

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERENCANAAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA APARATUR**

(Studi pada Kabupaten Kotawaringin Barat)



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

MUHAMAD WASISTO, ST

NIM. 500645315

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK**PERENCANAAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA APARATUR
(STUDI PADA KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT)**

Muhamad Wasisto, ST
laguna.nexian@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Aparatur sebagai penggerak pembangunan membutuhkan perhatian sama besar dengan pembangunan itu sendiri. Sumber Daya Aparatur (SDA) inilah yang diharapkan mampu untuk menciptakan pencapaian tujuan nasional. Dikarenakan adanya tuntutan yang tinggi oleh masyarakat maupun organisasi menjadikan penelitian atas pengembangan SDA ini sangat penting.

Perencanaan pengembangan aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat meliputi menilai kapasitas SDA saat ini, meramalkan kebutuhan SDA, analisis kesenjangan, mengembangkan strategi SDA yang mendukung Visi dan Misi Daerah. Adapun faktor pendukung perencanaan pengembangan SDA adalah dana cukup, sarana dan prasarana yang memadai, komitmen pemerintah yang mendukung serta adanya mandat peraturan pemerintah yang mengharuskan adanya perencanaan pembangunan daerah termasuk pengembangan aparatur. Sedangkan faktor penghambatnya adalah tenaga perencana pegawai masih kurang berkompentensi., perubahan Undang – Undang nomor 5 tahun 2014 belum ada petunjuk pelaksanaannya dan penjenjangan jabatan struktural yang tidak boleh kurang dari bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan.



ABSTRACT**THE PLANNING OF CIVIL SERVANT DEVELOPMENT IN
KOTAWARINGIN BARAT**

Muhamad Wasisto, ST
Laguna.nexian@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

Civil Servant as an engine of development requires equal attention to the development it self. Civil servant is expected to be able to achieve national goals. Due to the high expectancy by the people or organization to make the research on the development of these civil servant is very important.

The planning of civil servant development in Kotawaringin Barat includes assessing the current human resource capacity, forecasting human resource requirement gap analysis, developing human resource strategies to support organization strategies that support the regency's vision and mission. The supporting factors of the planning of civil servant development is adequate funding, adequate infrastructure, support by government's commitment and also support by the mandates of government regulations that require regional planning, including the civil servant development. While the contrain factoris that planners still less competent employees, the changes of act no. 5 of 2014 there has been no implementation guidance yet., policy about the structure position.



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur (Studi pada Kabupaten Kotawaringin Barat)” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalan Bun, Februari 2017

Yang Menyatakan



**(MUHAMAD WASISTO, ST)
NIM. 500645315**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Muhamad Wasisto, ST
NIM : 500645315
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur
 (Studi Pada Kabupaten Kotawaringin Barat)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
 Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Rabu, 22 Februari 2017

Waktu : 07.45 WIB – Selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

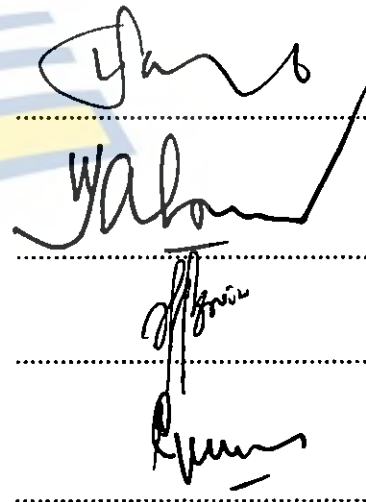
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komis Penguji
 Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji Ahli
 Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc., Sc

Pembimbing I
 Dr. Tresia Kristiana, S.E., M.Si

Pembimbing II
 Dr. Agus Santosa, M.M



Handwritten signatures of the TAPM committee members, including the Chairman and three examiners, positioned to the right of their respective names and separated by horizontal dotted lines.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur
(Studi Pada Kabupaten Kotawaringin Barat)

Penyusun TAPM : Muhamad Wasisto, ST

NIM : 500645315

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Rabu / 22 Februari 2017

Meyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Agus Santosa, M.M

NIP.19580818 198603 1 005

Pembimbing I,



Dr. Tresia Kristiana, S.E., M.Si

Penguji Ahli



Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc., Sc

NIP. 19570302 198807 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial & Ilmu Politik
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed

NIP. 19591027 198603 1 003



Dr. Liestyono Bawono, M.Si

NIP. 19581215 198601 1 009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia – Nya, penulis telah mampu menyelesaikan penulisan tesis dengan judul **“Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur “(Studi Pada Kabupaten Kotawaringin Barat).**

Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik karena bimbingan, bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Ibu Dra. Johanna B. S Pantow, M.App.L selaku Kepala UPBJJ- UT Palangkaraya.
2. Ibu Dr. Tresia Kristiana, SE, M.Si dan Bapak Dr. Agus Santosa, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar membantu penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Roy Valiant Salomo, M. Soc., Sc dan Dr. Darmanto, M. Ed selaku Penguji Ahli.
4. Bapak / Ibu Dosen pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Univeristas Terbuka atas segala ilmu yang bermanfaat.
5. Bapak Bupati Kabupaten Kotawaringin Barat atas pemberian ijin belajar.
6. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat atas rekomendasi untuk ijin belajar dan ijin penelitian.
7. Bapak Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat beserta seluruh jajaran dan staf, terutama untuk Mas Joko Supono yang telah memberikan informasi serta penjelasan secara lengkap untuk kelancaran penelitian.
8. Orang Tua, Isteri dan anak – anak tercinta yang telah memberikan motivasi dan dukungan sehingga studi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Semua pihak yang turut membantu penulisan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan atas budi baik dari semua yang penulis sebutkan diatas.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata kesempurnaan. Maka dari itu diharapkan adanya penyempurnaan dari para pihak yang akan melanjutkan penelitian ini.

Semoga Tesis ini bisa bermanfaat buat kita semua dan bisa memberikan sumbangsih kepada Bangsa dan Negara dan khususnya bagi kemajuan pembangunan di Kabupaten Kotawaringin Barat yang sangat penulis cintai.

Pangkalan Bun, Februari 2017

Penulis



RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhamad Wasisto, ST
NIM : 500645315
Program Studi : Magister Administrasi Publik
UPBJJ : Palangka Raya
Tempat/Tanggal Lahir : Pangkalan Bun / 25 September 1977
Telephonex : 082244560666
E-mail : laguna.nexian@gmail.com
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Sidorejo 1 pada Tahun 1989
Lulus SMP di SMP1 Arut Selatan pada Tahun 1992
Lulus SMA di SMA 1 Pangkalan Bun pada Tahun 1995
Lulus S1 di Universitas Gadjah Mada pada Tahun 1999
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2011 s/d 2016 sebagai staf di Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Pangkalan Bun, Februari 2017



Muhamad Wasisto, ST
NIM. 500645315

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Pengesahan.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	viii
Daftar Isi.....	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Perumusan Masalah.....	12
I.3 Tujuan Penelitian.....	13
I.4 Manfaat Penelitian.....	13
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1 Penelitian Terdahulu.....	15
II.2 Kerangka Dasar Teoritik.....	21
II.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	21
II.2.1.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	21
II.2.1.2 Kendala Umum Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	23
II.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	25
II.2.2.1 Pengertian Pengembangan.....	25
II.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	26

II.2.3 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	30
II.2.4 Faktor Pendorong dan Penghambat Perencanaan SDM	32

BAB III METODE PENELITIAN

III.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
III.1.1 Fokus Penelitian	38
III.1.2 Lokasi dan Situs Penelitian.....	39
III.1.3 Sumber dan Jenis Data.....	40
III.1.3.1 Sumber Data.....	40
III.1.3.2 Jenis Data	42
III.1.3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	42
III.1.3.4 Instrumen Penelitian.....	43
III.1.3.5 Analisis Data.....	44
III.1.3.6 Keabsahan Data.....	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Hasil Penelitian.....	48
IV.1.1 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kotawaringin Barat	48
IV.1.1.1 Menilai Kapasitas Sumber Daya Aparatur	52
IV.1.1.2 Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Aparatur.....	55
IV.1.1.3 Analisis Kesenjangan.....	57
IV.1.1.4 Mengembangkan Strategi SDA yang mendukung Visi dan Misi Daerah.....	60
IV.1.2 Faktor Pendorong Perencanaan Pengembangan SDA di Kotawaringin Barat.....	73
IV.1.3 Faktor Penghambat Perencanaan Pengembangan SDA di Kotawaringin Barat ...	75

IV.2 Pembahasan	80
IV.2.1 Perencanaan Pengembangan SDA di Kotawaringin Barat.....	80
IV.2.1.1 Menilai Kapasitas Sumber Daya Aparatur Saat Ini	81
IV.2.1.2 Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Aparatur	82
IV.2.1.3 Analisis Kesenjangan.....	84
IV.2.1.4 Mengembangkan Strategi SDA yang mendukung Visi dan Misi Daerah.....	85
IV.2.2 Faktor Pendorong Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.....	86
IV.2.3 Faktor Penghambat Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.....	89
IV.2.4 Perbandingan Kondisi Saat Ini dengan yang diharapkan.....	91
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
V.1 Kesimpulan	94
V.2 Saran	97
 Daftar Pustaka	98
Lampiran	103

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pembangunan Nasional merupakan serangkaian upaya pembangunan yang berkesinambungan yang meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara. Dimana hal tersebut 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, berkesinambungan dengan meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat dari generasi ke generasi.

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 motor yang melaksanakan pembangunan hingga tercapainya tujuan pembangunan seperti yang disebutkan pada paragraf sebelumnya. 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.

Seperti tersebut diatas karena peranannya pada pembangunan, maka dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan faktor penting dalam proses pembangunan

yang dilaksanakan untuk pencapaian tujuan negara. Oleh karena itu faktor manusia sebagai pelaksana harus mendapatkan perhatian khusus sehingga pembangunan dapat terlaksana sesuai yang direncanakan dalam waktu yang sesuai dengan perencanaan pula.

Paradigma sosial yang berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan, baik dari dalam organisasi maupun tuntutan masyarakat mengharuskan kesiapan dari aparatur pemerintah untuk selalu beradaptasi dan berinovasi. Demikian pula pada sektor pelayanan publik, aparat birokrasi pemerintah dituntut untuk memiliki integritas tinggi yakni berperilaku profesional, menjunjung nilai – nilai moralitas, memiliki produktivitas yang tinggi, bertanggung jawab serta senantiasa memberikan pelayanan prima. Hingga Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 pun menyebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri.

Pegawai Negeri merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS merupakan warga negara indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Undang – undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014). Sumber daya aparatur inilah yang diharapkan mampu untuk menciptakan pencapaian tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani

yang taat hukum, berperadaban, modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi.

Untuk maksud tertentu diatas, diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas dalam pemerintahan dan pembangunan, serta memiliki identitas yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Untuk itu diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Aparatur Negara.

Dengan demikian fungsi manajemen dalam menangani masalah sumber daya manusia harus ditata dengan baik sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau dengan kata lain pemerintah harus melakukan reformasi birokrasi. Didalam kerangka nasional reformasi demokrasi Indonesia, sumber daya aparatur merupakan salah satu sasaran 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 untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada kinerja pemerintah (lihat gambar 1.1).

Gambar 1.1 Kerangka Kebijakan Reformasi Birokrasi

Kerangka Kebijakan Reformasi Birokrasi

Grand Design	Perpres No.81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025
Road Map	Permenpan & RB No.20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014
Pedoman	<p style="text-align: center;"><u>Permenpan & RB No.7 s/d 15 Tahun 2011</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedoman pengajuan dokumen usulan reformasi birokrasi K/L - Pedoman penilaian dokumen usulan dan road map pelaksanaan reformasi birokrasi K/L - Pedoman penyusunan road map reformasi birokrasi K/L dan Penda - Pedoman pelaksanaan program manajemen perubahan - Kriteria dan ukuran keberhasilan Reformasi Birokrasi - Pedoman Penataan Tataaksana (Business Proses) <ul style="list-style-type: none"> - Pedoman pelaksanaan Quick Wins - Pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan (knowledge management) - Mekanisme persetujuan pelaksanaan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja bagi K/L - Permenpan & RB No.53 Tahun 2011 tentang Pedoman Quality Assurance dan Money

Perencanaan yang tepat sangat diperlukan sebagaimana disebutkan oleh Tjoktroamidjojo (1976, p.9) karena :

- (1) Dengan melakukan suatu perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan – pelaksanaan kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
- (2) Dengan adanya perencanaan maka dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal – hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilalui tidak hanya mengenai potensi – potensi dan prospek perkembangan tetapi juga mengenai hambatan – hambatan dan resiko – resiko yang mungkin dihadapi.

Perencanaan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi sedikit mungkin.

- (3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik (*the best alternative*) atau kesempatan untuk memilih kombinasi yang dianggap menjadi cara terbaik (*the best combination*).
- (4) Dengan perencanaan akan dilakukan penyusunan skala prioritas. Memilih urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan usahanya.
- (5) Dengan adanya rencana maka akan ada suatu alat pengukur atau standar yang ditetapkan untuk menggandakan pengawasan/evaluasi (*control/evaluation*).

Menurut Undang – Undang terbaru yang berlaku di Indonesia yaitu Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pengelolaan Aparatur Sipil Negara untuk menghasilkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Sedangkan yang dimaksud sebagai Aparatur Sipil Negara adalah Profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah dimana Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan (termasuk didalamnya pegawai tetap dan pegawai kontrak).

Program Pengembangan Aparatur Pemerintah memerlukan sebuah perencanaan yang tepat sasaran sehingga menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan merupakan salah satu fungsi operasional yang memiliki tujuan untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil – hasil kerja yang telah ditetapkan (Ranupandojo dan Husnan, 1983).

Sedangkan menurut Mello (2006, p.153) terdapat 5 tujuan dari perencanaan sumber daya manusia sebagaimana tersebut dibawah :

- (1) Mencegah kelebihan dan kekurangan pegawai
- (2) Memastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan ketrampilan yang tepat di tempat yang tepat dan pada saat yang tepat;
- (3) Memastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan;
- (4) Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan dan sistem sumber daya manusia;
- (5) Menyatukan perspektif manajer lini dan staf.

Bahkan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1993) bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota

organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Menurut Manullang (1980), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan pelatihan pegawai. Sesungguhnya tujuan pelatihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

- (1) menambah pengetahuan
- (2) menambah ketrampilan
- (3) merubah sikap.

Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan daerah yang sedang mengalami perubahan besar dalam sektor pembangunan. Lahan pertanian yang banyak beralih fungsi menjadi daerah pemukiman/perumahan dan juga perkebunan kelapa sawit. Masuknya sejumlah pendatang baik sebagai karyawan perusahaan perkebunan kelapa sawit, gaya hidup yang berubah dari masyarakat yang sebelumnya mayoritas bermata pencaharian petani dan nelayan namun sekarang beralih profesi karena lahan pertanian banyak berkurang, menjadi tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk bangkit dan menata lebih baik lagi kehidupan masyarakatnya.

Pemerintah Daerah bersama dengan masyarakat mewujudkan Visi Daerah yaitu “ Terwujudnya Kabupaten Kotawaringin Barat yang Sejahtera, Berkeadilan dan Jaya”.

Visi tersebut mengandung makna bahwa diharapkan:

1. **Kesejahteraan Rakyat**, terwujudnya peningkatan kesejahteraan rakyat, melalui pembangunan ekonomi yang berlandaskan pada keunggulan daya saing, kekayaan sumber daya alam, sumber daya manusia dan budaya bangsa. Tujuan penting ini dikelola melalui kemajuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. **Keadilan**, terwujudnya pembangunan yang adil dan merata, yang dilakukan oleh seluruh masyarakat secara aktif, yang hasilnya dapat dinikmati oleh seluruh bangsa Indonesia
3. **Jaya**, terwujudnya kemajuan daerah dalam segala bidang pembangunan yang demokratis, berbudaya, bermartabat dan menjunjung tinggi kebebasan yang bertanggung jawab serta hak asasi manusia.

Adapun Misi Pembangunan Kabupaten Kotawaringin Barat terdiri dari 3 (tiga) point sebagai berikut:

1. Melanjutkan Pembangunan Kotawaringin Barat Sebagai Daerah Pengembangan Pembangunan
2. Memperkuat Dimensi Keadilan di Semua Bidang
3. Menuju Kejayaan Kotawaringin Barat

Misi tersebut seperti yang disepakati dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kabupaten Kotawaringin Barat, Pemerintah yakni Kepala Daerah beserta para birokrat yang ada mengerahkan segala kemampuan dan potensinya. Begitu pula dengan sumber daya aparatur daerah juga dituntut untuk mampu menjawab tantangan dengan berkinerja profesional. Pengembangan sumber daya aparatur difokuskan guna mencapai visi dan misi sesuai dengan target waktu dan capaian.

Dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sering kali dihadapkan dengan permasalahan yang klasik namun secara aplikatif sangat mengganggu, terutama masalah politis dan anggaran dimana suatu perencanaan yang seharusnya mengacu dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya terhambat oleh kebijakan lain yang dibuat dan juga harus segera di laksanakan.

Seperti saat ini dengan adanya masa transisi atas peraturan dari Undang – Undang Republik Indonesia No. 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan dari Undang – Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian menuju Undang- Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kemudian dalam Rencana Aksi Tahun 2015 juga disebutkan bahwa masalah utama pembangunan di Kabupaten Kotawaringin Barat salah satunya adalah masalah efektifitas birokrasi dan pendayagunaan aparatur dalam memberikan pelayanan publik (tata kelola pemerintahan yang baik). Sehingga jelas kompetensi sumber daya aparatur secara langsung mempengaruhi pemberian pelayanan kepada publik.

Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil yang relatif besar yakni **sebanyak 4.952 orang** yang tersebar di seluruh wilayah kerja Kabupaten Kotawaringin Barat yang terdiri atas **31 SKPD dan 6 kecamatan**. Dengan demikian, dalam mengelola sumber daya aparatur terutama dalam hal perencanaan pengembangan sumber daya aparatur harus memiliki perencanaan yang matang.

Dalam melaksanakan pembangunan, Kabupaten Kotawaringin Barat berusaha untuk selalu konsisten dalam merencanakan pengembangan sumber daya aparatur karena dianggap merupakan salah satu hal yang harus dipersiapkan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka menengah dengan selalu mencantumkan hal tersebut pada setiap dokumen perencanaan mulai dari RPJPD Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2005 – 2025, RPJMD Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2012 – 2016, hingga RKPD setiap tahunnya.

Demikian pula, peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur merupakan bagian dari Sasaran dan Strategi Kebijakan Pembangunan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2012 – 2016.

Disamping dengan tugas belajar, untuk meningkatkan kompetensi aparat yang menduduki suatu jabatan struktural dilakukan dengan pemberian pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) sesuai dengan tingkat eselon yang diduduki.

- (a) Eselon II wajib mengikuti Diklatpim II
- (b) Eselon III wajib mengikuti Diklatpim III
- (c) Eselon IV wajib mengikuti Diklatpim IV

Menurut data yang ada untuk tahun 2014 hingga tahun 2016 diketahui masih terdapat banyak pejabat eselon yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural sesuai dengan kebutuhan jabatannya, sehingga harus segera memenuhi kewajibannya.

Untuk itu pada tahun tersebut dilaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dengan jumlah peserta yang besar seperti ditunjukkan pada tabel 1.1. Demikian juga untuk peningkatan kompetensi aparat yang memegang jabatan fungsional harus mengikuti pendidikan dan/atau pelatihan sesuai dengan jenis jabatan yang diemban sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat belum dilakukan dengan baik. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan agar kinerja atau produktifitas organisasi masih dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Masih banyak terjadi permasalahan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Permasalahan bahwa pelaksanaan dalam pendidikan dan pelatihan tidak dilaksanakan satu pintu, sehingga data tidak dapat dihimpun secara akurat oleh Badan Kepegawaian Daerah (Sumber : hasil wawancara dengan salah seorang pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat).

Tabel 1.1 Data PNS Peserta Diklat Kepemimpinan
Tahun 2014 – 2015

No	Jenjang	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Diklatpim Tingkat II	3	5
2	Diklatpim Tingkat III	14	18
3	Diklatpim Tingkat IV	-	45
	Jumlah	17	68

Sumber data : Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD Kotawaringin Barat Tahun 2015

Sedangkan pada level pengguna (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dirasakan bahwa adanya distribusi pegawai tidak merata, kompetensi aparatur yang tidak sesuai dengan kebutuhan, belum lagi terkait dengan faktor *like dan dislike* dalam penempatan. Hal ini tentu saja akan sangat menghambat pemerintah dalam usaha meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat melalui kinerja aparat.

Oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sangat penting dalam kaitannya dengan keberhasilan pencapaian visi dan misi Kabupaten Kotawaringin Barat, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengangkat tema ini sebagai topik penelitian dengan judul “Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat”.

I.2 Perumusan Masalah

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan 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 dan tuntutan dari masyarakat luas atau bangsa Indonesia sebagai pemilik dari Negara. Dengan demikian berdasarkan latar belakang tersebut diatas akan dilakukan penelitian untuk menjawab beberapa masalah sebagai berikut :

- (1) Bagaimana Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat?
- (2) Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat?

L3 Tujuan Penelitian

Sebagai hasil akhir dari penelitian yang akan dilaksanakan diharapkan dapat mengetahui dan menganalisa serta menginterpretasikan hal – hal sebagai berikut “

- (1) Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat
- (2) Faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

I.4. Manfaat Penelitian

Dengan penelitian yang dilakukan dan melalui metode ilmiah yang diharapkan hasil dari penelitian ini memiliki manfaat yang mengarah kepada dua aspek yaitu :

(1) Aspek Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian ilmiah yang dipergunakan sebagai acuan atau bahan pertimbangan bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian serupa atau pengembangannya khususnya pada bidang Administrasi Publik dengan minat Perencanaan Pembangunan Daerah.

(2) Aspek Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam pembuatan keputusan khususnya dalam proses perencanaan pengembangan sumber daya aparatur oleh Kepala Daerah beserta jajarannya dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Penelitian Terdahulu

Pada tahap awal penelitian dilakukan penggalan terhadap penelitian – penelitian lain sejenis yang sebelumnya pernah dilakukan oleh peneliti pada bidang yang sama. Penggalan dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang hal – hal dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penelitian mengenai perencanaan pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan penelitian terdahulu yaitu antara lain yang dilakukan oleh :

- (1) Hendra Setyawan, pada tahun 2006, menulis penelitian yang berjudul “Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Tanah Datar” dimana tesis ini ditujukan untuk mengidentifikasi masalah – masalah yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur dan untuk merumuskan rencana yang dapat dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten Tanah Datar.

Penelitian ini menemukan hasil sebagai berikut : Faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur sangat kompleks, yang timbul baik dari faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi.

Dengan melakukan analisis SWOT, dapat diidentifikasi dua belas strategi diantaranya memanfaatkan tersedianya data pegawai negeri sipil, mengembangkan jabatan fungsional, penerapan teknologi informasi dalam pengembangan pegawai, memperbaiki sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja pegawai negeri sipil serta memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia.

- (2) Slamet Sutrisna Pilihanto pada tahun 2010, menulis dalam tesis berjudul “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana” yang dilakukan dengan pendekatan penelitian Kualitatif Deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang.
Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur dilakukan melalui pendidikan pelatihan dan pengembangan kelompok maupun individu.
- (3) Darmawan Soegandar pada tahun 2012, menyusun Jurnal Ilmiah dengan judul “Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur : Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia”. Dalam penelitian ini dipaparkan kebijakan yang diambil 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 meminimalisasikan adanya kesenjangan antara tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai.

- (4) 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 industri kecil menjadi sekedar formalitas saja. Selain itu kurangnya koordinasi internal menjadikan program pengembangan belum terdistribusikan ke semua bidang.

- (5) Syafriadi (2013), dalam 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.

Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul, Lokasi	Tujuan & Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian ini
1	Hendra Setyawan, 2006 Penelitian : "Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kab. Tanah Datar"	Untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi Pemerintah Kab. Tanah Datar dalam pengembangan Sumber Daya Aparatur dan untuk merumuskan rencana yang dapat dilakukan dalam pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kab. Tanah Datar Metode : Kualitatif	Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sangat kompleks, bari dari faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Dengan melakukan analisis SWOT, dapat diidentifikasi dua belas strategi diantaranya memanfaatkan tersedianya data PNS, mengembangkan jabatan fungsional, penerapan IT dalam pengembangan pegawai, memperbaiki sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja PNS serta memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan SDM.	Tidak menunjukkan faktor apa saja yang mempengaruhi perencanaan pengembangan Sumber Daya Aparatur
2	Slamet sutrisna Pilihanto, 2010, "Pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana di Kab. Magelang"	Untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana di BAPPEDA kota Magelang serta faktor – faktor pendukung dan penghambat pengembangan Sumber Daya Aparatur. Metode : Kualitatif Deskriptif	Pengembangan Sumber Daya Aparatur dilakukan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan kelompok maupun individu	Mendeskripsikan masalah pengembangan SDM pada suatu satuan kerja bukan perencanaannya

3	Darmawan Soegandar, 2012, Jurnal Ilmiah Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur : Reformasi birokrasi di Kementerian Agama Republik Indonesia	Untuk 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 SDM di masa depan serta cara pencapaian tujuan dan implementasi program – program dimana dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalkan adanya kesenjangan agar tujuan dan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai	Perencanaan yang diangkat adalah keseluruhan manajemen sumber daya manusia mulai dari pengadaan hingga pensiun
4	Tri Leny Kusumaningsih, (2012), Tesis “ Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam pembinaan Industri Kecil (studi di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar Kabupaten Malang)	Tujuan: Mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi beban kerja dibandingkan dengan kompetensi aparatur dalam pembinaan industri kecil, faktor penghambat dan pendorong perencanaan pengembangan aparatur dalam pembinaan industri kecil, serta memberikan rekomendasi atas perencanaan pengembangan aparatur dalam pembinaan industri kecil Metode : Deskriptif Kualitatif	Bahwa kurang tepatnya perencanaan pengembangan kompetensi terhadap aparatur mengakibatkan aparat kurang memiliki pengetahuan secara substansial terhadap tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan pembinaan terhadap industri 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.
5	Syafriadi (2013) Jurnal Ilmiah Implementasi Human Resource Planning (Perencanaan Sumber Daya	Metode Kualitatif	Terdapat beberapa posisi jabatan yang kosong sehingga menurunkan kinerja instansi dan menghambat pencapaian tujuan	Perencanaan yang diangkat adalah keseluruhan sumber daya manusia mulai dari pengadaan sampai dengan

Manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau”			pensiun pada suatu satuan kerja
--	--	--	---------------------------------------

Setelah mengkaji dari beberapa penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa masih terdapat ruang studi untuk melakukan penelitian dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur utamanya pada perencanaan pendidikan dan pelatihan, mutasi dan penempatan pegawai sesuai kompetensi.

Perencanaan pengembangan aparatur meliputi : 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 sekedar teori.**

II.2 Kerangka Dasar Teoritik

II.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

II.2.1.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Saydam (2006,p.38) Perencanaan Sumber Daya Manusia berarti langkah – langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu berupa pengadaan sumber daya manusia yang tepat melaksanakan pekerjaan yang tepat, dalam waktu yang tepat sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sikula (1981, p.173) mengemukakan bahwa :

“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”

Milkovich dan Nystrom (1978, Yoder, 1981,p.173) mendefinisikan bahwa :

“Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai

tujuannya. Selain itu pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia adalah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Terdapat beberapa syarat untuk membuat sebuah perencanaan sumber daya manusia yang baik, yaitu :

- (1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya
- (2) Harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumber daya manusia dalam organisasi tersebut secara lengkap.
- (3) Mempunyai pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), kondisi organisasi dan persediaan sumber daya manusia.
- (4) Harus mampu membaca situasi sumber daya manusia saat ini dan masa mendatang
- (5) Mampu memperkirakan peningkatan sumber daya manusia dan teknologi masa depan
- (6) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah khususnya yang menyangkut tenaga kerja.

Untuk sebuah perencanaan sumber daya manusia yang yang baik diperlukan tahapan – tahapan atau langkah dasar yang harus ditempuh.

- (1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia
- (2) Mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai sumber daya manusia
- (3) Mengelompokkan data dan informasi tersebut lalu kemudian menganalisisnya
- (4) Menetapkan beberapa alternatif yang kira – kira sanggup ditempuh

- (5) Memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada
- (6) Menginformasikan rencana terpilih kepada para karyawan agar direalisasikan

Siagian (1984, p.90) mencirikan perencanaan yang baik adalah sebagai berikut :

- (1) Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah di tentukan sebelumnya
- (2) Rencana harus dibuat oleh orang – orang yang sungguh –sungguh memahami tujuan organisasi
- (3) Rencana harus dibuat oleh orang – orang yang sungguh – sungguh mendalami teknik – teknik perencanaan.
- (4) Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang teliti
- (5) Rencana tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan
- (6) Rencana harus bersifat sederhana
- (7) Rencana harus luwes
- (8) Di dalam rencana terdapat tempat pengambilan rencana
- (9) Rencana harus bersifat praktis (pragmatis)
- (10) Rencana harus merupakan *forecasting* (peramalan atas keadaan yang mungkin dihadapi)

II.2.1.2 Kendala umum Perencanaan Sumber daya Manusia

Pada umumnya perencanaan sumber daya manusia dihadapkan pada beberapa kendala (Nursanti, 2002) antara lain sebagai berikut :

(1) Standar Kemampuan sumber daya manusia

Standar kemampuan sumber daya manusia yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan – ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam perencanaan sumber daya manusia untuk menghitung potensi sumber daya manusia secara pasti.

(2) Manusia (Sumber Daya Manusia) sebagai Makhluk hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

(3) Persediaan, mutu dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

(4) Kebijakan Perburuhan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah seperti kompensasi, jenis kelamin warga negara asing dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

II.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

II.2.2.1 Pengertian Pengembangan

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 Soemanto (1982, p.45) istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan yang menghasilkan suatu alat atau cara yang baru dimana selama kegiatan tersebut terus menerus dilakukan. Bila setelah mengalami penyempurnaan – penyempurnaan akhirnya 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 karyawan 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 karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan, melalui pendidikan dan latihan.

II.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

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

- (1) Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya 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 seringkali berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- (2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi yang berkembang.
- (3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru sering 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 manager harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya. Kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi 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 karyawan adalah melalui program pengembangan

karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan 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 karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

- (6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi karena alasan inilah beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan pada karyawan 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 efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (2007) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran – sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Manullang (1982), tujuan pengembangan pegawai untuk menjadi aparatur yang efektif adalah untuk memperoleh tiga hal. Tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) Menambah pengetahuan
- (2) Menambah keterampilan
- (3) Merubah sikap

Selanjutnya menurut Siagian (1984, p.183) mengemukakan bahwa terdapat tujuh manfaat dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yaitu :

- (1) Peningkatan Produktifitas 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), yaitu :

- (1) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara 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 dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi 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 dan absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produk organisasi.

Jika diambil dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai/aparaturnya pada umumnya adalah sebagai berikut:

- (1) Agar pegawai dapat melakukan pekerjaan secara efisien
- (2) Agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai
- (3) Agar pegawai lebih cepat berkembang
- (4) Menstabilisasi pegawai

Manfaat dari pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

(1) Dari sisi Individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut :

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

(2) Dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :

- (a) Menaikkan produktifitas pegawai

- (b) Menurunkan biaya
- (c) Mengurangi turn over pegawai
- (d) Adanya kemungkinan organisasi untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar karena direalisasinya ketiga manfaat tersebut diatas, terlebih dahulu.

II.2.3 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sangat diperlukan, ini dapat dibuktikan dengan berkembangnya reformasi birokrasi yang menempatkan peningkatan kompetensi aparatur sebagai salah satu aspek pentingnya. Sedangkan proses perencanaan pengembangan di definisikan oleh Noe (2005) sebagai serangkaian kegiatan identifikasi kebutuhan pengembangan, penentuan tujuan pengembangan, identifikasi langkah yang harus diambil oleh karyawan dan organisasi/instansi. Sehingga perencanaan pengembangan tidak hanya berhenti pada pelatihan saja sebagaimana perbandingan yang disajikan oleh Noe dalam tabel 2.2

Tabel 2.2 Perbandingan antara Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

	Training	Development
Focus	Current	Future
Use of Work Experiences	Low	High
Goal	Preparation for current job	Preparation for change
Participation	Required	Voluntary

Sumber : "Employee Training and Development " Raymond A. Noe, 2005, p.85

Mengingat bahwa perencanaan pengembangan sumber daya aparatur merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia, maka tahapan yang digunakan juga seperti tahapan pada perencanaan sumber daya manusia.

Empat tahapan perencanaan sumber daya manusia tersebut seperti yang dikutip dari Ulferts, et.al (1997, Tri Leny Kusumaningsih, 2012, p.55) adalah sebagai berikut :

- (1) Menilai kapasitas sumber daya manusia saat ini (*assessing the current human resource capacity*)
- (2) Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (*forecasting human resource requirement*)
- (3) Analisis kesenjangan (*gap analysis*)
- (4) Mengembangkan strategi sumber daya manusia yang mendukung strategi organisasi (*developing human resource strategies to support organization strategies*)

II.2.4 Faktor Pendorong dan Penghambat yang mempengaruhi Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada sub bab II.2.3 telah disebutkan bahwa perencanaan pengembangan sumber daya aparatur merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Sehingga faktor – faktor yang mempengaruhi perencanaan pengembangan sumber daya manusia juga mengacu pada faktor – faktor yang mempengaruhi perencanaan

sumber daya manusia. Handoko (1986, pp. 55-57) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu :

a. Lingkungan Eksternal meliputi :

(1) Perkembangan Ekonomi

Perkembangan ekonomi internasional, regional maupun nasional memaksa pemerintah untuk beradaptasi dan memiliki kemampuan untuk bersaing. Berbagai inovasi dibutuhkan untuk dapat bertahan dan memiliki eksistensi dalam mengikuti perkembangan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hal ini hanya dapat diwujudkan apabila pemerintah memiliki sumber daya aparatur terbaik dan memiliki integritas serta daya inovasi tinggi.

(2) Kondisi Sosial, Politik dan Hukum

Perubahan peraturan pemerintah sering kali berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya aparatur. Demikian pula dalam perencanaan pengembangannya disesuaikan untuk mencapai visi dan misi pemimpin daerah.

(3) Perubahan Teknologi

Teknologi merupakan alat untuk memudahkan manusia dalam bekerja. Untuk itu banyak produk – produk teknologi baik berupa barang maupun manajemen yang berkembang sesuai dengan kebutuhan manusia. Dalam

perkembangannya dibutuhkan pula kemampuan aparat sebagai pengguna dan teknologi.

(4) Para Pesaing

Oleh karena perubahan paradigma dalam administrasi publik dimana pelayanan publik dituntut untuk bersaing dengan pihak swasta, maka dalam pelayanan oleh aparatur juga dituntut untuk menjadi lebih baik, profesional dan transparan.

a. Keputusan Organisasional, meliputi :

(1) Rencana Strategis

Pada dasarnya setiap kebijakan berpengaruh terhadap perencanaan terlebih bagi aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Terlebih lagi jika kebijakan tersebut dibuat untuk jangka panjang. Proses persiapan hingga evaluasi akan direncanakan secara menyeluruh untuk tercapainya tujuan organisasi.

(2) Anggaran

Ketat atau longgarnya penganggaran serta besaran anggaran sangat berpengaruh terhadap sumber daya aparatur terlebih dalam hal pengembangan. Hal ini sangat mempengaruhi jumlah dan jenis pengembangan sumber daya aparatur yang tentunya disesuaikan dengan prioritas pembangunan.

(3) Estimasi Penjualan dan Produksi

Jumlah dan jenis peningkatan kompetensi juga dipengaruhi oleh estimasi pelayanan dalam kualitas dan kuantitasnya. Untuk itu sangat dibutuhkan data yang lengkap dan valid dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur.

(4) Perluasan Usaha

Hal ini lebih berhubungan dengan pencapaian visi dan misi yang dicanangkan oleh pemimpin daerah, yaitu prioritas – prioritas pembangunan daerah.

(5) Reorganisasi

Perubahan struktur, budaya ataupun personil organisasi sangat berpengaruh terhadap penyediaan sumber daya aparatur yang tepat dan kompeten untuk dapat beradaptasi terhadap kebijakan baru. Perampingan struktur organisasi misalnya akan membuat perubahan terhadap tugas pokok dan fungsi suatu jabatan dan hal ini menuntut kompetensi yang lebih daripada tugas pokok dan fungsi lama dari jabatan tersebut.

- b. Faktor – faktor persediaan karyawan yaitu permintaan yang dimodifikasi oleh kegiatan – kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi dan kematian. Semuanya menaikkan

kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang hal – hal tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.



BAB III

METODE PENELITIAN

III. 1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang merupakan penggambaran pengalaman berdasarkan hasil membaca maupun pemaknaan berbagai bentuk pengalaman lain sesuai dengan karakteristik sasaran penelitiannya (Soetopo, 1982,p.115). Dalam penelitian deskriptif peneliti hanya mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa (Singarimbun, 1991, p.4).

Disamping itu pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, karena peneliti akan menggambarkan tentang bagaimana perencanaan pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh Kabupaten Kotawaringin Barat, dan sebagaimana disebutkan oleh Strauss dan Corbin (1997, p.11) bahwa penelitian kualitatif adalah merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan – penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur – prosedur statistik atau dengan cara – cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).

Dengan menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif, peneliti berharap akan mampu menggali kondisi, potensi dan permasalahan secara tepat dan mendalam, kemudian mendeskripsikan dan menganalisis proses perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

III.1.1 Fokus Penelitian

Yang dimaksud dengan fokus penelitian menurut Moleong (2005, p.94) adalah penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Peranan fokus penelitian sangatlah penting dalam suatu penelitian yaitu sebagai sarana untuk memandu dan mengarahkan penelitian.

Menurutnya terdapat dua maksud dalam menetapkan fokus masalah penelitian yaitu pertama penetapan fokus dapat membatasi studi, dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri, sedangkan yang kedua adalah bahwa penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi – eksklusi (masuk – keluar) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus seorang peneliti akan mengetahui secara persis data mana dan data tentang apa yang perlu dikumpulkan.

Fokus penelitian ini adalah :

- (1) Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat meliputi :
 - a. Menilai kapasitas sumber daya aparatur saat ini
 - b. Meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur
 - c. Analisis kesenjangan
 - d. Mengembangkan strategi sumber daya aparatur yang mendukung visi dan misi daerah.
- (2) Faktor pendorong dan faktor penghambat dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Pendorong
 - 1) Anggaran yang cukup
 - 2) Sarana dan Prasarana yang memadai
 - 3) Komitmen dari Pemerintah Daerah
 - 4) Peraturan Pemerintah
- b. Faktor penghambat, meliputi :
 - 1) Perubahan Undang – Undang Kepegawaian sedangkan Peraturan Pelaksaaan belum ada
 - 2) Persediaan Tenaga Perencana yang berkompeten
 - 3) Persediaan Pegawai dengan syarat golongan tertentu untuk menduduki suatu jabatan struktural

Pemilihan topik pada penelitian ini didasarkan pada data yang diolah di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Kabupaten Kotawaringin Barat, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

III.1.2 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian harus merupakan tempat dimana permasalahan atau fenomena sosial yang akan diteliti itu terjadi. Lokasi penelitian yang diambil sesuai dengan permasalahan adalah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat memperoleh informasi yang berkaitan dengan obyek penelitian. Pada penelitian ini mengambil situs pada Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

III.1.3 Sumber dan Jenis Data

III.1.3.1 Sumber Data

Setelah ditetapkan lokasi penelitian, berikutnya adalah menentukan sumber data. Sumber data dapat berupa narasumber atau informan, peristiwa atau aktifitas, tempat atau lokasi, dokumen dan arsip. Pengelompokan jenis sumber data ini dapat digunakan seluruhnya atau dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam pengelompokannya, sumber data terbagi menjadi dua, yaitu :

- (1) Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber atau informan

Pada banyak penelitian kualitatif diperlukan informan sebagai subyek penelitian. Menurut Moleong (2005) pada penelitian kualitatif tidak ada sampel asal, tetapi sampel tujuan (*purpose sampling*). Penetapan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu peneliti menetapkan informan berdasarkan anggapan bahwa informan dapat memberikan informasi yang diinginkan peneliti sesuai dengan permasalahan penelitian. Dengan kata lain, informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan yang akan diteliti tidak diragukan lagi.

Dengan memperhatikan karakter informan tersebut diatas, maka dalam penelitian kualitatif proporsi atau jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian

tidak bisa ditetapkan sejak awal terutama dalam tahap pembuatan rancangan penelitian. Dengan demikian jumlah informan bisa menjadi lebih sedikit atau bahkan bisa juga banyak, tergantung pada proses pengembangan di lapangan.

Pihak yang menjadi informan utama dalam penelitian ini adalah :

- (a) Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Barat
- (b) Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Barat
- (c) Kepala Sub Bidang Perjenjangan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Barat
- (d) Kepala Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- (e) Kepala Sub Bidang Ekonomi dan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kotawaringin Barat.

Dengan demikian jumlah seluruh informan adalah 5 orang.

Kesemua informan tersebut diwawancarai secara mendalam (Indepth Interview) untuk mendapatkan informasi yang valid relevan dan memadai sehubungan dengan penelitian tentang perencanaan pengembangan sumber daya aparatur.

(2) Data Sekunder, data yang diperoleh dari arsip dan dokumen

Data sekunder diperoleh dari arsip dan dokumen antara lain Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kotawaringin Barat, Badan Pusat Statistik serta pihak – pihak terkait lainnya.

III.1.3.2 Jenis Data

Pada penelitian kualitatif dapat digunakan dua jenis data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kuantitatif menekankan pada makna, lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisis kualitatifnya. Sedangkan data kuantitatif digunakan sebagai data pendukung analisis kualitatif bagi kemantapan kesimpulan akhir penelitian.

III.1.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan triangulasi data yang dilakukan dengan menggabungkan antara wawancara, observasi dan studi pustaka.

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertanya secara langsung dan mendalam (Indepth Interview) kepada responden dimana peneliti membuat kerangka dan garis besar pokok – pokok pertanyaan (interview guide) yang akan diajukan dalam proses wawancara terbuka. Pada wawancara terbuka responden mengetahui bahwa mereka sedang dalam proses wawancara dan mengetahui pula maksud wawancara itu. Sehingga diperoleh data emic dan data ethic.

Data emic adalah data yang berupa informasi dari informan yang menggambarkan pandangan dunia dari perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya (Nasution, 2003, p.71). Sedangkan data etic adalah data yang berupa informasi dari informan yang diinginkan oleh peneliti. Data emic yang disampaikan oleh informan diterima oleh peneliti. Peneliti kemudian mengolahnya, mentafsirkan, menganalisisnya menurut metode, teori, teknik dan pandangannya sendiri.

2. Observasi

Observasi merupakan studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan dengan tujuan mengerti ciri – ciri dan luasnya signifikansi dari interelasi elemen – elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial yang serba kompleks dalam pola – pola kultural tertentu.

Observasi dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap setiap kondisi lingkungan dan fakta sosial yang terjadi terhadap obyek penelitian.

3. Dokumentasi

Studi Pustaka dilakukan dengan mempelajari buku – buku referensi, Peraturan Perundang-undangan, Laporan dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

III.1.3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Moleong (2005:p.5) yang menyatakan bahwa hanya “manusia sebagai alat” saja yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek lainnya dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan –kenyataan di lapangan. Hanya “manusia sebagai instrumen” pulalah yang dapat menilai apakah kehadirannya menjadi faktor pengganggu sehingga apabila terjadi hal yang demikian pasti menyadarinya serta dapat mengatasinya.

III.1.3.5 Analisis Data

Proses pengolahan data merupakan tindak lanjut setelah melakukan pengumpulan data. Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Analisis data kualitatif seperti dijelaskan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) terdapat 3 tahap yaitu :

(1) Reduksi Data (Data Reduction)

Data yang diperoleh peneliti dilapangan, melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data. Pada tahap ini peneliti melakukan reduksi data dengan cara memilah –

milah, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi.

(2) Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum.

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk CW (Catatan Wawancara), CL (Catatan Lapangan) dan CD (Catatan Dokumentasi). Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing - masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.

(3) Kesimpulan, Penarikan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

Prinsip utama dalam analisis data bagaimana menjadikan data atau informasi yang telah dikumpulkan disajikan dalam bentuk kesimpulan dan sekaligus memberikan makna atau interpretasi sehingga informasi tersebut memiliki signifikansi ilmiah atau teoritis. Dalam penelitian ini, data – data yang sudah didapatkan kemudian dianalisa dengan menggunakan teknik analisis taksonomis (taxonomis analysis) yaitu membentuk analisis yang rinci dan mendalam dalam membahas suatu tema atau pokok permasalahan.

Pada analisis ini fokus penelitian meliputi pembahasan kembali diarahkan pada bidang/aspek tertentu, namun pendeskripsian fenomena yang menjadi tema sentral dari permasalahan penelitian diungkap secara lebih rinci. Dengan demikian domain atau bidang yang akan ditonjolkan perlu dilacak secara lebih mendalam dan terinci struktur internalnya.

III.1.3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan syarat bagi data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Lincoln dan Guba (1985, p.290) mengemukakan empat kriteria yang dijadikan dasar dalam menguji keabsahan data.

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Peneliti melakukan antisipasi melalui langkah – langkah, melakukan observasi secara terus menerus, melakukan triangulasi dengan menggunakan sumber dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. Membandingkan apa yang dikatakan informan di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. Membandingkan apa yang dikatakan informan tentang

situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu. Membandingkan keadaan dan perspektif informan dengan berbagai pendapat dan pandangan dan informasi yang diperoleh. Terakhir membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang sesuai dengan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Keteralihan

Konsep validitas menyatakan bahwa generalisasi suatu penelitian dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu. Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Dalam melakukan pengalihan tersebut, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris. Standar transferability, ini merupakan pernyataan empirik yang dirilis oleh pembaca laporan penelitian. Bila pemakai melihat ada yang cocok bagi situasi yang dihadapinya maka dimungkinkan adanya keteralihan.

3. Ketergantungan

Alat utama dalam penelitian ini adalah bergantung kepada peneliti sendiri, sehingga kendala penelitian digantungkan kepada peneliti. Ketergantungan dapat dicapai dengan kepastian, yaitu dengan terus mengkonsultasikan kepada pembimbing setahap demi setahap konsep – konsep yang dihasilkan di lapangan. Setelah penelitian dianggap benar oleh pembimbing baru dipublikasikan dalam pertemua

formal (seperti seminar hasil penelitian) guna memperoleh saran dan masukan untuk menambah kebenaran hasil penelitian.

4. Kepastian

Maksud dari kepastian yaitu obyektifitas. Pendekatan ini lebih menekankan kepada data yang diperoleh. Setelah melakukan pemeriksaan ditemukan beberapa perbedaan data berupa informasi, dilakukan konfirmasi data dengan sumber data yang lebih memungkinkan pada fokus penelitian yang sedang dikaji.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Hasil Penelitian

IV.1.1 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini dibatasi pada perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat. Dimana yang dimaksud dengan Pengembangan adalah terfokus pada dua hal yakni Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Mutasi Pegawai.

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa yang dimaksud dengan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan yang dimaksud dengan mutasi dalam penelitian ini dibatasi pada pergeseran posisi dan promosi saja, tidak termasuk pemutusan hubungan kerja (PHK)/ pemberhentian seperti pengertian pada Badan Kepegawaian Daerah dan tidak termasuk pula pergeseran karena batas usia pensiun. Selain itu penelitian ini juga tidak memasukkan ke dalam fokus penelitian mengenai penempatan calon Pegawai Negeri Sipil dari rekrutmen.

Dengan mengingat kembali batasan penelitian akan membuat proses pengumpulan data dan pembahasan dari suatu penelitian akan tetap pada jalan yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga penelitian terfokus pada yang telah

direncanakan. Tentu saja hal ini akan membuat penelitian lebih dapat memberikan hasil yang akurat dan bermanfaat.

Pada tahun 2015, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui bidang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) mengirim 15 orang untuk mengikuti Diklatpim dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Rincian Aparatur Sipil Negara yang mengikuti Diklatpim Tahun 2015

No	Jenis Diklat	Jumlah yg dikirim	Tahun
1	Diklatpim 2	5	2015
2	Diklatpim 3	4	2015
3	Diklatpim 4	6	2015
Jumlah		15	

Dan pada tahun 2015 juga dilakukan mutasi sebanyak 242 Aparatur Sipil Negara (ASN) ke tempat kerja yang baru dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.2 Rincian Mutasi Aparatur Sipil Negara Tahun 2015

No	Jenis Mutasi	Jumlah
1	Mutasi dalam daerah baik antar SKPD atau antar Kecamatan	221
2	Mutasi antar Kabupaten atau Provinsi	21
Jumlah		242

“...menurut Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Aparatur Bapak Muallami, 242 ASN mayoritas berprofesi Tenaga Pengajar dan Kesehatan dan mutasi ini merupakan bagian dari penyegaran dan peningkatan kinerja pegawai serta merupakan salah satu pola pembinaan pegawai ...”

Karena sumber daya aparatur merupakan penggerak pembangunan daerah, maka perencanaan pengembangan sumber daya aparatur Kabupaten Kotawaringin Barat tidak berdiri sendiri melainkan masih tergabung secara utuh dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Didalam perencanaan tersebut terdapat penjelasan tentang program yang diambil dan masalah yang sedang dihadapi sehubungan dengan peningkatan aparatur pemerintah. Hal ini menjelaskan mengapa pengembangan sumber daya aparatur harus direncanakan.

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sebagai suatu dasar dari suatu program yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja pegawai merupakan bagian yang mutlak harus disusun dengan baik. Perencanaan yang dibuat dengan tidak menggunakan metode yang sesuai hanya akan menghasilkan produk yang tidak bermanfaat dan hanya membuang percuma anggaran yang dialokasikan untuk pelaksanaan dari perencanaan tersebut.

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dibuat secara berkesinambungan. Setelah dibuat master plan dalam perencanaan strategis periode 20 tahun, kemudian diturunkan dalam perencanaan periode 5 tahun dan perencanaan tahunan. Hal ini dibuat selain karena telah diamanahkan dalam peraturan pemerintah

juga karena pemerintah membutuhkan perencanaan yang menyeluruh sehingga diharapkan hasil yang diperoleh akan lebih efektif dan efisien.

Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat membuat perencanaan pengembangan sumber daya aparaturnya dengan arah untuk mendukung tercapainya visi dan misi daerah yang sedang di perjuangkan.

Dengan visi yaitu “ Terwujudnya Kabupaten Kotawaringin Barat yang Sejahtera, Berkeadilan dan Jaya”.

Adapun Misi Pembangunan Kabupaten Kotawaringin Barat terdiri dari 3 (tiga) point yaitu sebagai berikut:

1. Melanjutkan Pembangunan Kotawaringin Barat Sebagai Daerah Pengembangan Pembangunan.
2. Memperkuat Dimensi Keadilan di Semua Bidang.
3. Menuju Kejayaan Kotawaringin Barat.

Misi tersebut seperti yang disepakati dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kabupaten Kotawaringin Barat, Pemerintah yakni Kepala Daerah beserta para birokrat yang ada mengerahkan segala kemampuan dan potensinya. Begitu pula dengan sumber daya aparatur daerah juga dituntut untuk mampu menjawab tantangan dengan berkinerja profesional. Pengembangan sumber daya aparatur difokuskan guna mencapai visi dan misi sesuai dengan target waktu dan capaian.

Dengan demikian perencanaan pengembangan sumber daya aparatur mengikuti komitmen yang telah disepakati oleh pemerintah dalam visi dan misi yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Tahun 2005 -2025.

IV.1.1.1 Menilai Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Di Kabupaten Kotawaringin Barat dalam menyusun perencanaan pembangunan di berbagai sektor dilakukan di masing – masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang kemudian di himpun menjadi kesatuan rencana pembangunan daerah di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Tiap SKPD terkait membuat perencanaan pada masing – masing dinas/badan.

BKD Kabupaten Kotawaringin Barat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya memiliki 1 Sekretariat dan 4 bidang yakni Bidang Pembinaan Aparatur, Bidang Mutasi dan Data, Bidang Pengembangan Karier dan Bidang Pendidikan dan Latihan (Diklat). Sedangkan yang berhubungan dengan pengembangan dalam konteks penelitian ini adalah bidang Pengembangan Karier, bidang Pendidikan dan Pelatihan.

Bidang Pengembangan Karier dan Bidang Pendidikan dan Latihan masing – masing merupakan bagian yang kemudian memulai proses perencanaan dengan menjangring data dan informasi dari SKPD. Permintaan data dan informasi tersebut berupa surat dan format yang harus di isi dan dikirimkan kembali ke BKD dalam waktu yang ditentukan. Data dan informasi dari SKPD yang diambil adalah tentang ketersediaan dan kebutuhan SKPD akan pegawai serta pengembangannya.

Surat permintaan data dari BKD kemudian ditindaklanjuti oleh SKPD dengan memberikan data sesuai dengan format yang telah distandarkan oleh BKD. Data tentang ketersediaan pegawai disusun secara urut berdasarkan kepangkatan. Format data tersebut disebut dengan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). DUK ini merupakan

data dasar BKD dalam mengadministrasi pegawai di seluruh wilayah kerjanya dalam berbagai hal. DUK dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk banyak kegiatan pengadministrasian pegawai oleh BKD. Diantaranya adalah mengagendakan kenaikan pangkat berkala, promosi untuk pegawai yang sudah mencapai pangkat tertentu, pendidikan dan pelatihan jabatan serta batas waktu pensiun.

Selain Daftar Urut Kepangkatan, BKD juga menjangkir kebutuhan SKPD untuk posisi jabatan tertentu yang belum terisi (baik jabatan struktural maupun fungsional), usulan promosi jabatan untuk pegawai yang dinilai oleh Kepala SKPD telah memenuhi persyaratan serta kebutuhan akan peningkatan kompetensi sumber daya aparatur.

Kepala Bidang Mutasi dan Data Pegawai BKD Kabupaten Kotawaringin Barat menjelaskan :

“...dalam mengumpulkan data, mula – mula kami mengirim surat ke semua SKPD untuk mengisi format – format yang kami ajukan antara lain berisi data seluruh pegawai mulai dari nama, NIP, Pangkat/Golongan, pendidikan dan lain – lain untuk kemudian kembali dikirim ke BKD pada tanggal yang ditentukan. Kemudian dari data dan informasi itu dibuatlah DUK dan *bezetting*...”

Bezetting merupakan gambaran dari kondisi pegawai dan jabatan yang ada pada saat ini. *Bezetting* dibuat berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Terdapat beberapa tabel di dalam *bezetting* yang dapat digunakan untuk mengetahui ketersediaan pegawai yang dimiliki maupun jabatan yang ada pada pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat (Tabel 4.1 dan Tabel 4.2). Pada tahap

pembuatan bezetting ini pula dilakukan penilaian terhadap kapasitas sumber daya aparatur yang ada.

Kepala Bidang Mutasi dan Data Pegawai BKD Kabupaten Kotawaringin Barat menambahkan :

“...pada penyusunan bezetting dilakukan penilaian kapasitas terhadap pejabat yang menduduki suatu jabatan, apakah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatan yang didudukinya atau belum. Disini mencakup jabatan struktural maupun fungsional”

Setiap pegawai akan dinilai kapasitasnya, apakah seseorang yang menduduki suatu jabatan telah sesuai dengan jabatan yang sedang didudukinya atau belum. Hal ini dilakukan dengan membandingkan antar kualifikasi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh pegawai yang sedang dinilai kapasitasnya. Penilaian ini tidak hanya dilakukan untuk pemegang jabatan struktural saja, tetapi juga pegawai dengan jabatan fungsional umum (staf) maupun jabatan fungsional khusus.

Selain didasarkan pada ijazah yang dimiliki, pegawai mulai golongan III dinilai dengan menggunakan tes kompetensi. Tes ini dilaksanakan secara bertahap karena mengingat jumlah pegawai sedemikian banyak sehingga pelaksanaan tes tidak mengganggu aktivitas pelayanan publik. Tes kompetensi dilakukan untuk menilai kapasitas pegawai sehingga pengangkatan pegawai dalam jabatan akan dapat ditingkatkan obyektifitasnya atau dalam kata lain penerapan sistem merit dapat dilaksanakan dengan baik.

IV.1.1.2 Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Aparatur

Setelah data dan informasi dari SKPD dihimpun, BKD meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur. Data perkiraan pegawai yang memasuki usia

pensiun, permohonan berhenti, terminasi dan pegawai yang meninggal dunia serta perubahan struktur organisasi pemerintah semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang hal – hal tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman peramalan yang akurat.

Kepala Bidang Mutasi dan Data Pegawai BKD Kabupaten Kotawaringin Barat melanjutkan penjelasan mengenai perencanaan pengembangan aparatur sebagai berikut :

“...Kemudian, bezzetting dilanjutkan dengan perumusan tabel ketiga yaitu Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai dan tabel keempat Perkiraan Persediaan Pegawai...”

Dari data dan informasi yang tepat, peramalan kebutuhan dapat dilakukan untuk jangka waktu yang panjang, dengan memperhatikan trend di masa lalu selama beberapa tahun. Peramalan ini bermanfaat untuk perencanaan terutama yang berhubungan dengan anggaran kebutuhan dengan memperhatikan kebijakan yang akan diambil oleh pemerintah. Misalnya pada saat berkembang wacana akan diberlakukannya program Jaminan Kesehatan Nasional pada beberapa tahun yang lalu. Dari Kabupaten Kotawaringin Barat segera merespon dengan mengirimkan beberapa tenaga kesehatan untuk tugas belajar, maka ketika di tahun 2014 Jaminan Kesehatan Nasional diberlakukan, Kabupaten Kotawaringin Barat telah cukup memiliki tenaga kesehatan yang berkompeten, sehingga pada tahun yang bersangkutan tinggal menambahkan kekurangannya saja.

Kemudian untuk mendapatkan peramalan yang akurat, akan sangat dibutuhkan informasi tentang penyediaan tenaga yang berkompeten sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi seperti misalnya rencana peningkatan kelas oleh

Rumah Sakit Umum Daerah dari Tipe C menjadi Tipe B akan membutuhkan banyak peningkatan keterampilan baik dalam manajemen maupun fungsional.

IV.1.1.3 Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan adalah suatu kegiatan membandingkan antara kebutuhan pegawai dengan persediaan pegawai. Perbandingan data dan informasi dari SKPD dengan daftar perkiraan kebutuhan akan menunjukkan jumlah posisi jabatan yang kosong serta kebutuhan akan peningkatan kompetensi.

Data dan informasi mengenai kebutuhan pegawai beserta kompetensinya selain didapat dari peramalan yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa bidang yang sudah memiliki standarisasi dari instansi induknya seperti misalnya untuk kebutuhan pegawai di rumah sakit sudah memiliki standar dari Kementerian Kesehatan yang harus dipenuhi. Hal ini berlaku baik untuk tenaga medis, tenaga paramedis maupun tenaga non medis.

Kepala Bidang Mutasi dan Data Pegawai BKD Kabupaten Kotawaringin Barat melanjutkan :

“...dari data persediaan dibandingkan dengan ramalan kebutuhan pegawai, didapatkan sejumlah informasi mengenai apa saja yang harus ditambah dan diadakan. Ada kelebihan dimana dan kekurangan dimana. Jadi kita tahu apa yang harus dikerjakan...”

Oleh karena itu, dalam pengambilan kebijakan formasi keseimbangan antara kebutuhan dan persediaan agar ditabulasikan ke dalam bentuk tabel.

Dari analisis kesenjangan dibuat dengan cara mengurangi jumlah pegawai dari kebutuhan yang seharusnya dipenuhi. Seperti misalnya kesenjangan jumlah pejabat struktural adalah jumlah posisi jabatan yang ada dikurangi dengan

jumlah jabatan yang telah terisi (tabel 4.7 dan gambar 4.2). Kemudian dari jabatan yang belum terpenuhi dilihat kualifikasi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut. Dari gambaran tersebut dapat dicari personil dalam daftar persediaan pegawai.

Jika sudah didapat beberapa nama yang dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Badan Kepegawaian Daerah membawa usulan tersebut kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk diolah dan dianalisa lebih lanjut. Kemudian dengan pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, daftar diusulkan kepada Kepala Daerah untuk mendapatkan persetujuan.

Sedangkan apabila dalam analisa BKD belum terdapat kandidat yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk menempati jabatan yang kosong secara kompetensi dan pendidikan yang belum memadai, maka BKD akan mengajukan anggaran pengadaan pendidikan dan pelatihan untuk kandidat guna mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Tabel 4.3 Jumlah Pejabat Struktural yang belum mendapatkan Pendidikan dan Latihan Jabatan sesuai dengan jabatan yang diemban (2015)

No	Jenjang	Yang belum mengikuti diklat	Tidak dapat diberangkatkan diklat *)	Harus segera diberangkatkan
1	Eselon II	0	0	0
2	Eselon III	9	0	9
3	Eselon IV	60	14	46
	Jumlah	69	14	55

*) karena usia kurang dari 5 tahun dari batas usia pensiun
Sumber Data Bidang Diklat BKD Kab. Kotawaringin Barat.

Kesenjangan lain berupa kebutuhan pendidikan dan latihan jabatan struktural (Tabel 4.8) maupun teknis fungsional. Masih terdapat 55 orang dari pejabat struktural di Kabupaten Kotawaringin Barat. Hal ini menuntut BKD di Kabupaten Kotawaringin Barat untuk lebih memperhatikan perencanaan Diklat jabatan struktural di wilayah kerjanya.

Tabel 4.4 Kesenjangan Jumlah Posisi Jabatan Struktural dibandingkan dengan Jabatan yang telah terisi

No	Eselon	Jumlah Formasi Jabatan	Jumlah Jabatan Terisi	Kekosongan Jabatan
1	Eselon II/a	1	1	0
2	Eselon II/b	32	32	0
3	Eselon III/a	52	52	0
4	Eselon III/b	97	80	17
5	Eselon IV/a	426	400	26
6	Eselon IV/b	86	70	16
7	Eselon V	6	6	0
Jumlah		700	641	59

Sumber Data : BKD Kabupaten Kotawaringin Barat, periode bulan Agustus 2016

Dari rangkaian proses perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dirangkum menjadi satu kemudian diajukan sebagai bagian dari perencanaan pembangunan daerah.

Namun terkadang terdapat beberapa kesulitan dalam peramalan jika pemerintah mengadakan perubahan struktur organisasi sehingga terdapat beberapa penambahan dan pengurangan jabatan yang telah ada. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa kasus yang terjadi seperti misalnya pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Kotawaringin Barat yang dibentuk pada bulan April 2015, namun pengisian pejabat sebagai penanggungjawab secara struktural belum dapat dipenuhi hingga bulan November 2015.

IV.1.1.4 Mengembangkan Strategi Sumber Daya Aparatur yang mendukung Visi dan Misi Daerah

I. Pihak – pihak yang berkepentingan/stakeholder dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur

Didalam pelaksanaan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur terdapat banyak pihak yang berkepentingan. Hal ini dikarenakan sumber daya aparatur merupakan aset strategis bagi pembangunan. Mengembangkan sumber daya berarti telah mengembangkan aset bagi pembangunan karena manusia adalah merupakan penggerak pembangunan. Dengan faktor manusia dikembangkan, hal ini dapat membawa perkembangan pembangunan kearah percepatan pencapaian tujuan dengan lebih efektif dan efisien.

Seperti yang dikemukakan Kepala Bidang Diklat dan Pengembangan Sumber Daya Manusia BKD Kabupaten Kotawaringin Barat :

“... selain BKD ya banyak yang berkepentingan. Terutama dari Bapak Bupati, Pak Sekda, SKPD, personilnya Baperjakat juga berkepentingan untuk perencanaan SDM”

Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa banyak pihak –pihak yang berkepentingan dalam masalah pengembangan sumber daya aparatur. Mereka adalah pihak yang dengan adanya pengembangan aparatur berharap akan mendapatkan nilai lebih. Pihak – pihak yang berkepentingan dalam masalah pengembangan sumber daya aparatur adalah :

a) Kepala Daerah / Bupati

Dengan perencanaan pengembangan yang tepat, Kepala Daerah akan mendapatkan sumber daya aparatur terbaik untuk dapat mencapai visi dan misi daerah. Karena hanya dengan sumber daya terbaik yang dapat menerapkan teknologi yang tepat dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diamanatkan kepadanya. Dengan perencanaan pengembangan pula, Kepala Daerah akan menempatkan orang –orang terbaik yang akan mendukung program – programnya sehingga akan meningkatkan kinerja pemerintahannya.

b) Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat)

Tugas pokok dan fungsi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan sangat berkaitan erat dengan pemilihan sumber daya aparatur terbaik untuk menempati jabatan tertentu dalam pemerintahan. Dengan adanya perencanaan yang baik, akan semakin banyak didapatkan sumber daya berkualitas yang dapat ditempatkan untuk menduduki posisi strategis. Hal ini akan membuat Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan semakin banyak memiliki pilihan yang akan diajukan sebagai bahan pertimbangan Kepala Daerah untuk mengisi jabatan – jabatan struktural pemerintah dengan orang – orang terbaiknya.

c) Sekretaris Daerah

Sekretaris Daerah merupakan jabatan tertinggi pegawai negeri sipil daerah di seluruh wilayah kerjanya. Sebagai pemimpin, sekretaris daerah memiliki kewajiban untuk mengembangkan sumber daya di bawah

kepemimpinannya baik sebagai individu maupun organisasional pemerintah daerah.

Dengan perencanaan, Sekretaris Daerah dapat mengembangkannya secara optimal. Dengan demikian, tugas dan fungsi Pegawai Negeri Sipil baik yang memegang jabatan sebagai pejabat fungsional maupun struktural dapat terselesaikan dengan baik. Hal ini berpengaruh terhadap berjalannya tugas dan fungsi organisasi yang dipimpinnya.

Dengan demikian Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sangat berkepentingan terhadap perumusan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

d) Badan Kepegawaian Daerah

Mengembangkan sumber daya aparatur merupakan salah satu fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah berkewajiban untuk membuat perencanaan sehubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur di wilayah kerjanya.

Dalam merumuskan perencanaan sebagaimana dimaksud diatas, Badan Kepegawaian Daerah bekerja sama dengan seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada dalam wilayahnya dalam hal penjarangan data dan informasi baik mengenai kebutuhan pendidikan dan pelatihan maupun posisi jabatan harus diisi. Dengan demikian pengembangan dapat direncanakan sesuai dengan kebutuhan . Satuan Kerja Perangkat

Daerah dan hasilnya diharapkan menjadi lebih efektif dan efisien bagi pembangunan daerah.

e) Satuan Kerja Perangkat Daerah

Sebagaimana unit kerja dimana pegawai melaksanakan tugas dan fungsinya, Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan bagian yang paling mengetahui keadaan kepegawaian serta kebutuhan dalam pencapaian kinerjanya. Hal tersebut menjadikan Satuan Kerja Perangkat Daerah terlibat dalam penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sebagai sumber data dan informasi.

Disamping itu, sebagai pengguna dari produk yang dihasilkan dari pengembangan sumber daya aparatur, SKPD juga sangat berkepentingan dalam proses perencanaannya. Pengembangan pegawai sangat berpengaruh terhadap operasional berjalannya suatu unit kerja.

f) Pegawai

Secara individu pegawai merupakan bagian yang paling berkepentingan dalam rencana pengembangan sumber daya aparatur. Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan maksimal sebagai aparatur pemerintah seorang pegawai membutuhkan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu seorang pegawai negeri sipil dapat mengusulkan pengembangan dirinya melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah dimana dia ditempatkan.

Seorang pegawai membutuhkan pengembangan karena tuntutan tugas semakin meningkat. Pengembangan yang dibutuhkan baik berupa

pendidikan/pelatihan teknis fungsional, pendidikan/pelatihan struktural maupun dalam bentuk mutasi, sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Untuk itu pemerintah sudah sepantasnya memberikan makna positif terhadap kebutuhan tersebut.

II. Periode Penyusunan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur.

Penyusunan perencanaan sumber daya aparatur dilakukan mengikuti perencanaan pembangunan daerah. Hal ini berarti setiap daerah menyusun perencanaan pembangunan yang mana di dalamnya terdapat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur.

Badan Kepegawaian Daerah menyusun rencana pengembangan sumber daya aparatur pada periode 20 tahunan sebagai bagian dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), kemudian periode 5 tahunan sebagai bagian dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang diturunkan pada setiap tahun dengan perencanaan periode tahunan yang lebih terinci dalam susunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD).

Tentang periode penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur terdokumentasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

III. Ruang Lingkup

Sesuai dengan data yang diambil dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kotawaringin Barat, ruang lingkup perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di kabupaten Kotawaringin Barat mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil Daerah di wilayah kerja Kabupaten Kotawaringin Barat. Dimana jumlah pegawai di wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagai berikut :

Tabel. 4.5 Jumlah Aparatur Sipil Negara Kab. Kotawaringin Barat

No	Nama SKPD	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat Daerah	183
2	Sekretariat DPRD	34
3	Inspektorat	46
4	Bappeda	37
5	Badan Lingkungan Hidup	37
6	Badan Kepegawaian	44
7	Badan Pemberdayaan Perempuan & KB	56
8	Badan Pemberdayaan Masy. & Desa	39
9	Badan Kesbangpollinmas	37
10	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	21
11	Dinas Kesehatan	78
	Puskesmas	326
	Pustu	91

	Poskesdes	1
12	Dinas Pendidikan Pemuda & Olahraga	81
	Disdikpora Kec. Arut Selatan	1.015
	Disdikpora Kec. Arut Utara	121
	Disdikpora Kec. Ktw. Lama	226
	Disdikpora Kec. Kumai	441
	Disdikpora Kec. Pangkalan Lada	285
	Disdikpora Kec. Pangkalan Banteng	256
13	Dinas Pekerjaan Umum	94
14	Dinas Pertanian dan Peternakan	57
15	Dinas Perhub, Komunikasi & Inform.	51
16	Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi	41
17	Dinas Perindustrian & Perdagangan	38
18	Dinas Kehutanan	68
19	Dinas Perkebunan	40
20	Dinas Kelautan & Perikanan	43
21	Dinas Kebudayaan & Pariwisata	36
22	Dinas Koperasi, UKM & Pasar	55
23	Dinas Kependudukan & Capil	35
24	Dinas Pengelola Keuangan	70
25	Dinas Sosial	39
26	RSUD Sultan Imanuddin	320

27	Kantor Komisi Pemilihan Umum	3
28	Kantor Satpol PP	51
29	Kantor Perpustakaan, Arsip & Dokumentasi Daerah	23
30	Kantor Penyuluhan Pertanian & Ketahanan Pangan	126
31	Kantor Pelayanan Terpadu Perizinan	21
32	Kantor Camat Arut Selatan	31
	Kelurahan Baru	12
	Kelurahan Mendawai	9
	Kelurahan Mendawai Seberang	11
	Kelurahan Raja	11
	Kelurahan Raja Seberang	11
	Kelurahan Sidorejo	9
	Kelurahan Madurejo	11
33	Kantor Camat Kumai	29
	Kelurahan Kumai Hilir	7
	Kelurahan Kumai Hulu	11
	Kelurahan Candi	10
34	Kantor Camat Arut Utara	25
	Kelurahan Pangkut	9
35	Kantor Camat Kotawaringin Lama	24
	Kelurahan Kotawaringin Hilir	11
	Kelurahan Kotawaringin Hulu	9

36	Kantor Camat Pangkalan Lada	22
37	Kantor Camat Pangkalan Banteng	24
Jumlah		4.952

IV. Strategi Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Seperti yang telah dikemukakan di depan, perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat untuk mencapai visi dan misi daerah.

Dengan didukung anggaran sebesar **Rp. 3.197.400.000** pada tahun 2015, perencanaan pengembangan sumber daya aparatur diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi Kabupaten Kotawaringin Barat. Adapun anggaran tersebut dialokasikan dua program dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, yaitu :

1. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
2. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

Termasuk di dalam kedua program tersebut adalah pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Ujian Dinas dan Penyesuaian Ijazah, Penyaringan Tugas Belajar dan Ikatan Dinas, Penataan Sistem Administrasi Kenaikan Pangkat, Rapat Koordinasi Kenaikan Pangkat, Rapat Koordinasi Mutasi/Promosi Jabatan dan Penyusunan Bezetting.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat pada tahun 2016 merencanakan pelaksanaan rapat koordinasi untuk kenaikan pangkat. Rapat ini diadakan untuk menentukan kenaikan pangkat regular dan pilihan untuk pegawai yang telah memenuhi. Rapat ini diikuti oleh para anggota Badan Pertimbangan Jabatan dan Kenaikan Pangkat. Dalam satu tahun terdapat dua periode kenaikan pangkat yaitu pada bulan April dan Oktober. Didalam rapat ini pula dapat diusulkan nama – nama pegawai yang tidak mendapatkan kenaikan pangkat karena sedang mendapatkan hukuman penundaan kenaikan pangkat.

Kemudian merencanakan perihal pendidikan dan pelatihan pegawai. Dari informasi yang telah diperoleh tentang kebutuhan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, BKD memilah permintaan dari SKPD dan menyusun prioritas sesuai dengan kepentingan dan disesuaikan dengan pagu yang telah ditetapkan untuk BKD dalam APBD Kabupaten Kotawaringin Barat dalam tahun anggaran yang dimaksud.

Prioritas perencanaan pendidikan dan pelatihan dengan proses yang disusun untuk tahun 2016 adalah merupakan turunan dari yang telah di paparkan pada RPJMD Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2013-2018.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, pelaksana

diklat adalah Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi. Untuk itu, Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat menjalin kemitraan dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Pemerintah Propinsi Kalimantan Tengah, Jawa Tengah dan Jawa Timur.

Dan untuk mendapatkan data diklat yang dilaksanakan oleh pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat secara akurat yang didukung oleh kebijakan Diklat Aparatur oleh Bupati Kotawaringin Barat, adalah penerapan kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Sistem Satu Pintu. Dengan demikian perencanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai diharapkan lebih tertata dan lebih tepat sasaran.

Diklat perlu dilakukan dengan “Pola Satu Pintu” dengan menggunakan dua pertimbangan, yaitu :

1. Segi Manajemen, diklat satu pintu dimaksudkan untuk :
 - a. Mencegah duplikasi program
 - b. Mencegah duplikasi kelompok sasaran
 - c. Menghindari pemborosan biaya
 - d. Menghindari pemanfaatan hasil diklat yang kurang optimal
 - e. Agar program diklat dapat terlaksana dan terkendali secara lebih efektif dan efisien
2. Segi Teknis

Karena lembaga diklat yang terakreditasi telah memenuhi sarana dan prasarana diklat yang diperlukan, mempunyai program diklat baku

seperti diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan dengan kurikulum, silabus dan modulnya mempunyai tenaga pengajar yang profesional (widyaiswara) dan mempunyai kompetensi dalam pemberian sertifikasi.



Gambar 4.1 Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2016 di Badan Diklat Palangkaraya

Data dan informasi yang terkumpul sebagaimana dipaparkan sebelumnya merupakan data yang sebagian besar diperoleh dari BKD. Namun setelah dilakukan crosscheck di beberapa SKPD pengguna dari perencanaan pengembangan sumber daya aparatur ternyata terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan. Permasalahan tersebut antara lain misalnya penawaran pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh BKD hampir semua merupakan penawaran untuk

mengikuti diklat jabatan struktural eselon IV dan eselon III, seperti pernyataan yang dikutip dari seorang pejabat eselon II pada Dinas Pertanian dan Peternakan :

“penawaran diklat dari BKD kebanyakan hanya untuk diklat struktural. Sedangkan untuk diklat teknis dan fungsional kami langsung mengirim ke Bandiklat Propinsi karena mereka yang menawarkan diklat yang kami butuhkan”

Pernyataan tersebut yang senada dengan pernyataan dari seorang pejabat di Bagian Ekonomi dan Sumber Daya Alam Kabupaten Kotawaringin barat. Hanya sedikit sekali penawaran untuk pengiriman peserta diklat fungsional. Sedangkan SKPD sering mendapat penawaran langsung dari lembaga pelaksana diklat. Kemudian untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi, SKPD mengirimkan personilnya untuk mengikuti pelatihan tanpa berkoordinasi dengan pihak BKD.



Gambar 4.2 Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Kabupaten Kotawaringin Barat di Badan Diklat Semarang

Dan sebagai harapan SKPD adalah bahwa pelaksanaan diklat satu pintu akan dapat dijalankan tepat sasaran sehingga investasi yang dikeluarkan akan bermanfaat. Pejabat dari Dinas Pertanian dan Peternakan tersebut juga menambahkan :

“sebenarnya kalau BKD bisa mengadakan diklat yang kami butuhkan, kami sangat mendukung. Pasti akan lebih dapat menghemat anggaran tapi pelaksanaannya juga harus tepat waktu. Misalnya diklat untuk Petugas Penyuluh Lapangan tentang menanam padi jangan sampai lewat masa tanam padi. Malah sia – sia diklatnya.”

IV.1.2 Faktor Pendorong Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat

Setelah peneliti melakukan penelitian lebih dalam untuk faktor pendorong dan penghambat pada perencanaan pengembangan sumber

daya aparatur, ditemukan bahwa terdapat hal yang semula diperkirakan merupakan faktor penghambat justru menjadi salah satu faktor pendorong. Adapun faktor pendorong tersebut adalah :

(1) Faktor Pendorong Internal

a. Anggaran

Anggaran untuk pendidikan dan pelatihan semula di duga merupakan faktor penghambat dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur. Namun ternyata dianggarkan cukup besar yaitu sebesar Rp. 3.197.400.000,- yang tercantum pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2015. Dana tersebut diperkirakan cukup untuk mencover kebutuhan dalam perencanaan pengembangan Sumber Daya Aparatur.

b. Komitmen Pemerintah

Komitmen pemerintah yang mendukung perencanaan pengembangan sumber daya aparatur ditunjukkan dengan alokasi pendanaan yang cukup serta instruksi Bupati Kotawaringin Barat dalam rapat dinas untuk membuat telaah rencana pengembangan sumber daya aparatur di bidang kesehatan kepada Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Alokasi anggaran khusus diberikan untuk tugas belajar calon dokter spesialis dan calon dokter sub spesialis.

Bupati Kotawaringin Barat memberikan kesempatan kepada dokter umum Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk mengikuti tugas belajar pada jenjang Dokter Spesialis dan Dokter

Sub Spesialis untuk mengikuti tugas belajar dengan diberikan bantuan sejumlah dana. Tugas belajar dokter ini dipersiapkan untuk mendukung program pemerintah pusat yaitu Jaminan Kesehatan Nasional.

(2) Faktor Pendorong Eksternal

a. Peraturan Pemerintah

Sesuai dengan mandat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah bahwa setiap daerah harus menyusun Rencana Pembangunan Daerah. Kabupaten Kotawaringin Barat telah memiliki Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) untuk periode tahun 2005 -2025. Dimana untuk perencanaan pengembangan sumber daya aparatur telah tercakup didalamnya.

Dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) ini dijabarkan dalam rencana dengan periode 5 tahunan yakni Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan kemudian dituangkan dalam rencana tahunan yaitu Rencana Kegiatan Pembangunan Daerah (RKPD). Sehingga dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur secara sistematis telah masuk dalam perencanaan pembangunan daerah.

IV.1.3 Faktor Penghambat Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Disamping ditemukannya faktor pendorong, dalam penelitian ini ditemukan pula faktor – faktor penghambat dalam perencanaan

pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat. Berikut diantara faktor penghambat tersebut adalah :

(1) Faktor Penghambat Internal

Tenaga perencana yang cukup secara jumlah, namun kurang secara kompetensi.

Walaupun perencanaan pengembangan sumber daya aparatur merupakan bagian dari perencanaan pembangunan daerah, namun perencanaannya sendiri disusun oleh Badan Kepegawaian Daerah. Sedangkan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah hanya berfungsi sebagai pengkoordinir penggabungan perencanaan pembangunan daerah secara menyeluruh.

Badan Kepegawaian Daerah sendiri memiliki dua bidang yang menangani masalah pengembangan sumber daya aparatur sebagaimana yang dimaksudkan dalam penelitian ini, yakni Bidang Pengembangan dan Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Sedangkan untuk jumlah pegawai pada kedua bidang tersebut pada saat ini adalah dengan total 17 orang dilampirkan pada tabel 4.10

Tabel 4.8 Jumlah Pegawai pada Bidang Pengembangan dan Bidang Diklat BKD Kabupaten Kotawaringin barat

No	Bidang	Pria	Wanita	Jumlah
	Bidang Pengembangan			
1	Eselon III b	0	1	1

2	Eselon IV a	2	0	2
3	Staf	3	2	5
	Sub Total	5	3	8
	Bidang Diklat			
1	Eselon III b	1	0	1
2	Eselon IV a	2	0	2
3	Staf	3	3	6
	Sub Total	6	3	9
	Total	11	6	17

Sumber : Data dari BKD Kotawaringin Barat

Dari sejumlah karyawan di Bidang Pengembangan dan Bidang Pendidikan dan Pelatihan, hanya ada satu orang yang pernah mendapatkan pendidikan tentang perencanaan sumber daya aparatur (diploma IV administrasi kepegawaian) (tabel 4.11). Sehingga untuk perencanaan pengembangan sumber daya aparatur pada tingkat kabupaten secara kualitas dirasakan masih jauh dari yang diharapkan, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala BKD

“...dana yang cukup untuk pengembangan pegawai, sayang sekali tidak didukung perencana yang kompeten”.

Sehingga sering kali anggaran tidak dapat digunakan secara maksimal.

Tabel 4.9 Data Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang pernah mendapatkan Pendidikan/Pelatihan Perencana Sumber Daya Aparatur

No	Nama	Pendidikan/Pelatihan	Tahun mengikuti
----	------	----------------------	-----------------

		Perencana Sumber Daya Aparatur yang pernah diikuti	Diklat
	Bidang Pengadaan dan Pemberhentian		
1	-		
	Bidang Pengembangan		
1	Suliswanto	D – IV Administrasi Kepegawaian	2011
	Bidang Dokumentasi dan Infomasi		
1	-	-	-
	Bidang Diklat		
1	-		

Sumber Data : BKD Kotawaringin Barat

(2) Faktor penghambat eksternal

a. Undang – Undang baru belum memiliki petunjuk pelaksanaan

Kepala Sub Bidang Mutasi Pegawai BKD Kabupaten Kotawaringin Barat juga mengeluhkan adanya perubahan undang – undang yang mengatur tentang kepegawaian, namun belum ada aturan dibawahnya yang menjadi petunjuk pelaksanaan undang – undang tersebut.

“...perencanaan pengembangan sumber daya aparatur akan sangat berbeda antara Undang – Undang yang lama dengan yang baru, karena UU 5/2014 ini sangat mengutamakan kompetensi daripada golongan /ruang apalagi sistem senioritas. Tapi untuk menyusun rencana dengan menggunakan undang – undang baru belum bisa dilakukan karena juklak belum ada”

Pada saat ini keberhasilan dan kegagalan kebijakan lebih ditentukan oleh daya dukung lingkungan dari pada keandalan kebijakan dan implementasinya (Nugroho, 2009, p.551)

Dari hasil penelitian, sampai dengan saat ini, Undang – Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara belum memiliki aturan tambahan yang mengatur tentang mutasi serta pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal ini menimbulkan ketidakpastian dikalangan perencana sehubungan dengan pelaksanaan perencanaan di masa mendatang.

b. Persediaan Pegawai Menurut Golongan /Ruang

Perjenjangan Jabatan Struktural yang mensyaratkan seorang pejabat harus memiliki golongan/ruang yang sama atau lebih tinggi dari pada bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala BKD Kotawaringin Barat pada saat menanggapi pertanyaan penulis tentang promosi pegawai di lingkungan Kabupaten Kotawaringin Barat sejak tahun 2010.

“kesulitan yang lain adalah karena peraturan yang membatasi seorang personil yang akan ditempatkan pada posisi pemimpin dengan Golongan/Ruangnya yang tidak boleh dibawah anak buahnya karena bisa menghambat kenaikan Golongan sibawahannya tadi. Sehingga untuk merencanakan pengembangan personil yang berkompeten akan terganggu...”

Selain itu pegawai dengan kompetensi tinggi yang didapat dari tugas belajar juga terhambat pada Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil terutama pada ayat 6 dimana pada pasal ini disebutkan bahwa kenaikan pangkat untuk pegawai tugas belajar hanya diberikan selama tidak melampaui pangkat atasan langsung.

IV.2 Pembahasan

IV.2.1 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan perencanaan yang cukup baik karena telah melalui empat tahapan perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikutip dari Ulferts. Et.al (1997, Tri Leny Kusumaningsih, 2012, p.55) yaitu :

- (1) Menilai kapasitas sumber daya manusia saat ini (assessing the current human resource capacity)
- (2) Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (forecasting human resource requirement)
- (3) Analisis kesenjangan (gap analysis)
- (4) Mengembangkan strategi sumber daya manusia yang mendukung strategi organisasi (developing human resource strategies to support organization strategies)

Dalam membuat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur Kabupaten Kotawaringin Barat banyak dipengaruhi oleh Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun

2004 tentang pedoman perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai negeri sipil terutama pada tahap penilaian kapasitas sumber daya aparatur, peramalan kebutuhan pegawai hingga analisis kesenjangan. Hal ini terbukti dengan penggunaan format – format bezetting dan peraturan tersebut.

IV.2.1.1 Menilai Kapasitas Sumber Daya Aparatur Saat Ini

Dalam membuat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur, pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, yang dalam hal ini dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, telah membuat penilaian kapasitas pegawai. Penilaian kapasitas pegawai ini dilakukan secara keseluruhan dengan menggunakan pedoman yang diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004. Penggunaan Format Daftar Jabatan adalah merupakan refleksi dari Tabel 1. Daftar Jabatan dari Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004.

Demikian pula dengan format Daftar Pegawai menurut Jabatan yang digunakan untuk menganalisa kesesuaian antara kapasitas pegawai dibandingkan dengan kualifikasi jabatan yang dipegang pada saat itu. Format tersebut menggunakan format tabel 2 Daftar Pegawai menurut jabatan pada Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004.

Dikarenakan sudah adanya aturan yang menjadi pedoman untuk penilaian kapasitas sumber daya aparatur, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten tinggal menjalankan sesuai dengan petunjuk yang berlaku. Penilaian juga menjadi lebih obyektif dan efektif karena penilaian dilakukan dengan dua metode yaitu berdasarkan pendidikan formal dan penilaian dengan tes kompetensi. Tes kompetensi dilakukan untuk menilai kapasitas pegawai sehingga pengangkatan pegawai dalam jabatan akan dapat ditingkatkan obyektifitasnya.

Sehingga, dapat dikatakan bahwa Kabupaten Kotawaringin Barat sudah mengawali tahapan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dengan baik dalam upaya pencapaian visi dan misi daerah sebagaimana menurut saydam (2006, p.38) bahwa perencanaan sumber daya manusia berarti langkah – langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu berupa pengadaaan sumber daya manusia yang tepat melaksanakan pekerjaan yang tepat, dalam waktu yang tepat, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

IV.2.1.2 Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Aparatur

Pada tahap meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur, Kabupaten Kotawaringin Barat telah melaksanakan dengan baik pada proses perencanaan pengembangan pegawai. Hal ini sesuai dengan proses penerimaan tenaga kerja oleh Mikovich dan Nystom (1978,

Yoder, 1981, p.173) yang mendefinisikan bahwa “ Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis tetap bermanfaat.

Tidak hanya pada tahap menilai kapasitas sumber daya aparatur saat ini saja, namun pada tahap meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur, pemerintah kabupaten Kotawaringin Barat juga menggunakan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 sebagai pedoman dan menggunakan format -- format yang terdapat pada bagian Lampiran dari Keputusan Menteri tersebut.

Format Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai dan Format Perkiraan Persediaan Pegawai merupakan adopsi dari Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 tahun 2004 yaitu Tabel 3 Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai dan Tabel 4 Perkiraan Persediaan Pegawai.

Peramalan kebutuhan sumber daya aparatur dilakukan dengan mempertimbangkan :

1. Trend masa lalu (data dan informasi dari beberapa tahun terakhir).
2. Memperhatikan kebijakan yang akan diambil oleh pemerintah.
3. Memperhatikan perkembangan teknologi.

IV.2.1.3 Analisis Kesenjangan

Tahap ketiga yang dilakukan pada perencanaan adalah menganalisis kesenjangan. Demikian pula tahapan yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Kotawaringin Barat dalam menyusun perencanaan pengembangan sumber Daya Aparatur adalah dengan membandingkan antara ramalan kebutuhan pegawai beserta kompetensinya dengan ketersediaan sumber daya yang ada pada saat ini.

Kekurangan dan kelebihan pegawai digunakan sebagai acuan dalam proses perencanaan pengadaan program pendidikan dan pelatihan serta mutasi pegawai dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur. Hal ini disebabkan karena dalam kondisi kekurangan maupun kelebihan pegawai akan membuat kinerja tidak efektif dan efisien.

Dari jumlah kesenjangan yang ditemukan dan diinventarisasi oleh BKD Kabupaten Kotawaringin Barat kemudian disajikan pada sidang yang dilaksanakan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan. Dalam rapat ini dibahas secara tertutup mengenai perencanaan penempatan pegawai dalam mutasi, promosi serta kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang kemudian diajukan kepada Bupati untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan.

IV.2.1.4 Mengembangkan Strategi Sumber Daya Aparatur yang mendukung Visi dan Misi Daerah

Dengan telah dilaksanakannya tahap – tahap perencanaan pengembangan sumber daya aparatur, kemudian tahap berikutnya adalah mengembangkan strategi sumber daya aparatur yang mendukung visi dan misi daerah. Kabupaten Kotawaringin Barat mengembangkan beberapa strategi antara lain menjalin kerjasama dengan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan (BPKP) Perwakilan Kalimantan Tengah. Dengan adanya kerjasama ini diharapkan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilaksanakan dengan baik terutama percepatan pemahaman dan pelaksanaan Undang – Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kemudian bersama dengan Badan Diklat Propinsi Kalimantan Tengah, Jawa Tengah dan Jawa Timur menyelenggarakan diklat struktural, fungsional dan juga diklat teknis. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan (Siagian, 1996, p.182)

IV.2.2 Faktor Pendorong Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat

(1) Faktor Pendorong Internal

a. Anggaran

Walaupun tidak dapat dianggap sebagai penentu suatu keberhasilan perencanaan, namun anggaran memegang peranan penting sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kualitas perencanaan pengembangan sumber daya aparatur. Karena tanpa didukung dengan pendanaan yang cukup tidak akan dapat diperoleh suatu perencanaan kualitas yang baik akan pengembangan sumber daya aparatur.

Salah satu sumber daya modal dalam suatu usaha adalah uang sebagaimana dikutip dari Scheiedland (1998, Riyanto 2001, p.17) bahwa modal dapat berupa uang maupun barang. Sehingga untuk menjalankan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dibutuhkan pendanaan yang cukup. Demikian sebagaimana disebutkan oleh Kepala BKD Kabupaten Kotawaringin Barat.

b. Sarana dan Prasarana

Pembangunan sarana dan prasarana yang cukup merupakan salah satu bentuk faktor pendorong dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur. Penyediaan gedung yang cukup untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan akan membuat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur lebih efektif dan efisien karena dana yang digunakan menjadi lebih rendah atau dengan dana yang

sama dapat digunakan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada lebih banyak pegawai dalam waktu yang sama.

Sarana merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut Handoko (1986, pp.55-57) yaitu perluasan usaha. Keputusan manajemen dalam mengembangkan sarana dan prasarana diklat adalah salah satu usaha dari peningkatan efektifitas dan efisiensi anggaran sehingga anggaran yang ada dapat digunakan lebih dari sebelum adanya pengembangan sarana dan prasarana.

c. Komitmen Pemerintah

Dengan Instruksi Bupati Kotawaringin Barat kepada Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat untuk membuat telaah perencanaan pengembangan sumber daya aparatur kesehatan dan pendanaan yang cukup telah membuktikan adanya komitmen yang kuat dari pemerintah dalam merencanakan pengembangan sumber daya aparatur.

Sebagaimana disebutkan oleh Robbins, Stephen dan Coulter (2004) bahwa sebuah perencanaan yang baik harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- (1) Realistis artinya apa yang dirumuskan organisasi sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang sedang dan akan dihadapi.

- (2) Logis dan Rasional, artinya apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut dapat dijalankan.
- (3) Fleksibel, bahwa perencanaan yang baik diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan dimasa yang akan datang, tapi bukan berarti perencanaan dapat diubah seenaknya.
- (4) Kompherensif artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek – aspek yang terkait langsung dengan organisasi.
- (5) Komitmen, artinya perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama – sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi.

Komitmen Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sangat mendukung perencanaan pengembangan sumber daya aparatur bila didasarkan dari teori diatas.

(2) Faktor Pendorong Eksternal

(a) Peraturan Pemerintah

Perintah untuk membuat perencanaan jangka panjang dan menengah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah sangat efektif dalam memberikan pengaruh positif dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Peraturan Pemerintah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut Handoko (1988, p.55-57) yaitu Kontrol Sosial, politik dan hukum. Peraturan pemerintah sering kali berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya aparatur.

IV.2.3 Faktor penghambat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat

(1) Faktor penghambat internal

Tenaga perencana yang cukup secara jumlah, namun kurang secara kompetensi

Richard M. Steers (1985,p.8) terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektifitas suatu organisasi yang dapat diadopsi dalam faktor yang mempengaruhi perencanaan pengembangan sumber daya aparatur, yaitu :

- 1) Karakteristik organisasi
- 2) Karakteristik lingkungan
- 3) Karakteristik Pekerja
- 4) Karakteristik Manajemen

Oleh karena itu kekurangan tenaga perencana dalam hal kompetensi akan berpengaruh secara negatif dalam efektifitas perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat.

(2) Faktor penghambat eksternal

a. Undang – undang baru belum memiliki petunjuk pelaksanaan

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara belum memiliki peraturan pelaksana di bawahnya Undang – undang ini sangat diharapkan dapat mewujudkan reformasi birokrasi. Namun karena belum memiliki peraturan pelaksana di bawahnya maka tidak dapat dilaksanakan seluruhnya. Hal ini menyebabkan para perencana pengembangan sumber daya aparatur menemui kesulitan dalam menentukan dasar perencanaan. Regulasi Pemerintah juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam perencanaan sumber daya manusia menurut Handoko (1986, pp 55-57) yaitu Kondisi Sosial, Politik dan Hukum.

b. Persediaan pegawai menurut golongan/ruang

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil terutama pada ayat 6 sangat menghambat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur. Hal tersebut disebabkan karena pegawai yang memiliki kompetensi dan memiliki kemauan untuk mengikuti tugas belajar tidak dapat berkembang hanya karena memiliki atasan langsung yang memiliki pangkat yang sama dengan dirinya. Kasus tersebut akan menurunkan kinerja pegawai berprestasi.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil juga

sangat menghambat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur yaitu pada ayat 33. Dengan mengacu pada peraturan tersebut, penempatan pejabat dengan kompetensi tinggi sangat terbatas karena adanya calon bawahan yang berpangkat di atasnya.

Oleh karena itu Undang – undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 diharapkan segera dapat dilaksanakan. Undang – undang baru ini diharapkan dapat memperbaiki kekurangan – kekurangan yang ada pada undang – undang lama. Kenaikan pangkat ataupun jabatan pada Undang – undang ini lebih didasarkan pada kompetensi pegawai. Handoko (1986, pp 55-57) juga menyebutkan bahwa persediaan karyawan juga merupakan faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan sumber daya manusia. Termasuk didalamnya persediaan karyawan dengan kriteria tertentu.

IV.2.4. Perbandingan Kondisi Saat ini dengan yang diharapkan

Keadaan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat yang ada pada saat ini merupakan rangkaian dari perencanaan yang dibuat pada saat penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) periode tahun 2005 – 2025. Yaitu perencanaan dengan berdasarkan Undang – undang kepegawaian lama yakni Undang – Undang Nomor 43 tahun 1999. Dalam perencanaan ini tujuan yang ingin dicapai adalah tercapainya visi dan misi daerah.

Namun untuk kedepannya, dengan adanya Undang –undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diharapkan akan terjadi perubahan secara mendasar menuju kepada kesempurnaan manajemen kepegawaian termasuk juga dalam bidang perencanaan pengembangan sumber daya aparatur. Aparatur Sipil Negara diwajibkan untuk memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara kreatif dan inovatif serta memiliki inisiatif yang tinggi agar dapat memenuhi tuntutan daerah dan tantangan global. Dengan pelaksanaan UU ASN terbuka peluang untuk menempatkan pejabat (administrator) terbaik sesuai dengan pasal 16, dimana disebutkan bahwa jabatan tersebut ditentukan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Untuk itu pemerintah juga harus selalu meningkatkan kemampuan serta motivasinya sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan.

Disamping itu peran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang seharusnya mencakup perencanaan seluruh aspek dalam pembangunan sampai saat ini lebih berfungsi sebagai koordinator. Sehingga perencanaan – perencanaan yang diajukan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah kurang mendapatkan evaluasi kecuali untuk kegiatan yang berhubungan dengan penggunaan anggaran daerah. Padahal di Kabupaten Kotawaringin Barat belum memiliki pegawai dengan kompetensi sebagai perencana yang tersebar di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dengan demikian Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah kurang dapat mengantisipasi perencanaan yang gagal atau perencanaan yang kurang optimal.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1 Kesimpulan

Akhir dari suatu penelitian adalah ditariknya suatu kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasannya kemudian memberikan saran kepada pihak yang berkepentingan sebagai bahan masukan dan evaluasi perencanaan yang dimaksud serta bahan pertimbangan dalam pembuatan perencanaan berikutnya.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan perencanaan yang cukup baik dan telah melalui tahap – tahap sebagai berikut :

- a. Menilai kapasitas sumber daya aparatur saat ini

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melibatkan Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam hal pengumpulan data dan informasi untuk keakuratan data yang dibutuhkan. Kemudian data dan informasi tersebut diolah dan dianalisa untuk menilai kapasitas sumber daya manusia dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai negeri sipil.

b. Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Untuk meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat juga berpedoman pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Namun ada juga beberapa standar yang telah ditetapkan beberapa kementerian untuk standar jumlah pegawai yang harus dimiliki oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah.

c. Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan dilakukan dengan membandingkan kebutuhan pegawai dengan ketersediaan pegawai pada saat ini. Kebutuhan pegawai dapat diambil dari peramalan yang dilakukan pada tahap sebelumnya atau standar yang telah ditetapkan oleh Instansi induk.

d. Mengembangkan strategi sumber daya aparatur yang mendukung visi dan misi daerah

2. Faktor pendorong perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat adalah

- Faktor Pendorong Internal

- a. Jumlah dana yang cukup yang dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- b. Sarana dan Prasarana yang cukup memadai berupa gedung dan ruang pertemuan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan

- c. Komitmen pemerintah yang mendukung perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dengan anggaran untuk tugas belajar.

- Faktor Pendorong Eksternal

Mandat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan daerah yang mewajibkan setiap daerah memiliki dokumen perencanaan pembangunan daerah.

3. Faktor penghambat Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat adalah :

- Faktor penghambat internal

Tenaga perencana sumber daya aparatur yang telah cukup dalam hal jumlah namun masih kurang dalam segi kompetensi

- Faktor penghambat eksternal

a. Adanya perubahan undang – undang yang mengatur tentang kepegawaian yaitu Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara namun belum ada aturan dibawahnya yang menjadi petunjuk pelaksanaan undang – undang baru tersebut.

b. Penjenjangan Jabatan Struktural yang mensyaratkan seorang pejabat harus memiliki golongan/ruang yang sama atau lebih tinggi dari bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan.

V.2 Saran

Penelitian ini telah dilaksanakan secara menyeluruh dengan cara bertahap dan dilakukan penggalian data secara mendalam dengan metode penelitian sesuai dengan teori yang digunakan. Kemudian dari hasil penelitian tersebut telah dilakukan analisis dan pembahasan seperti yang dipaparkan pada Bab IV. Saran diberikan agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembangunan daerah yaitu sebagai bahan evaluasi ataupun masukan untuk menyempurnakan penyusunan yang akan datang.

Terdapat beberapa hal yang dapat penulis kemukakan sebagai saran bagi Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat sehubungan dengan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah diharapkan untuk menambah tenaga perencana sumber daya aparatur dalam segi kuantitas maupun kompetensi dimana hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada sumber daya yang ada untuk ditempatkan pada posisi perencana. Dengan demikian kualitas perencanaan yang dibuat semakin meningkat serta lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pembangunan melalui pengembangan sumber daya aparatur.
2. Pemerintah Daerah diharapkan dapat menerapkan Undang –Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur untuk mencegah ketidakpastian tenaga

perencana untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur.

3. Pemerintah Daerah diharapkan untuk segera melaksanakan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur sesuai dengan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sesuai dengan petunjuk pelaksanaan yang ada sehingga dalam perencanaan mutasi dan penempatan dalam jabatan akan berdasarkan kompetensi sehingga tidak lagi terpengaruh/terhambat karena golongan/ruang seorang pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abe, Alexander, 2005. *Perencanaan Daerah Partisipatif*, Yogyakarta Pustaka Jogja Mandiri
- Alves, Higino, 2011. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan (Studi tentang Pendidikan dan Pelatihan pada Direktorat Nasional*
- Arsyad, Lincoln, 1999. *Perencanaan Pembangunan Ekonomi*, Yogyakarta STIE YKPN Yogyakarta
- Bidang Dokumentasi dan Informasi BKD Kotawaringin Barat, tahun 2015
- Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKD Kotawaringin Barat, tahun 2015
- Dunn, William N. 2000 *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* diterjemahkan Samodara Wibawa dkk. Yogyakarta, Gajah Mada University Press
- Frinces, Heflin, 2008. *Manajemen Reformasi Birokrasi*, Yogyakarta: Media Pustaka
- Gibson, et al, 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Editor: Dr. Lyndon Saputra. Tangerang : Bina Rupa Aksara
- Handoko, T.H 1986, *Manajemen Yogyakarta : 12PFE*
- Hasibuan, SP. Malayu 1988. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kusumaningsih Tri Leny, 2012, *Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam Pembinaan Industri Kecil*, Tesis Universitas Brawijaya Malang
- Keputusan Bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 01/SKB/M.Pan/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.
- Martoyo Soesilo, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta BPFE Yogyakarta
- Miles B. Matthew dan Huberman, 2007, Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Metode – Metode Baru, Jakarta, Universitas Indonesia Press.
- Moleong, J.L. 2005, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung PT. Remaja Rosdakarya
- Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara Books.
- 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.
- Pilihanto, Slamet Sutrisna, 2010. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Perencana, Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Rencana Aksi Tahun 2015 Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2013 – 2018 Kabupaten Kotawaringin Barat.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Tahun 2005 – 2025 Kabupaten Kotawaringin Barat.

Saleh, Choirul dkk. 2013. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Malang; UB Press

Saragih, Jopinus G. 2012. Reformasi Aparatur Negara untuk Melaksanakan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik dan Benar (Good Governance) Jurnal. Majalah Ilmiah Widya. Volume 29/Nomor. 319/Tanggal April 2012.

Sudiro, Achmad 2011 Perencanaan Sumber Daya Manusia, Malang, UB Press

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

Syafriadi, 2013, Implementasi Human Resources Planning (Perencanaan Sumber Daya Manusia) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau. Jurnal [https://www.academia.edu/4791107/Implementasi Human Resource Planning Perencanaan Sumber Daya Manusia pada \(15 September 2013\)](https://www.academia.edu/4791107/Implementasi_Human_Resource_Planning_Perencanaan_Sumber_Daya_Manusia_pada_(15_September_2013))

Tjokroamidjojo, Bintoro 1976. Pengantar Administrasi Pembangunan Jakarta LP3ES

Tjokroamidjojo, Bintoro, 1989. Perencanaan Pembangunan Jakarta CV. Haji Masagung

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. Pengantar Administrasi Pembangunan. Jakarta PT. Pustaka LP3ES Indonesia

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 Perubahan atas Undang
– Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1978 tentang Pokok – Pokok
Kepegawaian

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan
Daerah.

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



LAMPIRAN



Tabel 4.1 Contoh Formulir / Tabel Daftar Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

DAFTAR JABATAN

Unit Kerja : RSUD Sultan Imanudin Kab. Kotawaringin Barat

No	Nama Jabatan	Ikhtisar Tugas	Syarat Jabatan				
			Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
1	Direktur	Memimpin dan melaksanakan fungsi RS sebagai pusat pelayanan kesehatan	S2 Managemen RS/Magister Kesehatan	Diklatpim III	Kepala Puskesmas	Kesehatan	Komunikasi, Kepemimpinan
2	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Menjalankan fungsi ketatausahaan	S1 Manajemen /Hukum/Kesehatan Masyarakat	Diklatpim IV		Kearsipan dan tata naskah dinas	Komunikasi
3							
4							
5							
6							
7							

Tabel 4.2 Contoh Formulir / Tabel Daftar Pegawai menurut Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Jabatan		Pegawai			Kualifikasi				
No	Nama	Nama	Diangkat	Pensiun	Pdd	Pelatihn	Pengal	Keahl	Ketram
1	Direktur	X	1987	2015	S2 Magister Kesehatan	Diklatpim III	Kepala Puskesmas	Kesehatan	
2	KaSubbag TU	Y	1995	2023	S1 Hukum	Diklatpim IV			
3									
4									
5									
6									

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2016

Tabel 4.3 Contoh Tabel Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

**Perkiraan Perubahan Komposisi Pegawai
Tahun 2016 s/d 2017
Unit Kerja RSUD Sultan Imanudin Kabupaten Kotawaringin Barat**

Jabatan		Pegawai yang ada	Pensiun		Promosi		Mutasi	
No	Nama		2016	2017	2016	2017	2016	2017
1	Direktur	1	-	1	-	-	-	-
2	Kasubag TU	1	-	-	-	-	-	1
Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Tabel 4.4 Contoh Tabel Perkiraan Persediaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

**Perkiraan Persediaan Pegawai
Tahun 2016 s/d 2017
Unit Kerja RSUD Sultan Imanudin Kabupaten Kotawaringin Barat**

No	Nama Jabatan	Pegawai yang ada	Persediaan	
			2016	2017
1	Direktur	1	1	0
2	Kasubag TU	1	1	0
Dst	Dst	Dst	Dst	Dst

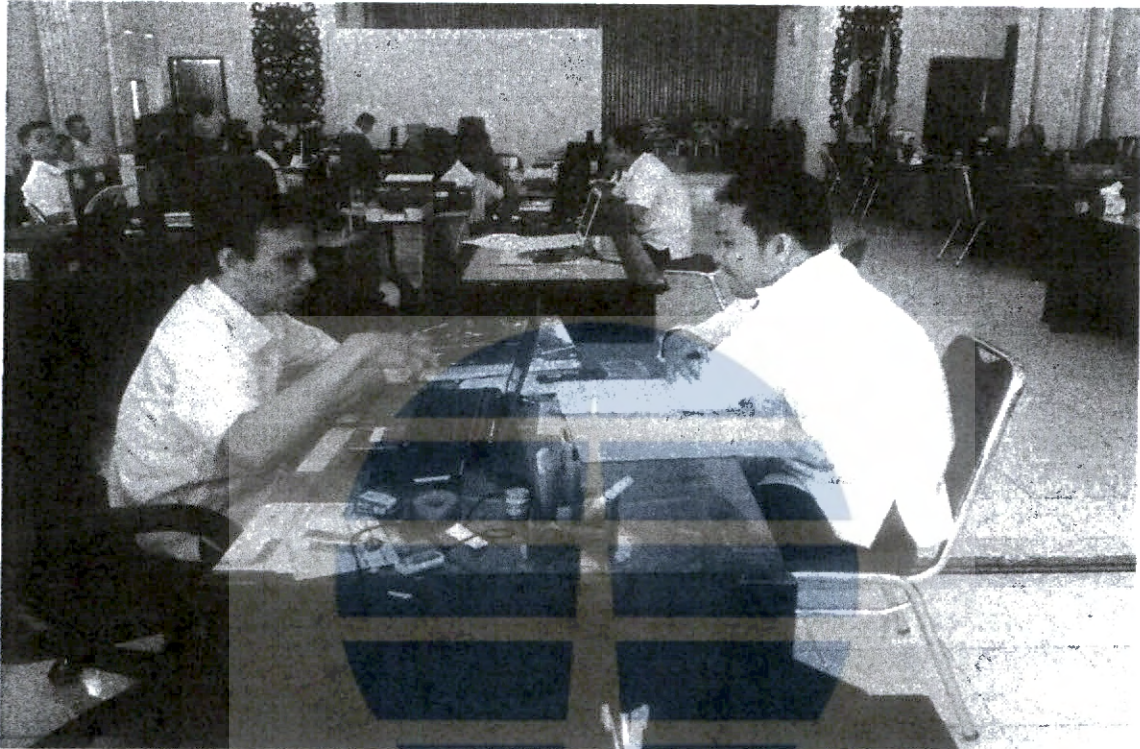
Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2016

**Tabel 4.5 Daftar Keseimbangan Kebutuhan dan Persediaan Tahun 2016
Unit Kerja RSUD Sultan Imanudin Kabupaten Kotawaringin Barat**

No	Nama Jabatan	Persediaan	Kebutuhan	Kelebihan	Kekurangan
1	Dokter Umum	8	3	5	0
2	Dokter Gigi	1	1	0	0
3	Keperawatan	14	16	0	2
4	Kefarmasian	2	1	1	0
Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat 2016

**FOTO – FOTO PADA SAAT WAWANCARA
PENGUMPULAN DATA PENELITIAN**



**FOTO – FOTO PELANTIKAN PEJABAT ESELON 2, 3 DAN 4
MUTASI PNS PEMERINTAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT TAHUN 2015**

