92)

5.2.2.2.2 Penempatan Pegawai Yang Kurang Sistematis

Meskipun dewasa ini kita berada di era teknologi canggih, peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi baik publik maupun swasta tidak dapat diabaikan begitu saja. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat untuk didudukkan dalam bagian/bidang/divisi akan sangat besar dampaknya baik pada efisiensi, produktivitas, dan bahkan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang sekitarnya. Trump (2004) dalam Luthans (2006, p.45) menyatakan "*cari orang yang tepat terlebih dahulu*".

Dalam pernyataan sederhana tersebut, tersirat makna yang sangat penting. Pemerintah boleh memiliki *planning* dan strategi terbaik, tapi strategi tersebut tidak ada harganya tanpa orang-orang yang tepat untuk melaksanakannya. Sebaliknya jika memiliki strategi yang salah tapi memiliki orang-orang yang tepat, mereka akan mengoreksinya, karena orang-orang yang tepat benar-benar akan membangun suatu karakter yang kuat dalam birokrasi. Untuk itulah penempatan aparatur sebagai mesin penggerak organisasi pemerintah yang sesuai dengan

karakteristik kompetensi yang dimiliki sangat mutlak diperlukan, sebagaimana slogan *the right man on the right job*.

Dari data hasil penelitian di lapangan pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, terkait penempatan aparatur sejauh ini dibedakan dalam 2 (dua) jenis sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, yang menyatakan bahwa jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka susunan satuan organisasi. Pengertian jabatan tersebut dapat ditinjau dari 2 (dua) sudut, yaitu dari sudut struktural dan dari sudut fungsional yang disebut sebagai jabatan fungsional.

Penempatan pegawai pada jabatan struktural dibedakan dalam level pelaksana (operasional/linier/staf) dan pada tataran eselon (pimpinan). Pada level operasional/staf di internal Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, penempatan pegawai pada suatu bidang/bagian yang ada merupakan kewenangan dari Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, melalui Sekretariat dengan Surat Keputusan Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa sejauh ini penempatan staf/tenaga operasional di lingkup intern Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat terutama Pejabat Fungsional Perencana masih dilaksanakan atas dasar pemerataan. Hal ini dikarenakan minimnya aparatur yang ada. Kondisi tersebut dikarenakan hasil analisis beban kerja BKD Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini belum digunakan secara penuh sebagai suatu kajian

untuk mengetahui keserasian antara jumlah pegawai dalam suatu unit kerja dengan beban kerja yang diembangkannya.

Kondisi tersebut bertentangan dengan apa yang dinyatakan Sedarmayanti (2009, p.209) yang menyatakan bahwa idealnya penempatan seseorang aparatur didasarkan pada analisis kebutuhan sumber daya manusia, dimana wujud analisis dapat berupa analisis jabatan dan atau formasi kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menentukan berapa jumlah dan kualifikasi kebutuhan pegawai pada setiap organisasi atau sub bidang/bagian yang didasarkan pada *volume* atau beban kerja yang diemban. Kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian sikap pada saat penempatan pegawai, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja para pegawai. Lebih lanjut Musanef (1986, p.24) menyatakan bahwa profesionalisme sebagai refleksi dari cerminan kemampuan, keahlian akan dapat berjalan efektif apabila didukung oleh adanya kesesuaian antara tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan untuk penempatan pegawai dalam suatu jabatan struktural tertentu pada lingkup Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Barat merupakan kewenangan dari seorang Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah, yang dalam hal ini adalah Gubernur Provinsi Kalimantan Barat melalui pertimbangan dari Badan Pertimbangan Pangkat dan Jabatan (Baperjakat) sesuai dengan syarat serta ketentuan dalam lampiran PP 13/2002 tentang Eselon dan Jenjang Kepangkatan dalam Jabatan Struktural.

Dari data penelitian lapangan diketahui bahwa sejauh ini proses pemilihannya masih kental dengan nilai-nilai politis, sehingga dalam hal ini masih

banyak terdapat aparatur yang menjabat tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga hal tersebut dimungkinkan terjadi inefektivitas pelaksanaan tugas atau tidak terlaksananya capaian kinerja yang maksimal. Sebagai contoh: Kepala Bidang Perencanaan Fisik dijabat oleh aparatur dengan *basic* pendidikan Magister Manajemen (MM) akan lebih sesuai jika dijabat oleh seseorang aparatur yang dasar pendidikannya Magister Perencanaan Wilayah Perkotaan atau Magister Ekonomi, atau Kepala Sub Bidang Perdagangan yang dijabat oleh seorang aparatur dengan *basic* pendidikan administrasi negara akan lebih sesuai jika dijabat oleh aparatur dengan *basic* pendidikan keilmuan ekonomi (sarjana/magister ekonomi). Kondisi yang ada saat ini tidak terlepas dengan adanya syarat minimal '*pengalaman kerja*' yang harus dimiliki oleh seseorang pejabat struktural yang akan promosi (kenaikan eselon II ke eselon III), yaitu minimal 2 (dua) kali menjabat pada level eselon yang sama, tetapi pada tempat yang berbeda (menyamping).

Belum obyektifnya penilaian kompetensi atas calon yang dipilih dalam jabatan struktural tidak terlepas dari proses rekrutmen atau pemilihannya yang belum transparan. Belum tersedianya *assesment center* sebagai sarana memperoleh informasi dan bahan pertimbangan secara akurat dan lengkap yang berkaitan dengan kompetensi aparatur, baik kompetensi potensial maupun kompetensi aktual guna menjalankan peran penting penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik yang menyangkut *public affairs* dan *public interest* (Sulistiyani dkk, 2004,p.131). Sehingga untuk memenuhi tuntutan 'tepat orang tepat tempat' diperlukan sebuah proses rekrutmen yang memperhatikan kebutuhan akan tenaga kerja yang sesuai (analisis kebutuhan sumber daya manusia). Dengan pertimbangan ini maka promosi hendaknya memperhatikan

analisa jabatan (*job analysis*) dan gambaran/rincian jabatan pekerjaan (*job discription*) yang seharusnya telah ada dan dapat dijadikan pedoman penarikan pegawai maupun pengangkatan dalam suatu jabatan bukan hanya sebatas ketentuan normatif administratif, seperti terpenuhinya golongan dan kepangkatan. Sebagaimana dinyatakan oleh Mintohadi dkk (2005) yang mengisyaratkan perlu adanya keberanian moral (reformasi kebijakan) dalam melakukan proses rekrutmen atau promosi pejabat struktural, yang didasarkan pada faktor-faktor obyektif sehingga pegawai yang dipromosikan benar-benar profesional dan mempunyai kompetensi, bukan atas dasar subyektifitas dengan prinsip suka apa tidak suka atau adanya kepentingan politik di baliknya.

Disamping hal tersebut, sejauh ini sistem penempatan dan rekrutmen aparatur sejauh ini masih fluktuatif didasarkan pada jumlah anggaran pegawai atau sesuai dengan dana alokasi yang ada hal tersebut menurut Sulistiyani dkk (2004:30) merupakan salah satu lemahnya sistem rekrutmen pegawai, model seperti ini tidak akan memenuhi permintaan pegawai yang benar-benar proposional dengan kebutuhan birokrasi sesungguhnya, yang selanjutnya berakibat birokrasi akan kewalahan dan tidak akan mampu menopang pelayanan masyarakat yang profesional, efisien dan efektif sebab kualifikasi minimal pegawai sulit untuk dipenuhi.

Pentingnya proses rekrutmen tersebut sebagaimana dinyatakan Sudarmanto (2009, p.209), bahwa rekrutmen merupakan tahapan yang paling kritis dan beresiko. Tahapan kritis artinya bahwa tahapan ini sangat menentukan dalam membentuk profil sumber daya manusia yang handal, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan organisasi, atau justru sebaliknya yaitu sumber daya Manusia yang kontraproduktif terhadap organisasi. Sedangkan tahapan yang

beresiko artinya bahwa kegiatan ini mengandung konsekuensi jangka panjang terhadap investasi aset jangka panjang. Disamping kegiatan ini penuh dengan resiko dari praktik-praktik Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN).

Adapun dalam sistem penempatan pegawai pada jabatan fungsional di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, sejauh ini belum ada aturan yang baku yang mengaturnya, dan masih menjadi kebebasan pilihan karier pribadi dari tiap-tiap aparatur perencana. Melalui *dual track development program* aparatur perencana diberi kemudahan untuk berpindah dari jabatan fungsional ke jabatan struktural, dan sebaliknya.

Namun dalam hal ini Pejabat Fungsional Perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sejauh ini masih minim yaitu hanya 14 orang, hal tersebut terjadi karena belum adanya aturan terkait standar minimal jabatan fungsional yang ada dalam suatu instansi/dinas teknis yang didasarkan pada analisis beban kerja. Disamping belum adanya kejelasan struktur Jabatan Fungsional Perencana baik yang terkait dengan hubungan kerja antara jabatan fungsional dengan jabatan struktural juga dikarenakan masih kurangnya dorongan ataupun motivasi-motivasi yang diberikan, dan masih terdapatnya pandangan-pandangan yang minor terhadap jabatan fungsional.

Walaupun dalam susunan organisasi dan tata kerja organisasi BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat terdapat kelompok jabatan fungsional di bawah eselon II, namun sejauh ini hubungan tersebut hanyalah bersifat koordinasi semata. Pada dasarnya seorang fungsional perencana bekerja mandiri, dengan kata lain bertindak sebagai konsultan perencana bagi instansinya sendiri bukan secara. Dalam artian, alur karier Pejabat Fungsional Perencana lebih bersifat tegak lurus, tidak secara berjenjang seperti pada jabatan struktural, walaupun dimungkinkan

Untuk pergerakan secara diagonal untuk menduduki jabatan sesuai dengan kompetensinya.

Untuk itu dari sisi individu perencana dalam hal ini diperlukan pemahaman tentang pengertian propesi dan profesionalisme perencana sehingga dalam hal ini dapat menumbuhkan motivasi dan komitmen aparatur untuk memenuhi kriteria propesional yang ditetapkan oleh organisasi profesinya. Inti suatu profesi adalah tingkah laku yang mencerminkan kehendak untuk berkomitmen dan berdedikasi terhadap idealisme. Pegawai Negeri Sipil profesional adalah menerapkan etika profesi, sehingga etika profesi dianggap sebagai makna inti dari profesionalisme. Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 3 PP 16/1994 tentang Jabatan Fungsional PNS yang mengatur bahwa jabatan fungsional harus memiliki etika profesi yang ditetapkan organisasi profesi. Sebagaimana Kepmenpan 16/2001 yang dilandasi oleh dua pertimbangan utama, yakni pertama, meningkatkan daya guna dan hasil guna SDM pada aparatur negara yang bertugas melakukan kegiatan perencanaan pembangunan, diperlukan adanya PNS yang ditugaskan secara penuh sebagai Perencana; kedua, menjamin pembinaan karier, jabatan dan profesi dibidang perencanaan pembangunan, dipandang perlu di tetapkan JFP dan Angka Kreditnya.

Untuk itu dari sisi institusional sangat dibutuhkan komitmen segenap level pimpinan, baik melalui kebijakan yang di implementasikan dalam program/kegiatan, maupun regulasi yang bersifat mengikat, dan bahkan apabila dimungkinkan melalui berbagai jenis motivasi yang ditawarkan. Idealnya BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dari mulai awal proses rekrutmen aparatur sudah mengarahkan jenjang karier aparaturnya sebagai fungsional perencana, sehingga keberadaan dan eksistensi JFP dalam institusi dapat terjaga seiring

derasnya tantangan perubahan jaman akan perlunya ketersediaan aparatur profesional yang semakin meningkat. JFP diharapkan dapat memberikan alternatif lain kepada setiap pegawai BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat untuk membina dan mengembangkan karier. Dengan adanya jabatan fungsional maka pengembangan karier pegawai tidak terpaku hanya kepada jabatan struktural. Pengembangan karier melalui jabatan struktural sering mengalami hambatan bahkan dapat menimbulkan rasa frustrasi di kalangan pegawai, karena jumlah jabatan struktural yang ada relatif terbatas sehingga tidak semua pegawai dapat mendudukinya. Disamping itu juga ada persyaratan tentang keterkaitan yang sangat erat anantara jabatan dan pangkat. Artinya seseorang yang ditunjuk menduduki suatu jabatan struktural haruslah mempunyai pangkat/golongan yang sesuai dengan jabatan tersebut. Sehingga melalui jalur fungsional dianggap dapat menampung semua aspirasi dan keinginan pegawai, sesuai dengan moto "miskin struktural kaya fungsi".

5.2.2.2.3 Koordinasi Yang Belum Berjalan Dengan Baik

Pembangunan Daerah pasti akan melibatkan berbagai unsur/pihak/komponen, baik sebagai obyek maupun sebagai subyek. Tingkat keterlibatan berbagai komponen tersebut akan terbagi ke dalam beberapa variasi fungsi dan peranan. Variasi fungsi dan peran tersebut menyebabkan perbedaan kepentingan yang beragam pula. Karena perbedaan itulah diperlukan koordinasi dalam proses pembangunan, sehingga diharapkan proses pembangunan dapat dilaksanakan secara sinergis dan harmonis antara komponen-komponen yang berbeda tersebut.

Demikian pula halnya dengan proses pengembangan sumber daya aparatur perencana melalui pendidikan (*education*), pelatihan (*trainning*), pengembangan (*development*), maupun dalam konteks penentuan jenjang karier aparatur, promosi/rekrutmen dan sistem penempatan pegawai. Sebagaimana di amanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional pada pasal 2 ayat (4) menyatakan bahwa Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bertujuan untuk:

- 1) Mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan;
- 2) Menjamin terciptanya integrasi, sinkronasi, dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintahan maupun antara pusat dan daerah;
- 3) Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- 4) Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengembangan sumber daya aparatur perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat belum tercipta kondisi ideal dimana salah satu aspek yang belum berjalan adalah fungsi koordinasi lintas sektoral. Koordinasi lintas sektor yang melalui Forum SKPD sebagai wahana penyalarsan/ memadukan dan mensinergikan program/kerja dinas/instansi di daerah belum berjalan secara optimal. Hal ini terbukti dengan belum adanya kesesuaian antara program/kegiatan pembinaan/pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Kalimantan Barat dengan tuntutan peningkatan aparatur perencana ke arah yang lebih profesional sebagai menunjang fungsi perencanaan pembangunan di BAPPEDA Provinsi

Kalimantan Barat, baik melalui kebijakan (regulasi), penganggaran, maupun pelaksanaannya, seperti pendidikan, diklat, pengembangan, penempatan pegawai, jenjang karier, maupun dalam rekrutment atau promosi aparatur.

Kondisi tersebut tidak terlepas dari lemahnya fungsi manajerial atau pimpinan dari masing-masing unit kerja terkait. Sebagaimana dinyatakan Nasution (2000, p.88) bahwa koordinasi merupakan konsep dasar kedua disamping kepemimpinan, sebagai koordinasi dan kepemimpinan (*leadership*) tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling memengaruhi. Idealnya seorang pimpinan harus mampu melaksanakan koordinasi, baik secara vertikal maupun horizontal sehingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencapaian visi/misi organisasi dapat terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan, tanpa mengedepankan organisasi yang dipimpinnya dan mengesampingkan fungsi-fungsi pendukung lainnya yaitu dinas/ instansi terkait (ego SKPD).

Disamping faktor pimpinan, hal lain yang seringkali menjadikan suatu program/kegiatan tidak berjalannya sebagaimana mestinya adalah adanya campur tangan sebagai wujud otoritas dari kepala daerah yang cukup besar dalam pengelolaan kepegawaian di daerah. Sebagai contoh dalam proses Rekrutmen atau promosi aparatur dalam suatu jabatan, dimana fungsi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) sendiri juga kurang efektif karena kuota Baperjakat di jabat langsung oleh kepala daerah dengan demikian, kepentingan politis juga sering mendominasi proses-proses pengembangan aparatur, disamping tidak konsistennya pelaksanaan program/kegiatan yang direncanakan. Sehingga dalam contoh di atas kita yakin akibatnya akan sangat sulit memperoleh pejabat struktural yang kompeten dan profesional di bidangnya

karena pengangkatan dan keberadaan pejabat yang diangkat hanya untuk melayani penguasa pejabat negara pada daerah yang bersangkutan.

Intisari dari penjelasan tersebut di atas menekankan pentingnya peran 'koordinasi' dalam rangka menyamakan persepsi tentang substansi kebijakan untuk menyelesaikan masalah, ataupun dalam menyelesaikan konflik kepentingan dalam pemanfaatan sumber daya pembangunan sangat mutlak diperlukan, karena koordinasi ditujukan untuk mensinkronkan antara kebijakan dan rencana tindakan pelaksanaan yang dilakukan oleh masing-masing satuan kerja sesuai kewenangan yang dimiliki (Munir dalam Rosmayudi 2005, p.5).



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penulisan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya terhadap pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1) Pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat melalui :

a) Metode pembelajaran pendidikan (*education*) yang diupayakan oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Barat telah dilaksanakan melalui pemberian ijin belajar dan tugas belajar bagi aparatur pada jenjang sarjana dan pascasarjana. Tidak ada hambatan dalam upaya pengembangan melalui metode pembelajaran pendidikan ini, terlihat dari banyaknya aparatur yang mengikuti program izin belajar dan tugas belajar. Dari 25 aparatur berpendidikan S2, 20 orang diantaranya memperoleh gelar tersebut melalui izin belajar dan tugas belajar. Namun, hingga saat ini Bappeda belum melakukan pemetaan pendidikan aparaturnya, sehingga hal ini berpotensi akan menimbulkan kelebihan aparatur dengan *basic* pendidikan yang sama ataupun tidak sesuai kebutuhan bidang penempatannya.

b) Metode pembelajaran pelatihan (*training*) yang dilakukan oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Barat kepada para aparatur sejauh ini belum dalam tataran umum dan belum menyentuh pada tataran teknis sebagai penunjang fungsi perencanaan pembangunan. Hal ini disebabkan karena

diklat yang diselenggarakan belum berdasarkan pada analisis kebutuhan diklat. Selain itu, faktor anggaran yang terbatas juga menjadi penghambat dalam penyelenggaraan diklat yang dibutuhkan organisasi.

- c) Metode pembelajaran pengembangan (*development*) yang diupayakan oleh Bappeda bagi aparaturnya dilakukan secara kelompok dan individu. Pengembangan secara kelompok dilakukan melalui pengadaan area hotspot/ internet, buku- buku/ perpustakaan, serta mengikutsertakan aparatur dalam kegiatan seminar/ simposium/ workshop terkait perencanaan. Namun dalam pengembangan secara kelompok melalui keikutsertaan aparatur dalam seminar/ simposium/ workshop sejauh ini frekuensinya masih minim, dan belum menyentuh pada semua level organisasi yang ada, hanya sebatas pada tataran pimpinan/esselon. Sedangkan dalam pengembangan secara individu melalui pengembangan karier ke arah yang lebih profesional yaitu melalui Jabatan Fungsional Perencana dilaksanakan melalui pemberian ijin kemudahan bagi aparatur perencana yang akan berpindah dari jabatan struktural ke Jabatan Fungsional Perencana dan sebaliknya (*dual track development program*).

- 2) Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat adalah:

- a) Faktor-faktor yang mendukung pengembangan sumber daya aparatur perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat adalah adanya motivasi yang tinggi dari dalam diri aparatur (intrinsik) untuk secara sadar melakukan pengembangan pendidikan yaitu sebanyak 20 orang atau

sebesar 80% dari 25 orang total pegawai dengan pendidikan pascasarjana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, disamping adanya tunjangan kesejahteraan pegawai dan adanya penghargaan bagi karyawan berprestasi (ekstrinsik). Faktor pendukung lainnya adalah adanya jenjang karier yang jelas bagi aparatur yang telah melaksanakan pendidikan, pelatihan maupun pengembangan, dimana pendidikan formal dan pelatihan/diklat aparatur merupakan salah satu syarat mutlak bagi aparatur untuk duduk dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional perencana.

- b) Faktor-faktor yang menghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana adalah belum adanya komitmen dari pimpinan terkait kebijakan pengembangan, baik kebijakan berupa regulasi atau aturan-aturan yang mengikat, maupun kebijakan terkait pendanaan program/kegiatan yang dilaksanakan; sistem penempatan pegawai yang belum didasarkan pada kompetensi aparatur dan masih didasarkan pada unsur subyektifitas dan prinsip pemerataan; serta lemahnya fungsi kepemimpinan terkait koordinasi vertikal maupun horizontal.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencana Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, sebagai berikut:

- 1) Bagian Umum dan Aparatur BAPPEDA dapat melakukan pemetaan kebutuhan pendidikan aparatur secara periodik sesuai dengan bidang yang

ditempati oleh aparatur, sehingga dalam hal ini memungkinkan pilihan program studi atau *basic* keilmuan yang ditempuh aparatur dalam *program* izin belajar dan tugas belajar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pencapaian visi/misi, dan dapat mendukung pelaksanaan tugas.

2) Bappeda harus melakukan komunikasi yang lebih intens kepada BPSDM terkait pemenuhan kebutuhan diklat terkait bidang perencanaan.

3) BPSDM harus komitmen dalam menggunakan analisis kebutuhan diklat/ *train need analysis* pada saat awal perencanaan penyelenggaraan pelatihan/ diklat dan penyusunan anggaran, sehingga pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam mendukung tugas pokok dan fungsi jabatan dan atau organisasi dan tidak ada hambatan terkait terbatasnya anggaran. Selanjutnya Bappeda harus selalu melakukan evaluasi kepada aparatur yang telah melaksanakan diklat, agar terjadi transfer ilmu kepada aparatur lainnya yang tidak mengikuti diklat tersebut. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui seminar oleh aparatur yang mengikuti diklat tersebut sebagai penyaji materi dan juga sesi diskusi, kemudian dilakukan penilaian oleh atasan langsung aparatur tersebut.

4) Agar Bappeda lebih sering mengikutsertakan aparatur Jabatan Fungsional Perencana dalam setiap kegiatan workshop dan seminar.

5) Bappeda sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Perencana di daerah harus melakukan sosialisasi terkait Jabatan Fungsional Perencana untuk menghapus stigma negatif akan jabatan fungsional tersebut. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh staf di lingkungan Bappeda agar timbul kesadaran akan pentingnya Jabatan Fungsional Perencana tersebut, dan membuat

stigma baru bahwa berkariier di jabatan fungsional merupakan suatu hal yang menjanjikan sebagai aparatur sipil negara.

- 6) Bappeda harus melakukan komunikasi yang lebih intens kepada BKD terkait pemenuhan kebutuhan aparatur pada Jabatan Fungsional Perencana yang dapat diupayakan melalui pengusulan formasi CPNS.

- 7) Sekretaris Bappeda harus mengakomodasi kebutuhan setiap Bidang akan Jabatan Fungsional Perencana dan staf pelaksana lainnya dengan mengajukan telaahan staf kepada Kepala Badan berupa bahan pertimbangan pelaksanaan rotasi aparatur di lingkungan internal, sehingga penempatan Jabatan Fungsional Perencana bukan sekedar pemerataan, namun sesuai kebutuhan bidang.

- 8) BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat dapat membuat suatu ajang penghargaan yang serupa dengan Anugerah Pangripta Nusantara, namun untuk skala Pemerintah Kabupaten/Kota se- Kalimantan Barat, hal ini dapat menjadi dorongan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota dalam meningkatkan kualitas perencanaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abe, Alexander. 2005. *Perencanaan Daerah Partisipatif*, Pembaruan, Yogyakarta.
- Akteruzzaman, Md. 2005. "Strategic Human Resource Management –A Way to Win". *Pakistan Journal of Social Sciences* 3 (8): 1024-1030.
- Alves, H 2011, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan (Studi tentang Pendidikan dan Pelatihan pada Direktorat Nasional Kebijakan, Perencanaan Pembangunan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Timor Leste)*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Arsyad, L 1999, *Perencanaan Pembangunan Ekonomi*, Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Badan Kepegawaian Negara. 1999. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tentang Perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Badan Kepegawaian Negara. 2003. *Efektifitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil – Post Training Evaluation*, Pusat Penelitian dan Pengembangan, BKN, Jakarta.
- Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat, 2008. *Rencana Strategis Badan Perencanaan Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2008-2010*.
- Bryson, J. M. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, diterjemahkan oleh Mansour Fakih, Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Brown, Lissane. 2001. *Measuring Capacity*, University of Nort Carolina at Chapell Hill, Carolina.
- Conyers, D, and P, Hills 1984, *An Introduction to Development Planning in the Third World*, John Wiley and Sons, Chichester.
- De Jong, P. Jeroen an Den Hartog. 2007. "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour" *European Journal of Innovation Management*, Volume 10 (1) : 41-64, Emerald Group Publishing Limited.
- Dunn, WN 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, diterjemahkan Samodara Wibawa dkk, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Finn, J.L. dan Barry Checksowal. 1998, "Young People as Competent Community, Builders : A Challenge to Social Work", "Social Work", Vol 43, p. 4-6
- Frances, H 2008, *Manajemen Reformasi Birokrasi*, Mida Pustaka, Yogyakarta.
- Gibson, dkk 1996, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Editor, Dr.Lyndon Saputra, Bina Rupa Aksara, Tangerang.
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Handoko, T.H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hardjanto, Imam, 2007. Hand-Out Series No.14: *Sketsa Administrasi Publik* (Ancient to contemporer). Program Pasca Sarjana FIA Universitas Brawijaya, Malang.
- Hariandja, MT Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, SP 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Henry, Nicholas. 1998. *Public Administration and Public Affairs*. First Edition Lontoh, Lucia D (penerjemah). *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi komunikasi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Irfan, M (2002), *Efektivitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil (Post Training Evaluation)*, Puslitbang BKN, Jakarta.
- Islamy, M. Irfany, dkk. 2001. *Metodologi Penelitian Administrasi*, UM PRESS, Malang.
- Jurgita, Siugzdiene. 2008. "Human Resource Development System In The Context Of Public Management Reform", *Management theory and studies for rural bussiness and infrastructure development* 15 (4) : 50-62
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Keempat, 2008, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*, Gava Media, Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 16 Tahun 2003, tentang *Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya*.
- Keputusan Bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri Nomor 01/SKB/M,PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil,
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil,
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/75/M,PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil,
- Klingner, Nalbandian 1985, *Public Personel Management*, Prentice-Hall.Inc. New Jersey.
- Kristiadi, J.B. 1992. *Dimensi Praktis Pembangunan di Indonesia*, STIA LAN Press, Jakarta.

Kumendong, JS 2010, *Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Karakteristik Lokal dalam Perspektif Rasionalitas Terbatas* (Studi tentang Sumber Daya Aparatur Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara), Disertasi, Universitas Brawijaya Malang

Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa pada Masa Transisi*, Kerjasama antara Pustaka Pelajar dan Magister Administrasi Publik Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Kusumaningsih, TL 2012, *Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam Pembinaan Industri Kecil*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Jakarta.

Luthans, Fred. 2006. *Organization Behavior*. Penerjemah: Vivin. AY, dkk. Perilaku Organisasi, Edisi Kesepeuhan, ANDI, Yogyakarta.

Mangkunegara, A.A Anwar. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* REFIKA ADITAMA, Bandung.

Manulang, M dan Marihot, AMH Manulang. 2008. *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Martoyo, S 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

McGill, Ronald. 1999. "Civil Service Reform in Tanzania", *International Journal Of Public Sector Management*, Vol 12 (5) : 410-419, MCB University Press.

Meldona 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-Malang Press, Malang
Miles, Matthew dan Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*, diterjemahkan oleh Tjetjep Rohensiroda, UIP, Jakarta

Mello, JA 2006, *Strategic Human resource Management*, Second Edition, Thomson/ South-Western: Cincinnati, OH.

Miles, MB, AM Huberman, Saldana 2014 , *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi, UI Press, Jakarta.

Mintohadi. 2005 "Rekrutmen Elit Birokrasi", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. V (1), FIA UNIBRAW, Malang.

Moekijat. 2005 *Pengembangan Organisasi*, CV Mandar Maju Bandung

Mohammad, F 2008, *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah*, PT, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Moleong, J.L 2005. *Metedologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Muhyi, HA, Muttaqin, Z & Nirmalasari, H 2016, *HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Raih Asa Sukses, Jakarta.

Musanef, 1986, *Manajemen Kepegawaian Indonesia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.

- Muslim, A 2008, *Reformasi Birokrasi: Tinjauan Pelaksanaan Otonomi Daerah*, PT, Perca, Jakarta.
- Nasution, M. 2000. *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Jambatan, Jakarta.
- Nawawi, H. 2003 *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe, RA 2005, *Employee Trainning and Development* (International Ed; 3rd edition), McGrawHill, Singapore.
- Notoatmodjo, S.2003 *Pengembangan Sumber Daya Aparatur*, Reneke Cipta, Jakarta.
- Nursani, TD 2002, *Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta.
- Nugroho, R 2009, *Public Policy* (Edisi Revisi PT, Elex Media Komputindo) Jakarta.
- Osborne, D dan Goebler, T. 1992. *Reinventing Gopernment How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Penerjemah Abdul Rosyid. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Cetakan kedua, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Pangabean, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pasalong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Public*, Alpha Beta Bandung
- Pemprov Kalbar, Humas, 2015, Website Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, Melalui <http://kalbarprov.go.id/> (09-10-17), (26 Januari 2018).
- Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Barat Nomor 8 Tahun 2012 tentang perubahan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.
- Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 70 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah. Provinsi Kalimantan Barat.
- Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 36 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 42 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pemberian Ijin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Provinsi Kalimantan Barat.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025.

Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Barat Nomor 5 Tahun 2008 Tentang *Susunan, Kedudukan, dan Tugas Pokok Organisasi Lembaga Teknis Daerah*.

Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penyesuaian/ Inpassing Ke Dalam Jabatan Dan Angka Kredit Fungsional Perencana

Peraturan pemerintah No. 16 Tahun 1994 Tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Pilihanto, SS 2010, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.

Putro, BS & Sri, RS 2012, *Kemandirian Pengelolaan Mutasi Pegawai negeri sipil antar Daerah dalam Era Otonomi Daerah*, Jurnal Ilmiah, Melalui [download,portalgaruda.org/ article, php?article=114769&val=5263](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=114769&val=5263), (26 Januari 2018).

Ranupandjojo, Heidjrachman dan Suad, H 1983, *Manajemen Personalia* (edisi ketiga), BPFE, Yogyakarta.

Rasyid, M. R. 2000. "Kebijakan Penyiapan Sumber Daya Aparatur yang Profesional dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, IIP, Jakarta.

Rayanto, TA 2009, *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik: Kajian tentang pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia*, Editor: Dr, Agus Pramusinto, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2013-2018.

Rewansyah, A 2010, *Reformasi Birokrasi dalam rangka Good Governance*, CV, Yuintanas Prima, Jakarta.

Ridho, F 2012, *Perencanaan Formasi Pegawai Negeri di Kanwil Badan Pertanahan Nasional*, Jurnal Ilmiah, Melalui [https://media.neliti.com /,,/94273-ID-perencanaan-formasi-pegawai-di-kanwil-ba, pdf](https://media.neliti.com/media/94273-ID-perencanaan-formasi-pegawai-di-kanwil-ba.pdf), (26 Januari 2018).

Riyadi, dan Batakusumah. 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategin Menggali Potensi Dalam Otonomi Daerah*, Gramedia, Jakarta.

Robbins, SR dan Mary, C 2004, *Manajemen*, Indeks Group Gramedia, Jakarta.

Saleh, C dkk, 2013, *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*, UB Press, Malang.

Salim, Agus. 2006. *Penguatan Kelembagaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah "Sebuah Keniscayaan"*, Majalah Simpul Perencana, Volume 6, Halaman 20-23, Pusbindiklatren Bappenas, Jakarta.

Salusu J. 2008. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, PT. Grasindo, Jakarta.

Sanapiah, Aziz. 2007. Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan, <http://www.daneprairie.com/UploadedPDF>, accessed on Januari, 28, 2010.

Saragih, JG 2012, *Reformasi Aparatur Negara untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik dan benar (Good Governance)*, Jurnal, Melalui e-journal.jurwidyakop3.com/ index.php/majalah-ilmiah/article/download/20/19, (26 Januari 2018).

Sasongko, Mulyani. 2009. Jabatan Fungsional, *Jurnal Simpul Perencana*, Vol. 13, halaman 12, www.pusbindiklatren.bappenas.go.id.

Saydam, G 2006, *Built In Trainning: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Schuler, dan Youngblood, SA. 1999. *Efective Personal Management*, West Publishing, USA.

Schuler, Randall, S; Jackson, Susam, E; Yahya, Dwi Kartini, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Erlangga,

Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung.

Setyowati, E, ND, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*, Jurnal, Online, Melalui: <https://www.scribd.com/document/21947145/Endah-SDM-Berbasis-Kompetensi> (28 Januari 2018),

Siagian, SP 2006, *Filsafat Administrasi*, Bumi Aksara, Jakarta.

Siagian, SP 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Silalahi, Ulbert. 2003. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Konsep, Teori dan Dimensi, Sinar Baru Algensindo, Bandung.

Simamora, H 2006, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Singarimbun, M dan Sofyan, E 1991, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.

Skula, AF 1981, *Personnel Administration and Human Resources Management*, 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc, New York.

Soegandar, D 2012, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur: Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia*, Jurnal Ilmiah, Melalui <http://darmawansoegandar.blogspot.co.id/> 2012/05/perencanaan-dan-pengembangan-sumber, html, (26 Januari 2018).

Soeprapto, HR, Heru, R dan Imam, H 2008, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah Di Era Reformasi*, Jurnal, Melalui <https://pustakaonline.wordpress.com/2008/03/22/pengembangan-sumber-daya-aparatur-daerah-di-era-reformasi/> (29 Januari 2018).

Soeprapto, Riyadi. 2003. "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Volume IV (1) halaman 22-36, VIA UNIBRAW, Malang.

Soetopo, H dan Soemantio, W 1982, *Pengantar operasional Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.

Sofyandi, H 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Strauss, A dan Juliet, C 1997, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded*, Penyadur Drs, HM, Djunaidi Ghony, PT, Bina Ilmu, Surabaya.

Stone, James A.F And R Edward Freeman. 1989 *Manajemen*. 4th ed. Prentice Hall. New Jersey. Alfonsus Sirait (Penerjemah). 1991. *Manajemen*. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sudiro, A 2011, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, UB Press, Malang
Sugandha, Dan. 1991. *Koordinasi Pemersatu Gerak Administrasi*. Intermedia. 1991. Jakarta.

Sugiyono. 2006. *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV. Alfabeta, Bandung.

Sulistiani, A.T. dkk. 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Gava Media, Yogyakarta.

Supriyono, Bambang. 2003. "Kompetensi di tingkat Operasional dalam Pelayanan Publik di Perkotaan", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Volume IV (1) Universitas Brawijaya, Malang.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: B/1299/M,PAN-RB/3/2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar.

Suroto, Drs., MA, 1986, *Strategi Pembangunan dan Perencanaan Tenaga Kerja*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Suwondo, dkk. 2001. *Desentralisasi. Pelayanan Publik: Hubungan Komplementer Antara Sektor Negara, Mekanisme Pasar dan Organisasi Non Pemerintah*, *Jurnal Administrasi Negara*, Volume I (2) halaman 29-33 FIA UNIBRAW, Malang.

Syaefullah, Avip, 2009. Posisi Strategis Perencanaan Pembangunan Nasional 2009. *Jurnal Simpul Perencana*, Vol 13 halaman 5-8, www.pusbindiklaten.bappenas.go.id

Syafriadi 2013, *Implementasi Human Resource Planning (perencanaan sumber daya manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan hulu Provinsi Riau*, Jurnal, Melalui www.academia.edu/4791107/Implementasi_Human_Resource_Planning_perencanaan_sumber_daya_m

anusia_pada Syafriadi pada tahun 2013, "Implementasi Human Resource Planning (perencanaan sumber daya manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan hulu Provinsi Riau, (26 Januari 2018).

Syafiie, I. Kencana, dkk. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*, Reneka Cipta, Jakarta.

Syamsi, Ibnu. 1986. Pokok-pokok Kebijakan, Perencanaan, Pemograman dan Penganggaran Pembangunan Tingkat Nasional dan Regional CV. Rajawali, Jakarta.

Thoha, M. 2000. Preededing Workshop Capacity Building : Pemberdayaan Kapasitas Sumber Daya Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Propinsi Jawa Timur, LAN, Jakarta.

Tjokroamidjodjo, M. Dkk. 2001 Birokrasi Dalam Polemik, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Tyson, Shaun and Toni Jackson. 2000 *the Essence of Organizational Behaviour* Prentice Hall International. United Kingdom. Jacabus, Dedy dan Dwi Prabantini (penerjemah). Perilaku Organisasi. Andi. Yogyakarta

Ulferts, et, al, (2009), *Strategic Human Resource Planning In Academia*, Publication info: *American Journal of Business Education* 2,7 (Oct 2009): 1-9, Melalui [https:// www.researchgate.net/ publication/ 298433688](https://www.researchgate.net/publication/298433688), (26 Januari 2018).

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2008. Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Wangsaatmaja, S 2015, *Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Perspektif UU ASN*, diakses melalui: <https://www.slideshare.net/BayuWahyudi/pengisian-jabatan-pimpinan-tinggi-dalam-perspektif-uu-asn>.

Winardi, J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media Group, Jakarta

Wirawan 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Zauhar, S 2002, *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi dan Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta.