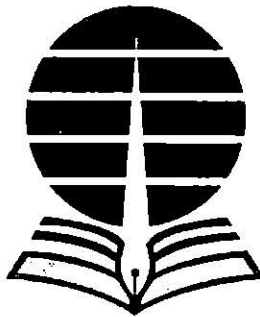


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR MELALUI
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA SATPOL PP DAN
PMK KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

KARNI ANITA PATRIAH

NIM. 500896219

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRAK

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Karni Anita Patriah

Email : karnianitapatriah@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka Indonesia

Sumber Daya Aparatur mempunyai peran penting dalam merealisasikan pencapaian tujuan organisasi publik, dan juga memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pada berbagai aspek kehidupan tidak terkecuali menciptakan ketertiban umum, keamanan dan penanganan kerawanan bencana kebakaran. ASN Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yang berkualitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, mengembangkan sumber daya aparatur dimilikinya dengan pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan memahami pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur, dan faktor-faktor yang menjadi kendala pelaksanaannya.

Penelitian ini berjenis kualitatif-deskriptif dengan sumber data yang diperoleh dari 12 (dua belas) informan yang dipilih dengan pertimbangan penguasaan dan tanggung jawab bidang kerja pada unit kerjanya. Pengumpulan data primer dengan teknik wawancara melalui instrumen yang disiapkan dalam pedoman wawancara, dan data sekunder dengan studi dokumen. Analisis data kualitatif dengan perspektif Miles dan Hubberman.

Penelitian ini menghasilkan temuan yaitu pengembangan sumber daya aparatur dengan melakukan promosi jabatan tertentu, penempatan sesuai dengan bidang pendidikan pegawai, memberi kesempatan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan baik secara internal seperti pembinaan, dan *inhouse training*, dan eksternal dengan mengikutsertakan dalam diklat fungsional dan teknis seperti pengelolaan keuangan, bendahara, diklat dasar untuk petugas Satpol PP dan PMK dengan pola tertentu, dan diklat *fire resque*.

Temuan penting dalam penelitian ini bahwa diklat tidak dapat dilaksanakan secara berkelanjutan sejak dilaksanakan terakhir pada tahun 2011 dan praktis diisi dengan diklat internal yang dari segi materi maupun narasumber yang dilibatkan kurang memadai untuk merealisasikan diklat yang berjenjang dan berkelanjutan untuk petugas keamanan dan penanganan masalah kebakaran yang juga tidak dilaksanakan setiap tahun sampai dengan saat ini.

Faktor-faktor yang menjadi kendala tersebut disebabkan tidak tersedianya anggaran, belum mengakomodir perencanaan yang baik, jumlah petugas lapangan yang banyak, perbedaan dua fungsi berbeda dalam organisasi sehingga diklat tidak terlaksana secara kontinu dan berjenjang.

Kata Kunci : Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Sumber Daya Aparatur.

ABSTRACT

Development of Apparatus Resources through Education and Training on Satpol PP and PMK Bulungan District

*Karni Anita Patria
Email: karnianitapatriah@gmail.com
Graduate program
Open University of Indonesia*

Resource Apparatus has an important role in realizing the achievement of the objectives of public organizations, as well as providing the best service to the community in various aspects of life including the exception of creating public order, security and handling of fire disaster vulnerability. Quality ASNs in Satpol PP and Bulungan District PMKs in carrying out their duties and functions are realized with the development of apparatus resources through education and training. This study aims to describe and understand the implementation of education and training in the framework of the development of apparatus resources, and the factors that become obstacles implementation.

This research is qualitative-descriptive type with data source obtained from 12 (twelve) informants selected with consideration of control and responsibility of work field in his work unit. Primary data collection by interview techniques through instruments prepared in interview guidelines, and secondary data with document studies. Analysis of qualitative data with the perspective of Miles and Hubberman.

This research resulted in the findings of the development of apparatus resources by conducting promotion of certain positions, placement in accordance with the field of employee education, providing higher education opportunities, and carrying out education and training both internally such as coaching and inhouse training, and externally by engaging in functional and technical training such as financial management, treasurer, basic training for Satpol PP and FMD officers with specific pattern, and fire resque training.

An important finding in this research is that training and training can not be carried out continuously since last conducted in 2011 and practically filled with internal training in terms of material and resource persons who are involved insufficient to realize tiered and continuous training for security officers and handling fire problems which also not implemented every year until now.

The factors that become constraints are caused by unavailability of budget, not yet accommodate good planning, number of field officer that many, difference of two different function in organization so that the training is not done continuously and tiered.

Keywords: Development, Education and Training, and Apparatus Resources.

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan adalah hasil karya 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.

Jakarta, Nopember 2017

Yang Menyatakan,



KARNIANITA PATRIAH
NIM. 500896219

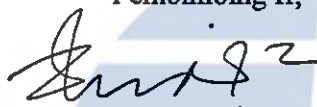
PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengembangan Sumber Daya Aparatur
Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada
Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Penyusun TAPM : Karni Anita Patriah
NIM : 500894247
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari, Tanggal : Nopember 2017

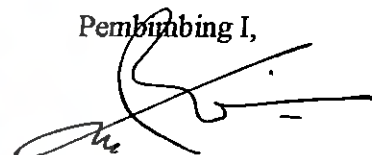
Menyetujui :

Pembimbing II,



Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D
NIP.197102191998022001

Pembimbing I,



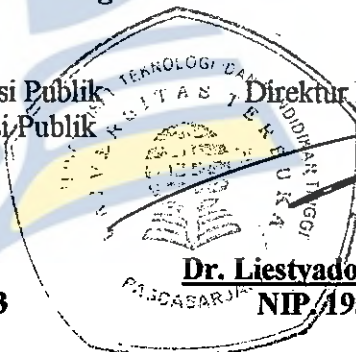
Dr. M. Riduan Karim, SE., MM.
NIDN. 0323116204

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 195910271986031003



Direktur Program Pascasarjana,

Dr. Liestyadono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 195812151986011009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Kami Anita Patriah
 NIM : 500896219
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.

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

Hari/Tanggal : Sabtu/09 Desember 2017
 Waktu : 16.30 Wita

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji :

Dr. Darmanto, M.Ed
 Penguji Ahli :


Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si
 Pembimbing I :

Dr. M. Riduan Karim, SE., MM.
 NIDN. 0323116204

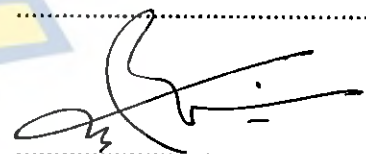
Pembimbing II :

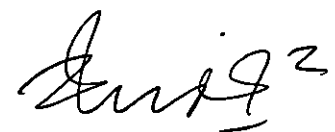
Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D
 NIP. 197102191998022001

Tandatangan









KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang diharapkan. Dalam penyusunan dan penulisan TAPM ini, berbagai pihak dilibatkan untuk kesempurnaan substansi penelitian ini. Pada kesempatan ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah memberikan persetujuan kepada kami untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka,
2. Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan ini,
3. Bapak Dr. M. Riduan Karim, SE., MM. dan Ibu Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan membagikan ilmunya kepada saya, sehingga TAPM ini dapat tersusun dengan baik,
4. Dr. Sofjan Aripin M.Si., selaku Kepala UPBJJ Tarakan, yang memberikan kesempatan kepada kami dalam menempuh pendidikan pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka,
5. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah membantu kesuksesan dan kelancaran saya dalam menempuh pendidikan pada Universitas Terbuka ini,
6. Kepada Seluruh Keluarga khususnya orangtua Ayahnda Tanyith Alui, dan Ibunda Bulan Balan, mertua, suami tercinta Wisnu Sumarwan, SE anak-anak kesayangan Theresia Michaella Audrey dan Joseph Keenan Nathaniel, kalianlah sumber inspirasiku dan penyemangat dikala duka dan tempat berbagi disetiap suka, dan berkat dukungan dan doa kalianlah akhirnya dapat terselesaikan pendidikan ini,

7. Bapak Bupati Bulungan beserta jajaran terkait, yang telah memberikan kesempatan menempuh pendidikan pada Universitas Terbuka ini hingga selesai.
8. Bapak Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Bulungan, yang telah memberikan kesempatan menempuh pendidikan pada Universitas Terbuka ini,
9. Seluruh Pejabat dan Rekan Kerja di lingkungan Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Bulungan dan Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan sebagai responden dan yang telah bersedia diwawancarai dan memberi masukan berkaitan dengan TAPM ini,
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas solidaritasnya bersama-sama menyelesaikan perkuliahan pada UT,
11. Dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Demikian kata pengantar ini, mudah-mudahan TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan khususnya bagi penulis sendiri.

Penulis,

Karni Anita Patriah
NIM. 500896219

RIWAYAT HIDUP

Nama : Karni Anita Patriah
NIM : 500896219
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Selor, 18 Desember 1980
Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD di Tanjung Selor pada tahun 1993
- Lulus SMP di SMP Negeri 1 Tanjung Selor pada tahun 1996
- Lulus SMA di SMA Negeri 1 Tanjung Selor pada tahun 1999
- Lulus S-1 STIE Tanjung Selor pada tahun 2006

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 2002 s/d 2006 sebagai tenaga honorer di Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
- Tahun 2007 s/d 2008 sebagai staf di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
- Tahun 2008 s/d 2010 sebagai staf di Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bulungan.
- Tahun 2011 s/d 2015 sebagai staf di Dinas Satpol PP dan Linmas Kabupaten Bulungan.
- Tahun 2015 s/d sekarang staf di Dinas Pemuda Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Bulungan.

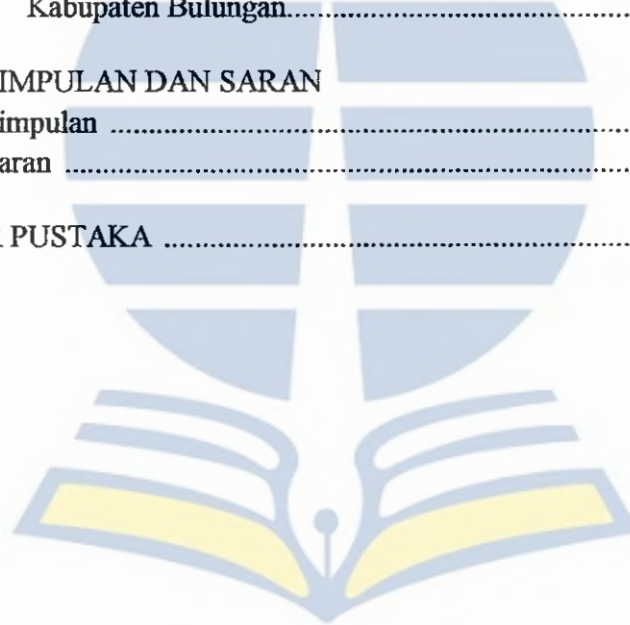
Jakarta, Nopember 2017
Penulis,

Karni Anita Patriah
NIM. 500896219

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Permasalahan	12
C. Perumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
1. Manajemen Publik (<i>Public Management</i>)	15
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	27
3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	33
4. Konsep Pendidikan dan Pelatihan	38
5. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan	48
6. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (<i>Training Need Assesment</i>)	49
B. Penelitian Terdahulu	52
C. Kerangka Berpikir	59
D. Operasionalisasi Konsep	62
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	67
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	68
C. Sumber Data dan Pemilihan Data	68
D. Teknik Pengumpulan Data	71
E. Instrumen Penelitian	73
F. Teknik Analisis Data	74

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Obyek Penelitian	79
1. Profil Organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	79
2. Struktur Organisasi dan Komposisi Sumber Daya Manusia	84
3. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan	89
B. Hasil Penelitian	99
1. Pengembangan SumberDaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.....	100
2. Kendala-Kendala Dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.....	120
C. Pembahasan	128
1. Pengembangan SumberDaya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.....	128
2. Kendala-Kendala Dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.....	151
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	157
B. Saran	160
DAFTAR PUSTAKA	162



DAFTAR TABEL

Tabel	Uraian	Halaman
1.1	Komposisi Sumber Daya Aparatur Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan	7
1.2	Penanganan Penertiban dan Keamanan Serta Penanggulangan Masalah Kebakaran Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Tahun 2015-2016	8
2.1	Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	40
2.2	Perbandingan Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	57
3.1	Pemilihan Informan Penelitian	70
4.1	Komposisi Pegawai Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2017	87
4.2	Komposisi Sumber Daya Aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Menurut Jabatan Tahun 2017	88
4.3	Klasifikasi Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berbagai Level Pada Aparatur Pemadam Kebakaran Menurut Permendagri Nomor 16 Tahun 2009	96
4.4	Pengembangan SDM Dalam Bentuk Pendidikan Formal Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Sampai Dengan Tahun 2017	104
4.5	Kebijakan Program Pengembangan SDA di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	106
4.6	Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Pada Satpol PP dan PMK Antara Tahun 2011-2017.	114
4.7	Pengembangan Kemampuan Aparatur Dalam Bentuk Pendidikan dan Pelatihan Teknis Bidang Administrasi	115

4.8	Alokasi Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	121
4.9	Jenis Pendidikan dan Pelatihan Kebutuhan Masing-Masing Bidang Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	124
4.10	Perbandingan Jumlah Personil Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.	126
4.11	Perbandingan Jumlah Personil Satpol PP dan PMK	128



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Pikir Penelitian	61
3.1.	Analisis Data Menurut Miles and Huberman	74
4.1.	Struktur Organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	85
4.2.	Proses Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan	141



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu input penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi baik sektor swasta maupun publik. Sektor publik didominasi sumber daya aparatur yang jumlahnya banyak karena peran utamanya sebagai motor birokrasi dan pelayanan kepada publik. Pelayanan publik yang berkualitas dapat memenuhi harapan publik, jika mereka memiliki paradigma sebagai pelayan yang wajib melayani majikannya (masyarakat).

Membentuk karakteristik pelayanan publik yang berjiwa “pelayan publik” memerlukan perubahan wawasan dan pemahaman pegawai negeri sipil melalui internalisasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan moral baik secara formal maupun informal. Sehingga tercipta dan terkristal *mind set* mengenai bahwa pegawai negeri sipil bukan meminta dilayani tetapi sebagai pelayan masyarakat.

Dinamika dan problematika kemasyarakatan akan semakin berkembang, seiring dengan pola pikir masyarakat yang semakin berkembang dan modernisasi teknologi informasi. Pemerintah perlu mengimbangi perubahan tersebut dengan melakukan reformasi sektor publik yang bertujuan untuk mewujudkan *good governance*. Sektor penting yang perlu direformasi saat ini yaitu sumber daya aparatur agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih produktif, lebih berdaya saing, dan lebih profesional dalam bekerja dan mengabdikan pada negara.

Mengingat peran vital sumber daya manusia tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia yang optimal akan meningkatkan kompetensi teknis dan non teknis sumber daya manusia, sehingga akan mendongkrak kinerja organisasi. Kinerja organisasi sendiri seringkali identik dengan menyediakan pelayanan publik yang berkualitas, dan seringkali berhadapan langsung dengan masyarakat. Tidaklah mengherankan apabila kualitas pelayanan publik terbaik selalu diidentifikasi sebagai sesuatu yang memberikan tingkat kepuasan terhadap layanan tersebut kepada masyarakat.

Dengan demikian antara kualitas pelayanan publik dan kualitas sumber daya manusia memiliki suatu *chemistry* tersendiri dan saling terkait satu sama lain. Secara konseptual menurut Asang, (2012:146) dikatakan bahwa baik buruknya kualitas pelayanan publik sangat tergantung pada kualitas pihak pengelola (sumber daya manusia) publik. Oleh sebab itu sumber daya manusia mempunyai mempunyai peran yang tidak kalah pentingnya dengan sumber daya lain dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelayanan pemerintah tentunya dicerminkan oleh kinerja aparaturnya, maka dengan demikian kualitas sumberdaya aparatur merupakan hal penting yang mampu mempengaruhi penyelenggaraan pelayanan publik di dalam sebuah organisasi pemerintah.

Penggunaan sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas perlu dioptimalkan tidak hanya pada kuantitas semata, tetapi juga kualitasnya. Kualitas sumber daya manusia sendiri berkaitan dengan dua aspek, yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-

keterampilan lain Pengembangan yang menyangkut non fisik tersebut yang perlu dikembangkan melalui teknik-teknik tertentu baik melalui pendidikan dan pelatihan, agar meningkatkan kompetensi kerja sehari-hari (Notoadmodjo, 2003:4).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sudah sangat jelas bahwa untuk mewujudkan PNS yang berkualitas, maka Manajemen PNS juga harus diterapkan. Salah satu bentuk Manajemen PNS adalah pengembangan PNS, setelah proses perencanaan kebutuhan dan pengadaan PNS.

Konsekuensi logis untuk menghadapi semakin kompleksnya permasalahan sosial-ekonomi dan tuntutan masyarakat, perlu diiringi dengan peningkatan terhadap penyelesaian permasalahan-permasalahan tersebut. Sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi teknis sangat berguna dalam meredam dan memberikan edukasi kepada masyarakat secara profesional. Kompetensi teknis yang wajib dimiliki oleh aparatur Satpol PP sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja, bahwa aparatur Pol PP harus memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan dasar, serta sikap dan perilaku yang secara keseluruhan kompetensi tersebut merupakan

kebutuhan dasar bagi pegawai yang akan menjabat secara fungsional Polisi Pamong Praja. Kompetensi teknis yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan meliputi perlunya aparatur Satpol PP memahami pengetahuan dasar di bidang pemerintahan dan hukum. Untuk memiliki kompetensi tersebut khususnya CPNS dan PNS yang akan memangku jabatan fungsional tersebut wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan pola 150-300 jam.

Namun realitas yang terjadi menunjukkan sumber daya aparatur belum sepenuhnya dapat menyelesaikan permasalahan di tengah-tengah masyarakat dan akibatnya terjadi pembiaran-pembiaran yang seharusnya memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Fenomena permasalahan kualitas pelayanan publik dan penyelesaian masalah publik yang belum memuaskan, ditengarai disebabkan kemampuan sumber daya aparatur yang masih rendah (Kasim, 2007) khususnya di daerah (Effendi, 2010).

Fenomena yang lain terkait upaya peningkatan dan pengembangan sumber daya aparatur telah dilakukan, melalui berbagai pendidikan dan pelatihan baik fungsional dan struktural yang bertujuan untuk menciptakan sumber daya aparatur yang handal, kompeten, inovatif, dan memiliki pola pikir sebagai agen perubahan dalam mewujudkan *good governance*, bahkan setiap tahun pemerintah baik pusat dan daerah mengalokasikan dana untuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut. Meski pun demikian masih sering dijumpai realitas penyalahgunaan wewenang dan mengakibatkan terjadinya korupsi, suap dan pungutan secara liar. Namun salah satu efek positif yang harus kita akui dengan pengembangan sumber

daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan telah merubah bentuk pelayanan publik yang secara relatif lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya yang tercermin dari adanya sarana dan prasarana pelayanan, petugas yang melayani di loket, adanya prosedur pelayanan turut memberikan gambaran kinerja yang positif pada birokrasi itu sendiri.

Manajemen sumber daya di sektor publik belum sepenuhnya diefektifkan untuk menghasilkan kinerja publik yang diharapkan. Kinerja aparatur pemerintah dapat ditingkatkan dengan mengubah cara pandang pengelolaan pemerintahan yang tradisional ke pemerintahan yang mengutamakan pencapaian tujuan dan kinerja sebagaimana kebaikan yang dilakukan pada sektor swasta. Konsep pemerintahan yang lebih efisien berkembang seiring dengan munculnya paradigma manajemen publik (*public management*) yang mengkritisi model administrasi tradisional yang cenderung kaku, tidak efektif dan efisien, tidak memiliki komitmen, dan tidak berorientasi pada pasar (Hughes, 1994).

Pemerintah daerah sebagai implementator kebijakan publik yang mengemban tugas dan fungsi-fungsi pelayanan, perlindungan dan pemberdayaan masyarakat mempunyai kewenangan luas pada daerahnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu aparatur sebagai unsur dari sumber daya manusia merupakan bagian yang strategis sebagai pelaksana kebijakan publik yang selalu bersentuhan dengan kepentingan masyarakat., sehingga kebutuhan akan tersedianya sumber daya aparatur yang cerdas dan berkualitas menjadi dasar pertimbangan utama yang memerlukan langkah- langkah yang terprogram dan sistematis. Sumber daya

aparatur merupakan salah satu faktor yang membawa arah pelaksanaan suatu kebijakan akan dibawa, memerlukan kualitas sumberdaya manusia yang memadai, profesional dan berkompeten sesuai dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran adalah Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat sub urusan pemerintahan bidang Ketentraman dan Ketertiban Umum dan sub urusan pemerintahan bidang Kebakaran. Dalam kaitan pelaksanaan tugas dan fungsinya tersebut akan selalu bersentuhan dengan kepentingan masyarakat di lapangan. Ketentraman dan ketertiban umum merupakan implementasi dari pelaksanaan kebijakan publik seperti penegakan hukum undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan daerah. Begitupun halnya dengan tugas pemadaman kebakaran pada hakikatnya upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam hal terjadi kebakaran pemukiman dan perkantoran.

Oleh sebab itu kesigapan, keahlian, pengetahuan dan sikap aparatur Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran sangat penting. Kesigapan dan kesiapsiagaan merupakan bentuk kesadaran dan tanggung jawab aparatur tersebut di setiap tempat dan waktu, mengorbankan jiwa dan raganya dalam melaksanakan tugas ketentraman, ketertiban dan perlindungan masyarakat. Keahlian dan pengetahuan merupakan aspek yang juga harus dikuasai karena dalam menegakkan implementasi kebijakan pemerintah harus dituntut menguasai dan memahami tentang hukum itu sendiri pada saat diterapkan di tengah-tengah masyarakat yang terkadang belum

memahaminya. Sikap aparaturnya merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki tentang bagaimana menghadapi massa yang ada di lapangan. Profesionalitas aparaturnya tersebutlah yang harus dimiliki dan dikembangkan kepada mereka agar mampu mengemban tugas dan fungsi organisasinya.

Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan yang mengemban tugas-tugas tersebut ditunjang dengan sumber daya manusia yang berjumlah 115 orang. Adapun komposisi sumber daya manusia dapat diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.1. Komposisi Sumber Daya Aparatur Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Sarjana (S-1)	15	13,04
SMA	92	80,00
SMP	18	15,65
Jumlah	115	100.00

Sumber : Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, 2017.

Berdasarkan di atas jumlah aparaturnya di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan masih berpendidikan SLTA dan memiliki kompetensi yang rendah. menunjukkan masih kurangnya kompetensi sumber daya aparaturnya. Sebagian besar aparaturnya tersebut merupakan tenaga teknis yang difungsikan sebagai petugas penertiban dan ketentraman, dan pemadam kebakaran yang berpendidikan SLTA.

Disamping itu kenyataan lain menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparaturnya baik petugas penertiban dan ketentraman, dan

pemadam kebakaran dalam melaksanakan tugasnya cenderung kurang dalam inisiatif dan tindakan di lapangan, sehingga berdampak pada pelambatan penanganan permasalahan. Hal ini cukup beralasan disebabkan pelatihan teknis sangat kurang dan sifatnya masih cenderung pengarah dari atasan.

Sebagai organisasi perangkat daerah yang memberikan pelayanan di bidang penegakan peraturan daerah, penertiban dan ketentraman dan penanggulangan kebakaran, tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka sangat berat karena selalu berhadapan dengan masyarakat dan risiko keselamatan jiwa yang tinggi. Tantangan yang berkembang saat ini bagi aparaturnya tidak selalu melakukan konfrontasi dengan masyarakat, tetapi yang dikembangkan saat ini adalah komunikasi dengan masyarakat. Tentu saja aparaturnya perlu dikembangkan wawasan dan pemahamannya melalui pemberian materi-materi yang berkualitas dan merangsang aparaturnya lebih tanggap dalam membaca situasi dan kondisi di lapangan, dengan pendidikan dan pelatihan kepada sumber daya aparaturnya Satpol PP dan PMK.

Peningkatan penanganan penertiban dan keamanan serta penanggulangan masalah kebakaran yang terjadi pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan semakin bertambah. Sehingga penguatan kemampuan dan kapasitas sumber daya aparaturnya juga perlu dikembangkan.

Tabel 1.2. Penanganan Penertiban dan Keamanan Serta Penanggulangan Masalah Kebakaran Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Tahun 2015-2016

Tahun	Jumlah Penindakan Penegakan Perda	Jumlah Pengawasan dan Pengamanan	Jumlah Penindakan Penanggulangan Kebakaran
2014	24	44	17
2015	37	73	19
2016	41	81	29

Sumber : Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, Tahun 2017.

Intensitas pelaksanaan tugas yang diemban dan menjadi tanggung jawab Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan setiap tahun cenderung meningkat baik berupa penegakan Peraturan Daerah, pengawasan dan pengamanan, dan penanggulangan masalah kebakaran di seluruh wilayah Kabupaten Bulungan. Peran sumber daya aparatur menjadi penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan penindakan-penindakan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan. Dalam merealisasikan tugas-tugas tersebut para aparatur tidak selalu mengandalkan pada tindakan-tindakan yang berupa *koersif* (kekerasan) dan *represif* (menghentikan), tetapi lebih diupayakan penekanan pada tindakan *preventif* (mencegah), *persuasif* (membujuk) dan bahkan ke arah *edukatif* (mendidik) kepada suatu fokus kelompok. Untuk melaksanakan hal tersebut sangat tergantung pada kemampuan intelektual dan emosional aparatur. Membentuk kemampuan tersebut pada sumber daya aparatur Satpol PP dan PMK secara berkelanjutan sangat penting melalui pengembangan-pengembangan sumber daya manusia baik formal maupun informal seperti pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses belajar untuk meningkatkan

kemampuan kompetensi agar pengetahuan, kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban.

Fenomena sumber daya aparatur pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yang ada saat ini berdasarkan hasil pengamatan terhadap kemampuan pengetahuan dan pemahaman kerja bahwa mereka belum memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai aparat penegak hukum, sehingga pada saat terjadi suatu penindakan kurang aktif dan cenderung pasif dalam berkomunikasi dengan masyarakat, sehingga masyarakat kurang mendapatkan informasi terhadap pemahaman peraturan-peraturan yang berlaku. Kemampuan tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang terfokus pada peningkatan kompetensi yang semestinya dimiliki oleh setiap petugas untuk dapat lakukan tugas tanggung jawab dan fungsinya sebagai pengayom masyarakat. Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001: 87). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes,2000:198)

Pengembangan sumber daya aparatur Satuan Pol PP dan PMK Kabupaten Bulungan melalui pendidikan dan pelatihan menjadi suatu keharusan untuk mengemban tugas-tugas tersebut. Pendidikan dan pelatihan baik bagi petugas Satpol PP dan PMK menjadi suatu persyaratan awal. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan

dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja telah memberi pedoman terhadap aparaturnya Pol PP dan PMK untuk melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan sebelum menjadi petugas tersebut, karena menyangkut kemampuan teknis menggunakan peralatan dan penguasaan kondisi lapangan.

Realitas juga menunjukkan bahwa semua aparaturnya baik pol PP dan PMK telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan khususnya pendidikan dan pelatihan dasar (Diklatsar). Namun fenomena petugas masih kurang pro aktif dan kurang tegasnya Satpol PP dalam menindak pelanggaran-pelanggaran Peraturan Daerah di wilayah Kabupaten Bulungan berdampak pada masyarakat seringkali mengulangi perbuatan yang dilarang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan dan bahkan dengan sengaja melanggar karena kurangnya penindakan dan upaya *preventif*, *persuasif* dan *edukatif*.

Ketegasan pemerintah daerah seharusnya ditunjukkan oleh gereget dari petugas Satpol PP yang secara pro aktif melakukan patroli, pengawasan, dan penindakan setiap waktu, hal inilah yang masih menjadi titik lemah saat ini dalam kaitannya dengan ketegasan dalam penegakan peraturan daerah. Melihat kenyataan tersebut, pengembangan sumber daya aparaturnya menjadi sebuah persoalan penting dan mengakibatkan tujuan tidak sepenuhnya terealisasi. Mengingat organisasi perangkat daerah Satpol PP dan PMK yang cukup penting dalam kaitannya dengan ketertiban, ketentraman, dan perlindungan masyarakat, dan kondisi aparaturnya yang masih apa adanya, menjadi sebuah ketertarikan untuk dilakukan penelitian tentang pelaksanaan pengembangan sumber daya aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan.

Sehingga penelitian ini diangkat dengan judul : “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan studi awal yang dilakukan oleh peneliti di lokasi penelitian dengan mendengarkan pendapat dari pejabat kepegawaian yang menguraikan permasalahan kurangnya kualitas sumber daya aparatur pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan, dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya pemahaman aparatur terhadap pelaksanaan peraturan daerah sebagai salah satu sumber hukum yang wajib ditegakkan secara tegas dan berkeadilan kepada seluruh pelanggar.
2. Kurangnya pemahaman aparatur terhadap peran dan fungsi pemerintahan terhadap upaya menciptakan stabilitas keamanan dan perlindungan masyarakat yang dilaksanakan secara teratur dan berkesinambungan.
3. Kurangnya sikap dan perilaku aparatur Satpol PP yang patut menjadi contoh bagi ASN dan masyarakat.
4. Tingkat keacuhan aparatur dalam menghadapi permasalahan ketertiban, ketentraman dan perlindungan masyarakat.
5. Kurang pro aktifnya petugas Polisi Pamong Praja dalam menegakkan peraturan daerah yang dilanggar oleh masyarakat.

C. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, tujuan penelitian ini meliputi yaitu :

1. Untuk mendeskripsikan dan memahami pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan, dan
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian diharapkan akan memberikan manfaat pada beberapa hal yaitu :

1. Kegunaan Akademik.

Penelitian diharapkan dapat menambah dan melengkapi referensi teori dan konsep di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen

publik, dan menambah perbendaharaan penelitian untuk penelitian yang sejenis.

2. Kegunaan Praktis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pemikiran bagi Pemerintah Kabupaten Bulungan terutama kepada para stakeholders penentu arah kebijakan agar dapat memberikan perhatian terutama terhadap pengembangan dan peningkatan kualitas SDM aparatur sebagai penyelenggara pemerintah khususnya peningkatan kapasitas pegawai di Organisasi Perangkat Daerah Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara teoritis dan konsep yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, konsep yang relevan dalam pengembangan sumber daya aparatur meliputi konsep Manajemen Publik dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang membicarakan konsep reformasi birokrasi yang termasuk di dalamnya perubahan kualitas aparatur dengan menekankan pada pentingnya upaya pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan pembinaan, dan pendidikan dan pelatihan.

I. Manajemen Publik (*Public Management*)

Manajemen publik merupakan suatu bagian dari ilmu manajemen, disebabkan terdapatnya unsur-unsur manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian di dalamnya. Manajemen publik mengandung 2 (dua) kata manajemen dan publik. Kata kunci dari manajemen publik sendiri terletak pada *publik* yang dapat diidentifikasi sebagai masyarakat, atau dapat disebutkan secara mudah yaitu manajemen dalam melayani masyarakat oleh pemerintah.

Dalam sebuah negara pasti ada masyarakat dan pemerintah. Masyarakat membayar pajak kepada pemerintah untuk mendanai aktivitas pemerintahannya untuk tujuan kesejahteraan masyarakatnya. Oleh sebab itulah pemerintah harus berperan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai penerima hak layanan publik. Pemerintah

mengandalkan dan memberdayakan sumber daya manusia sebagai aparatur sipil dibandingkan dengan sumber-sumber daya lainnya, karena manusia yang melaksanakan dan mengendalikan sumber-sumber daya yang lain. Peranan manusia dalam manajemen publik sangat penting karena sebagai agen perubahan dalam memilih teknik manajemennya yang efektif dan efisien.

Manajemen publik merupakan sebuah kinerja kompleks dari aktornya yaitu pemerintah dan seluruh pegawainya untuk melayani publik dengan sebaik-baiknya dan publik merasa terpenuhi semua keinginannya dengan sebuah kinerja atau pengaturan dari dalam organisasi publik itu sendiri. Pengaturannya tidak murni untuk mencapai profit organisasi melainkan melayani konsumen yaitu masyarakat sehingga harus memperhatikan semua aspek manajemen yang menjadi penunjang kinerja organisasi. Oleh sebab itu manajemen publik juga bersinggungan dengan bagaimana menerapkan pengelolaan sumber-sumber daya yaitu manajemen pegawai (manajemen sumber daya manusia), keuangan (manajemen keuangan), material (manajemen persediaan), barang (manajemen asset) dan lain sebagainya.

Menurut Overman, (1984:1) Manajemen publik adalah "*Public management is an interdisciplinary study of generic aspects of organization. It is a blend of the planning, organizing, and controlling functions of management with the management of human, financial, physical, information and political resources*". Secara bebas dapat diartikan bahwa manajemen publik merupakan studi interdisipliner dari

aspek-aspek generik organisasi. Manajemen publik merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian fungsi manajemen dengan manajemen sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya politik. Oleh sebab itu manajemen publik mengelola juga manusia, keuangan, informasi, fisik organisasi, dan politik dalam suatu bentuk perpaduan antar aspek.

Menurut Ott, Hyde dan Shafritz (1980) bahwa :

Manajemen publik secara spesifik memfokuskan pada bagaimana organisasi publik mengimplementasikan kebijakan publik. Perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan merupakan perangkat utama yang dilakukan oleh manajer publik dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik. Manajemen publik ini ada sebagai konsekuensi adanya kebijakan publik untuk diimplementasikan. Manajemen publik diperlukan untuk mengatur hal tersebut. Manajemen publik yaitu proses yang menggerakkan sumber daya yang ada dan non-manusia sesuai dengan kebijakan publik.

Manajemen publik adalah suatu kinerja yang kompleks dari aktornya yakni pemerintah dan pegawai-pegawainya guna melakukan pelayanan kepada publik atau masyarakat luas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Dalam hal ini kegiatannya tidak dilakukan karena profit atau keuntungan tetapi karena kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga harus memperhatikan manajemen semua aspek yang menjadi penunjang kinerja organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen publik pada dasarnya merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian sebagai rangkaian proses manajemen yang dilakukan oleh pemerintah, untuk memberikan pelayanan terbaik dan menghasilkan

kinerja yang optimal dengan prinsip efisien, efektif dan ekonomis. Prinsip efisiensi, efektif dan ekonomis dapat diwujudkan dalam proses manajemen pemerintahan dengan menggunakan aparatur sipil yang benar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat, anggaran digunakan secara hemat dan berorientasi *output* dan *outcomes*, menggunakan metode kerja yang tepat dan tidak berbelit-belit.

Manajemen publik sebagaimana halnya konsep manajemen umum menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga alat-alat manajemen dapat juga digunakan dalam administrasi pemerintahan. Menurut Allison, (1986) dalam Mahmudi, (2010:37) manajemen publik menjalankan fungsi umum manajemen yang meliputi :

- a). Fungsi strategi yaitu menetapkan tujuan dan prioritas organisasi (rencana jangka panjang), dan merumuskan rencana operasional,
- b). Fungsi Manajemen Komponen Internal yaitu *organizing* dan *staffing*, menggerakkan pegawai (*directing*) dan manajemen SDM, dan kontrol kinerja.
- c). Fungsi Manajemen Komponen Eksternal yaitu berurusan dengan unit-unit organisasi eksternal, berurusan dengan organisasi independen, berurusan dengan media massa dan masyarakat umum.

Sedangkan menurut Donovan dan Jackson, dalam kutipan Keban, (2004), bahwa fungsi-fungsi manajemen umum dalam pemerintahan meliputi :

a). Perencanaan

- 1) Menciptakan kebijakan, tujuan dan standar.

- 2) Mengembangkan aturan dan prosedur.
- 3) Mengembangkan rencana.
- 4) Melakukan ramalan (prediksi, *forecasting*)
- 5) Menganalisis lingkungan.
- 6) Mengevaluasi efektivitas proses perencanaan.

b). Pengorganisasian

- 1) Membagi tugas pada setiap orang.
- 2) Menciptakan struktur.
- 3) Mendelegasikan otoritas.
- 4) Menciptakan garis otoritas dan komunikasi.
- 5) Koordinasi pekerjaan bawahan.
- 6) Mengevaluasi proses pengorganisasian.

c). *Staffing*

- 1) Menentukan tipe orang yang dipekerjakan.
- 2) Merekrut orang.
- 3) Menseleksi pegawai.
- 4) Melakukan training dan pengembangan pegawai.
- 5) Melakukan penilaian kinerja.
- 6) Mengevaluasi program staffing.

d). *Leading*

- 1) Mendorong pegawai melakukan pekerjaannya.
- 2) Memelihara semangat kerja.
- 3) Memotivasi pegawai.
- 4) Menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

- 5) Koordinasi pekerjaan bawahan.
- 6) Mengevaluasi proses kepemimpinan

e). *Controlling*

- 1) Menetapkan standar.
- 2) Menciptakan perubahan dalam mencapai tujuan.
- 3) Mengembangkan struktur dan proses akuntabilitas.
- 4) Mengevaluasi kinerja.

Pengelolaan sumber daya publik agar lebih efektif dan efisien, dapat dijelaskan dari konsep teori manajemen publik yang berkembang seperti *Old Public Administration (OPA)*, *New Public Management (NPM)*, dan *New Public Service (NPS)*. *The New Public Management* atau Manajemen Publik Baru, yang menekankan pengelolaan yang kaku, kurang inovatif, tidak berorientasi pada kebutuhan pasar (masyarakat) harus ditinggalkan dan mengadopsi praktik manajemen sektor swasta yang lebih memberikan kepuasan maksimal kepada masyarakat. Praktik-praktik terbaik pada sektor swasta dapat diadopsi dan diterapkan dalam pengelolaan pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakatnya (Islamy, 2003:55).

Reformasi manajemen publik dari *Old Public Administration (OPA)* ke *New Public Management (NPM)* terjadi secara masif hampir di seluruh belahan dunia. Dalam administrasi publik tradisional yang dijelaskan oleh Denhardt dan Denhardt, (2003:11) yang secara keseluruhan terdapat 9 (sembilan) pokok pemikiran OPA. Secara garis besar, digambarkan seperti unit pelayanan kepada masyarakat dilakukan

melalui lembaga atau perangkat negara yang ditunjuk dan memiliki kewenangan. Sementara itu pelaksanaan pelayanan yang dilaksanakan oleh perangkat negara dipertanggungjawabkan kepada pejabat politik yang membuat kebijakan secara politik. Pembatasan kendali pejabat yang dilakukan secara hirarki dan hanya diputuskan oleh level pimpinan puncak, dan sasaran pelayanan yang akan diberikan hanya ditentukan oleh pejabat politik dan tidak berdasarkan kepada kebutuhan masyarakat.

Konsekuensi manajemen publik yang diterapkan pada era OPA memiliki pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi publik. Mereka tidak mementingkan kualitas sumber daya manusia yang baik, karena seluruhnya hanya melaksanakan sebuah rutinitas yang telah dibuat secara *top down* dan masyarakat dipasung untuk menerima kualitas pelayanan publik yang tidak sesuai dengan harapannya.

Sektor swasta yang semakin berkembang dalam globalisasi ekonomi dunia, menciptakan persaingan yang sehat diantara perusahaan yang memproduksi barang dan jasa. Perlombaan kualitas output yang semakin baik bertujuan untuk meraih keuntungan melalui pemenuhan kebutuhan kepuasan pengguna (konsumen). Untuk membangun produk yang berkualitas perbaikan manajemen terus diperbaharui khususnya investasi sumber daya manusia, mesin, dan teknologi yang digunakan dengan prinsip efisiensi, efektif dan ekonomis. Keberhasilan sektor swasta tersebut yang menjadi titik balik pemikiran NPM bahwa manajemen sektor swasta dapat diterapkan di dalam manajemen sektor publik, dan ini tentu dapat merubah kinerja pelayanan publik yang lebih berkualitas.

Menurut konsep NPM bahwa sektor swasta lebih dahulu efisien menerapkan prinsip *generic management* dibandingkan yang dilakukan oleh pemerintahan. Sektor swasta telah lama menjadi perintis awal dalam menggunakan prinsip manajemen yang baik dan mampu memberikan kepuasan maksimal kepada penggunaanya. Meskipun dalam sektor swasta memiliki orientasi keuntungan, namun bagi pemerintahan yang tidak mengutamakan keuntungan (*non profit*), namun praktik-praktik terbaik pada sektor swasta dapat diterapkan di dalam kepemimpinan publik.

Konsep NPM dalam gambaran implementasinya telah dijelaskan oleh Osborne dan Gaebler, (1995) dalam karya "*Reinventing Government*" yang menguraikan ke dalam 10 (sepuluh) pemikiran yaitu :

- a). *Steering rather than rowing*, (pengarah daripada mengayuh) ini berarti bahwa pemerintah berperan sebagai katalisator atau memberikan dukungan. Pembangunan tidak seluruhnya menjadi tanggung jawab pemerintah, tetapi memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berperan serta. Pemerintah hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya demi kepentingan masyarakatnya.
- b). *Empower community to solve their own problem, rather than merely deliver service*. (memberdayakan masyarakat untuk memecahkan masalah mereka sendiri, bukan sekedar memberikan pelayanan). Pelayanan kepada masyarakat agar lebih berkualitas, perlu mendengarkan keluhan dari masyarakat. Pemerintah hanya

menyediakan pelayanan yang menjadi kebutuhan nyata masyarakat, dan masyarakat yang lebih tahu keinginannya. Oleh sebab itu penyedia layanan publik perlu mendengar tuntutan dan keluhan masyarakatnya.

- c). *Promote and encourage competition rather than monopolies.* (mempromosikan dan mendorong persaingan daripada monopoli). Pemerintah tidak perlu melakukan monopoli usaha, tetapi juga melakukan dorongan kepada sektor usaha swasta, yang bertujuan untuk menciptakan persaingan yang sehat dan saling melakukan efisiensi.
- d). *Be driven mission rather than rules.* (mendorong misi daripada membuat peraturan). Pemerintah memiliki orientasi untuk pencapaian misi yang ditetapkan dengan tidak melakukan pembuatan aturan-aturan yang kaku, sehingga lebih fleksibel dalam pelaksanaannya.
- e). *Result oriented by funding outcomes rather than outputs.* (berorientasi pada hasil pendanaan (kinerja) daripada keluaran). Pemerintah dalam menggunakan sumber dananya memfokuskan kepada hasil nyata yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan layanan publiknya dan tidak sekedar keluaran atau produk yang tidak memiliki manfaat bagi penggunaannya (masyarakat).
- f). *Meet the need of the customer rather those of the bureaucracy.* (memenuhi kebutuhan pelanggan daripada birokrasi.). Pemerintah lebih memfokuskan penganggaran dan pengeluaran pada kebutuhan masyarakatnya dan bukan hanya semata kebutuhan birokrasi yang

pada akhirnya tidak memberikan dampak langsung pada masyarakatnya.

- g). *Concentrate on earning money rather than just spending it.* (berkonsentrasi menghasilkan uang daripada hanya membelanjakannya).
- h). *Invest in preventing problem rather than curing crises.* (berinvestasi dalam mencegah masalah dan bukan mengobati krisis). Pemerintah melakukan pengeluaran yang bertujuan untuk mengantisipasi permasalahan yang akan timbul dari pada penanggulangan setelah terjadi permasalahan.
- i). *Desentralise authority rather than build hierarchy.* (mendelegasikan kewenangan bukan membangun hirarki). Untuk menjangkau pemberian layanan kepada masyarakatnya dengan mendekatkannya dengan pemerintahan, dan memberikan keleluasaan bagi level dibawahnya untuk lebih kreatif dan memaksakan kehendak atasan.
- j). *Solve problem by influencing market force rather than by treating public programs.* (penyelesaian masalah dengan memengaruhi kekuatan pasar bukan dengan memberlakukan program publik). Pemerintah harus memerhatikan kekuatan pasar. Pasokan didasarkan kepada kebutuhan atau permintaan pasar dan bukan sebaliknya memberikan subsidi. Untuk itu kebijakan harus berdasarkan kebutuhan pasar.

Implementasi konsep NPM pada sektor publik untuk masyarakatnya, memiliki asumsi bahwa masyarakat sebagai pelanggan

(*customer*), bukan sebagai warga Negara yang seharusnya mendapatkan perlakuan atau menerima haknya dari pemerintah. Hal ini disebabkan masyarakat sebagai pemilik pemerintahan yang sebenarnya, dan masyarakat tidak seluruh lapisan yang ada memiliki kemampuan finansial yang memadai, sehingga peran pemerintah untuk masyarakatnya harus merupakan sebuah kewajiban yang harus dipenuhi.

Pemberlakuan konsep NPM di beberapa Negara maju dan berkembang, mungkin berhasil dan sesuai, namun untuk Negara yang perkembangan masyarakatnya tidak sedemikian tentu akan menemui hambatan dalam penerapannya. Mengatasi ketidakberdayaan NPM pada permasalahan tersebut berkembanglah teori manajemen publik yang lain yaitu *New Public Service* (NPS).

Menurut Denhardt dan Denhardt (2003:42-43) bahwa garis-garis besar pemikiran *The New Public Service* sebagai berikut :

- a). *Serve citizen, not customers* (melayani warga negara, bukan customer)
Kepentingan publik adalah hasil dari sebuah dialog tentang pembagian nilai dari pada kumpulan kepentingan individu. Oleh karena itu, aparaturnya pelayanan publik tidak hanya merespon keinginan pelanggan (*customers*) tetapi lebih fokus pada pembangunan kepercayaan dan kolaborasi dengan antar warga Negara.
- b). *Seek the public interest* (mengutamakan kepentingan publik).
Administrasi publik harus memberi kontribusi untuk membangun sebuah kebersamaan, membagi gagasan dari kepentingan publik, tujuannya adalah tidak untuk menemukan pemecahan yang cepat yang

dikendalikan oleh pilihan-pilihan individu, lebih dari itu, adalah kreasi dari pembagian kepentingan dan tanggung jawab.

- c). *Value citizenship over entrepreneurship* (kewarganegaraan lebih berharga daripada kewirausahaan). Kepentingan publik adalah lebih diutamakan oleh komitmen aparatur pelayanan publik dan warga negara untuk membuat kontribusi lebih berarti daripada oleh gerakan para manajer swasta sebagai bagian dari keuntungan publik yang menjadi milik mereka.
- d). *Think strategically, act democratically* (Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis). Pertemuan antara kebijakan dan program agar bisa dicapai secara lebih efektif dan berhasil secara bertanggung jawab mengikuti upaya bersama dan proses-proses kebersamaan.
- e). *Recognized that accountability is not simple* (Akuntabilitas Bukan Hal Sederhana). Aparatur pelayanan publik seharusnya penuh perhatian lebih baik daripada pasar. Mereka juga harus mengikuti peraturan perundangan dan konstitusi nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standar-standar profesional dan kepentingan warga Negara.
- f). *Serve rather than steer* (Melayani Ketimbang Mengarahkan). Semakin bertambah penting bagi pelayanan publik untuk menggunakan andil, nilai kepemimpinan mendasar dan membantu warga mengartikulasikan dan mempertemukan kepentingan yang menjadi bagian mereka lebih dari pada perusahaan untuk mengontrol atau mengendalikan masyarakat pada petunjuk baru.
- g). *Value people, not just productivity* (Menghargai Manusia, Bukan

Sekedar Produktivitas). Organisasi publik dan kerangka kerjanya dimana mereka berpartisipasi dan lebih sukses dalam kegiatannya kalau mereka mengoperasikan sesuai proses kebersamaan dan mendasarkan diri pada kepemimpinan yang hormat pada semua orang.

Konsep manajemen publik baik NPM dan NPS, pada intinya memfokuskan agar pemerintah memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu melakukan efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakatnya. Spirit aparatur yang profesional ditumbuhkan dalam pelaksanaan rutinitas birokrasi. Pemerintah perlu menumbuhkan kapasitas aparturnya melalui pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya dan penyesuaian-penyesuaian terkait dengan sosial ekonominya.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat dipergunakan dengan efektif dan efisien memerlukan suatu diferensiasi pengelolaan sumber daya, yang dapat menjadi sub bidang dari ilmu manajemen yaitu seperti : a) manajemen sumber daya manusia, b) manajemen operasional, c) manajemen keuangan, d) manajemen persediaan, dan lain sebagainya.

Manajemen sumber daya manusia atau pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian dari penyelenggaraan manajemen dalam organisasi. Organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam bentuk *output*, memiliki *input-input*. Kombinasi input yang baik akan

menghasilkan output yang juga berkualitas. Sumber daya manusia merupakan perencana, pelaksana dan pengendali organisasi, sehingga eksistensi dan kemampuannya perlu ditingkatkan dan dikembangkan. Oleh sebab itu sumber daya manusia menjadi modal yang sangat penting dan mendominasi diantara input yang lain. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia memerlukan penanganan yang baik, karena dalam sektor swasta lebih cenderung menggunakan tenaga kerja yang besar dibandingkan dengan penggunaan mesin (padat karya) dibandingkan menggunakan tenaga kerja yang sedikit namun lebih mengoptimalkan penggunaan mesin (padat modal). Berbeda dengan sektor publik yaitu pemerintahan yang lebih dominan menghasilkan atau memberikan *output* dan *outcome* dalam bentuk pelayanan publik. Penggunaan manusia atau aparatur sipil negara selalu terlibat dan melakukan interaksi dan komunikasi dengan pengguna layanan. Aparatur sipil negara dalam memberikan pelayanan sebagaimana halnya dalam pelayanan yang diberikan sektor swasta senantiasa dalam suasana yang memberikan kenyamanan dan kemudahan. Pembentukan karakter pada aparatur sipil sebagai pelayan masyarakat perlu diinternalisasikan secara berkelanjutan melalui pengembangan sumber daya aparatur. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan salah satu bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Mangkunegara (2005:2) MSDM adalah "suatu

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Cushway (1994:13) dalam Priyono, (2007:25) MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) dalam Priyono, (2005:25) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi

penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dalam Priyono, (2007:26) dengan uraian seperti berikut ini : *“Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work”*. Dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan

sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa besar tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari pelaksanaan proses dari fungsi-fungsi manajemen secara umum yang difokuskan pada penggunaan sumber daya manusia yang optimal. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, (2005:9) bahwa dalam MSDM fungsi-fungsi yang dilakukan meliputi :

a). Fungsi-fungsi Manajerial.

- 1) Perencanaan (*planning*), yaitu sebagai proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategi guna mencapai tujuan tersebut.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), yaitu proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya manusia secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana.
- 3) Pengarahan (*directing*), yaitu proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.
- 4) Pengendalian (*controlling*), yaitu untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

b). Fungsi-Fungsi Operasional, yang meliputi :

- 1) Pengadaan tenaga kerja :
 - (a). Perencanaan SDM,

- (b). Analisis Jabatan,
 - (c). Penarikan pegawai,
 - (d). Penempatan kerja,
 - (e). Orientasi kerja.
- 2) Pengembangan SDM :
- (a). Pendidikan dan pelatihan,
 - (b). Pengembangan karir,
 - (c). Penilaian prestasi kerja.
- 3) Kompensasi atau pemberian balas jasa :
- (a). Gaji,
 - (b). Insentif,
 - (c). Keuntungan (benefit),
 - (d). Pelayanan/kesejahteraan.
- 4) Pengintegrasian :
- (a). Kebutuhan karyawan,
 - (b). Motivasi karyawan,
 - (c). Kepuasan karyawan,
 - (e). Disiplin kerja.
- 5) Pemeliharaan SDM :
- (a). Komunikasi kerja,
 - (b). Kesehatan dan keselamatan kerja,
 - (c). Pengendalian konflik kerja,
 - (d). Konseling kerja.
- 6) Pemutusan hubungan kerja :

- (a). Pensiun,
- (b). Pemberhentian atas permintaan sendiri,
- (c). Pemberhentian langsung untuk perusahaan,
- (d). Pemberhentian sementara.

Manajemen dalam sumber daya manusia organisasi pada intinya terkait dengan mencari dan mempertahankan sumber daya manusia. Mencari sumber daya manusia juga dilakukan dengan perencanaan yang baik dalam proses pengadaan tenaga kerja. Mempertahankan kualitas SDM adalah bagaimana melakukan pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang baik. Untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemeliharaan SDM sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam upaya melakukan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi baik swasta maupun publik, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang dapat mendukung proses manajemen organisasi yang memiliki tujuan dan sasaran organisasi.

3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Perkembangan masyarakat setiap hari, minggu, bulan dan tahun akan terus terjadi, dan manusia sebagai makhluk yang dikaruniai akal dan pikiran terus melakukan transformasi dirinya menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya. Tuntutan ekonomi, sosial, budaya dan keamanan lingkungan juga semakin meningkat, yang pada akhirnya manusia itu sendiri yang harus mampu menyelesaikannya dengan kemampuan dan kecerdasan yang dimilikinya (Siagian, 1996:182).

Menurut Salusu, (1998:493) dalam kutipan Tangkilisan, (2005:35) “pengembangan sumber daya manusia adalah suatu cara mengendalikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau institusi secara efektif dan efisien, dan mencakup keseluruhan aktifitas dan implementasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi”.

Dilihat dari proses pengembangan sumber daya manusia, Notoatmodjo, (1998:2-3) mengungkapkan “pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia”. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kualitas manusia dari sudut pandang kemampuan atau kompetensi manusia. Proses

pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Silalahi, (2000:249) “pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan”.

Menurut Handoko, (1998:104) menjelaskan bahwa ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia yaitu memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat memegang tanggung jawab di masa yang akan datang.

Menurut Hasibuan (2002:69) yang mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Menurut Sutrisno, (2009:9) pengembangan sumber daya manusia merupakan “proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang”.

Apabila disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memfokuskan pada peningkatan kompetensi yang ditunjukkan dengan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian yang ada dan dimilikinya demi meningkatkan tanggung jawab yang diembannya baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Namun salah satu hal yang juga penting untuk dipahami bahwa pengembangan sumber daya manusia, tidak hanya terkait dengan sisi internal yang ada pada manusia, namun juga pentingnya pengembangan tersebut dengan melihat kondisi eksternal dari manusia seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Menurut Siagian (1996:199) bahwa tuntutan pengembangan sumber daya manusia juga dapat terjadi karena pertimbangan : a. pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, b. masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, c. persamaan hak memperoleh pekerjaan, d. kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional.

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekankan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Dalam program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (*training dan development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di

bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

4. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan secara berjenjang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan implementasi kegiatan generik MSDM yang terakhir yaitu pengembangan SDM. Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang

berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Pendapat tersebut dikemukakan oleh Soekijo (1999:4) bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.

Menurut Suprihanto (1988:86) pendidikan dan pelatihan adalah “suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan, kejujuran dan keterampilan”.

Menurut Siagian (1996:180) bahwa pendidikan dan pelatihan dapat dijelaskan dari 2 (dua) pengertian yang berbeda. Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

Menurut Sedarmayanti, (2010:379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”.

Menurut Wijaya (1970:75) juga mengemukakan pengertian yang senada dengan diatas yaitu “Pendidikan dimaksudkan untuk membina

kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya". Waktu yang diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal.

Perbedaan kedua istilah itu pada intinya mengarahkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Akan tetapi perbedaan itu tidak perlu ditonjolkan karena kedua pengertian itu umumnya digunakan bersama-sama.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu perusahaan, menurut Notoatmodjo, (1998:162) secara teoritis dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No	Penjelasan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (<i>spesific</i>)
2	Area kemampuan (Penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>Short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan Metode Belajar Mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>Non gelar</i>)

Sumber : Soekidjo Notoatmodjo, 1998, Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan kelima, PT Rineka Cipta, Jakarta.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menitikberatkan pada :

- a. Meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan serta sikap pegawai secara formal maupun informal.
- b. Pengetahuan dan ketrampilan tersebut sangat erat hubungannya dengan pekerjaan sekarang ataupun masa yang akan datang.
- c. Materi berfokus pada kemampuan teknis.

Pendidikan dan pelatihan PNS yang sesuai dengan kebutuhan, juga ditentukan oleh pengembangan materi dan kurikulum yang diberikan. Terry dalam Moekerji (1991:21) mengemukakan materi diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta diklat, dengan kebutuhan instansi, perusahaan, dengan harapan karyawan dapat memiliki kompetensi. Kesesuaian dengan inovasi materi diklat berupa : bahan materi diklat dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi diklat yang diberikan selalu baru dan *up to date*, materi diklat berorientasi menyiapkan tenaga kerja.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dapat dilakukan dengan beberapa metode pendekatan. Menurut Sule dan Saefullah, (2009:205) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off*

the job training yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

a). Pendekatan *Off The Job Training*

Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat. Menurut Sule dan Saefullah, (2009:205) secara garis besar mengemukakan bahwa program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* antaranya yaitu,

- 1) *Executive development program*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
- 2) *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program-program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode *role playing*, simulasi dan lain-lain.
- 3) *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi

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

Menurut Cherrington (1995) sebagaimana dikemukakan Sujoko (2012), metode *Off the job training* dibagi menjadi 13 macam, antara lain:

- 1). *Vestibule training*
Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
- 2). *Lecture*
Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
- 3). *Independent self-study*
Pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
- 4). *Visual presentations*
Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
- 5). *Conferences dan Discusion*
Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
- 6). *Teleconferencing*
Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
- 7). *Case Studies*
Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
- 8). *Role play*
Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
- 9). *Simulation*
Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan *motor skill*.
- 10). *Programmed instruction*
Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.
- 11). *Computer-based training*
Merupakan program pelatihan yang diharapkan

mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

12). *Laboratory training*

Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

13). *Programmed group exercise*

Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

b). Pendekatan *On The Job Training*

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

Menurut Cherington, (1995) menjelaskan bahwa *on the job training* memfokuskan pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Pendekatan pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan meliputi 6 (enam) jenis yaitu :

- 1) *Job instruction training*, yaitu jenis pelatihan yang memerlukan analisa kinerja pekerjaan yang dimulai dari penjelasan awal tujuan pekerjaan dan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan menurut tugas dan pekerjaan.
- 2) *Apprenticeship*, yaitu pengembangan keterampilan untuk proses penerimaan karyawan baru dengan langsung di bawah bimbingan

praktisi yang ahli.

- 3) *Internship and Assitanships*, yaitu pelatihan melalui proses pemagangan seseorang dalam suatu lingkup pekerjaan yang dituju.
- 4) *Job rotation and transfer*, yaitu pelatihan yang dilakukan dengan melakukan pemindahan yang sifatnya sementara untuk memperoleh kondisi pekerjaan yang bersifat baru.
- 5) *Junior boards and committee assingments*, yaitu pelatihan dengan memindahkan peserta ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi.
- 6) *Couching and Counseling*, yaitu bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach*.

Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah daerah tentunya juga harus melalui tahapan-tahapan yang sistematis dan sesuai dengan alur yang mampu menggambarkan rangkaian proses penilaian dan pencermatan di dalamnya.

Perencanaan pelatihan pada hakekatnya adalah proses menyusun rancangan program pelatihan, yaitu proses menyiapkan berbagai hal mengenai persiapan pelatihan. Secara umum menurut Gomes (2000:204) mengemukakan ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan. Dari tiga tahap atau fase tersebut, mengandung langkah-langkah pengembangan program pelatihan.

Langkah-langkah yang umum digunakan dalam pengembangan program pelatihan, seperti dikemukakan oleh Werther (1989:287) yang pada prinsipnya meliputi (a) *need assessment*; (b) *training and development objective*; (c) *program content*; (d) *learning principles*; (e) *actual program*, (f) *skill knowledge ability of works*; dan (g) *evaluation*.

Penilaian kebutuhan (*need assessment*) pelatihan merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan program pelatihan. Langkah penilaian kebutuhan ini merupakan landasan yang sangat menentukan pada langkah-langkah berikutnya. Kekurangakuratan atau kesalahan dalam penilaian kebutuhan dapat berakibat fatal pada pelaksanaan pelatihan. Dalam penilaian kebutuhan dapat digunakan tiga tingkat analisis yaitu analisis pada tingkat organisasi, analisis pada tingkat program atau operasi dan analisis pada tingkat individu. Sedangkan teknik penilaian kebutuhan dapat digunakan analisis kinerja, analisis kemampuan, analisis tugas maupun survey kebutuhan (*need survey*).

Perumusan tujuan pelatihan dan pengembangan (*training and development objective*) hendaknya berdasarkan kebutuhan pelatihan yang telah ditentukan. perumusan tujuan dalam bentuk uraian tingkah laku yang diharapkan dan pada kondisi tertentu. Pemyataan tujuan ini akan menjadi standar kinerja yang harus diwujudkan serta merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan program pelatihan.

Isi program (*program content*) merupakan perwujudan dari hasil penilaian kebutuhan dan materi atau bahan guna mencapai tujuan pelatihan. Isi program ini berisi keahlian (keterampilan), pengetahuan dan

sikap yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan tingkah laku. Pengalaman belajar dan atau materi pada pelatihan harus relevan dengan kebutuhan peserta maupun lembaga tempat kerja.

Prinsip-prinsip belajar (*learning principles*) yang efektif adalah yang memiliki kesesuaian antara metode dengan gaya belajar peserta pelatihan dan tipe-tipe pekerjaan, yang membutuhkan.

Pelaksanaan program (*actual program*) pelatihan pada prinsipnya sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan, penggunaan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda intensitasnya, sehingga tercermin pada penggunaan pendekatan, metode dan teknik tertentu dalam pelaksanaan proses pelatihan.

Keahlian, pengetahuan, dan kemampuan pekerja (*skill knowledge ability of workers*) sebagai peserta pelatihan merupakan pengalaman belajar (hasil) dari suatu program pelatihan yang diikuti. Pelatihan dikatakan efektif, apabila hasil pelatihan sesuai dengan tugas peserta pelatihan, dan bermanfaat pada tugas pekerjaan.

Langkah terakhir dari pengembangan program pelatihan adalah evaluasi (*evaluation*) pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan. Selanjutnya untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian. Untuk evaluasi diperlukan kriteria evaluasi yang dibuat berdasarkan tujuan

program pelatihan dan pengembangan.

Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora (1997:360) yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu :

- (a) Penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan;
- (b) Mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan;
- (c) Menyusun kriteria;
- (d) *Pre test* terhadap pemegang;
- (e) Memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar;
- (f) Melaksanakan pelatihan;
- (g) Memantau pelatihan; dan
- (h) Membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan.

5. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara umum memiliki tujuan dan manfaat bagi organisasi saat ini dan di masa mendatang. Tujuan pelatihan menurut Tjiptono dan Diana (1995 : 223) adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.

Tentang manfaat pelatihan beberapa ahli mengemukakan pendapatnya Robinson dalam Marzuki (1992 : 28) mengemukakan manfaat pelatihan sebagai berikut :

- a). pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan -individu atau kelompok dengan harapan

memperbaiki performance organisasi ; b) keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan ... c) pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan ; dan d) manfaat lain daripada pelatihan adalah memperbaiki standar keselamatan.

Manfaat pendidikan dan pelatihan bagi pegawai menurut Tjiptono dan Diana, (1995:215) sebagai berikut :

Mengurangi kesalahan produksi; meningkatkan produktivitas; meningkatkan kualitas; meningkatkan fleksibilitas karyawan; respon yang lebih baik terhadap perubahan; meningkatkan komunikasi; kerjasama tim yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih harmonis

Masih terkait dengan tujuan dan manfaat pelatihan Simamora (1988:349) mengatakan tujuan-tujuan utama pelatihan, pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang diantaranya memperbaiki kinerja. Sedangkan manfaat pelatihan diantaranya meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.

Jadi pengertian, tujuan dan manfaat pelatihan secara hakiki merupakan manifestasi kegiatan pelatihan. Dalam pelatihan pada prinsipnya ada kegiatan proses pembelajaran baik teori maupun praktek, bertujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi atau kemampuan akademik, sosial dan pribadi di bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta bermanfaat bagi karyawan (peserta pelatihan) dalam meningkatkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

6. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (*Training Need Assesment*)

Untuk meningkatkan kemampuan aparatur sipil Negara idealnya perlu

sebuah pengukuran dalam menentukan kebutuhan saat ini sesuai dengan tuntutan yang dihadapi dalam bidang pekerjaannya dengan kapasitas yang dimiliki saat ini. Kemampuan dan kompetensi aparatur sipil Negara perlu diupgrade secara periodik untuk meningkatkan kinerjanya secara teknis dan menghindari terjadinya kesalahan akibat perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar lingkup pekerjaannya seperti peraturan-peraturan yang mengalami perubahan, perkembangan teknologi dan informasi, dan perkembangan global lainnya.

Oleh sebab itu untuk menjembatani kesenjangan antara kebutuhan nyata dengan keadaan yang telah ada khususnya dalam peningkatan kompetensi aparatur sipil Negara memerlukan analisis kebutuhan yang pada akhirnya akan mengarah kepada pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh ASN tersebut kedepannya.

Menurut Mutoyo dan Herman, (2014:11) Analisis Kebutuhan Diklat atau *Training Need Assesment* (TNA) adalah “proses menentukan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif”. Selanjutnya dijelaskan bahwa TNA sebagai bagian dari proses terencana merupakan langkah awal yang penting untuk mengidentifikasi kesenjangan atau gap antara kinerja saat ini dengan kinerja yang diharapkan sebagai dasar penentuan kebutuhan agar dapat menyelenggarakan kebutuhan pelatihan sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi.

Menurut Mangkunegara, (2003:72) *Training Need Analysis* adalah “suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber untuk mendapatkan

pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya”.

Menurut Irianto, (2001:17) yang dikutip dalam Kristina, (2005) bahwa TNA merupakan suatu analisis kebutuhan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi sebuah prioritas. Informasi yang diperoleh dari analisis tersebut dapat membantu sebuah organisasi dalam menggunakan sumber daya seperti waktu, dana dan lain-lain secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak diperlukan.

Menelaah definisi tentang TNA tersebut dapat diartikan bahwa TNA merupakan suatu teknis analisis yang perlu dilakukan suatu organisasi sebelum menentukan suatu pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber setelah sebelumnya telah dilakukan pengamatan lebih mendalam oleh sumber yang menginformasikan dan selanjutnya mengolah dan menganalisis data yang diperoleh serta diinterpretasikan menurut pendekatan-pendekatan tertentu, sehingga diperoleh perencanaan yang jelas dan tepat yang pada akhirnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat secara nyata menyentuh aspek kebutuhan dan efisien dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Tahapan TNA dijelaskan oleh Aprinto dan Arisandy, (2013:309-317) yang dikutip oleh Kristina, (2005) bahwa tahap melakukan analisis kebutuhan diklat meliputi mencari sumber potensial kebutuhan pelatihan, mengumpulkan data, menentukan kebutuhan kompetensi dan mengusulkan diklat.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan merupakan hasil penelaahan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus penelitian dan permasalahan yang akan diangkat. Referensi penelitian terdahulu berikut ini dapat dijadikan sebagai pembandingan dalam pengembangan penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yohana Christiani, (2012), sebagaimana dalam judul penelitian "*Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Surakarta*". Penelitian ini dilatarbelakangi oleh berbagai masalah yang berhubungan dengan lalu lintas dan angkutan jalan. Penanganan masalah yang berkaitan dengan lalu lintas dan angkutan jalan harus didukung pula oleh adanya sumber daya manusia yang kualitasnya perlu ditingkatkan secara terus menerus. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan bagi pegawai dari tahun 2007-2011 melalui program pendidikan dan pelatihan dan untuk mengetahui manfaat yang diperoleh setelah diadakan program diklat. Teori yang digunakan adalah mengenai pengembangan sumber daya manusia, dan metode penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dengan menggali informasi dari informan secara *purposive sampling*, dengan metode wawancara mendalam dan analisa dokumentasi. Temuan penelitian yang dihasilkan yaitu pelaksanaan pengembangan kualitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat), baik secara internal melalui pembinaan teknis, maupun secara eksternal dengan mengikutsertakan pegawai dalam diklat

diluar organisasi. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui diklat telah mengikuti proses yang tepat dengan melakukan tahapan-tahapan analisis kebutuhan pembinaan teknis dan diklat, perumusan kemampuan hasil diklat, persiapan pembinaan teknis, persiapan peserta diklat, pelaksanaan diklat, dan melakukan evaluasi atas hasil diklat yang diikuti pegawai. Pengembangan sumber daya manusia melalui diklat masih mengalami kendala pada pembinaan teknis disebabkan sulitnya mengatur jadwal.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dymas Bangkit Satriya, Tjahjanulin Domai, dan Suwondo, (2013) dengan judul "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)*", berdasarkan latar belakang bahwa Kantor Kecamatan Lowokwaru merupakan SKPD di Kota Malang yang memiliki tugas sebagai penyelenggara pemerintahan, pembangunan daerah, dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan penelitian yang diangkat yaitu untuk mengetahui pengembangan sumber daya aparatur dan kinerja aparatur di Kecamatan Lowokwaru, serta untuk mengetahui masalah dalam pengembangan sumber daya aparatur. Dasar teori yang digunakan adalah konsep teori manajemen sumber daya manusia dan kinerja dan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data primer dengan wawancara dan observasi, dan data sekunder dengan dokumentasi. Temuan penelitian yang dihasilkan adalah pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja adalah

dengan memfokuskan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berdasarkan *on the job* melalui rotasi pekerjaan, magang, bimbingan, demonstrasi dan pemberian contoh, dan *off the job* dengan mengikutsertakan pegawai dalam diklat dan peningkatan pendidikan formal dengan memberikan kesempatan bagi pegawai melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan sumber daya aparatur meskipun telah dilakukan namun belum sepenuhnya sesuai, terutama rotasi staf tidak dilakukan di tingkat organisasi kecamatan sehingga ada kendala peningkatan kinerja pada bagian yang lain kurang berjalan dengan sebagaimana mestinya. Hal ini disebabkan kurangnya komitmen pimpinan dalam hal tersebut. Kinerja pegawai cukup baik yang tercermin dari penilaian prestasi kerja, kedisiplinan, dan indeks kepuasan masyarakat.

3. Penelitian Irma Ayu Hapsari, (2014) dengan judul "*Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Kompetensi Dengan Standar ISO 9001:2008 Untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo*". Penelitian memfokuskan pada tujuan untuk mengetahui dan mendiskripsikan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi dengan penerapan standar ISO 9001:2008 untuk pengembangan investasi. Teori yang digunakan adalah teori pengembangan sumber daya manusia dan teori kompetensi. Metode penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara pada informan secara *purposive* yang dianggap paling memahami masalah, pengamatan dan dokumentasi.

Temuan penelitian yang dihasilkan adalah pengembangan sumber daya manusia dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mewajibkan para pegawai memiliki sertifikasi ISO, sertifikat pengadaan barang, pelayanan perizinan, penanaman modal dan sertifikat pengelolaan keuangan. Pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi lebih didominasi pada pelatihan dan pengembangan pegawai yang meliputi 9 jenis diklat untuk pegawai struktural yang bersifat *on job training* untuk mengembangkan kemampuan jangka panjang dan 12 jenis diklat untuk staf yang berorientasi pada tugas sehari-hari baik pelatihan internal audit of ISO 9001:2000, pelatihan ESQ, bendaharawan, dan kearsipan.

4. Penelitian Bambang Nurdiansyah, (2015), dengan judul "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju*". Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tugas pemerintah adalah melayani (*services*) dan mengatur (*regulatory*) masyarakat, sehingga aparatur merupakan hal paling vital di dalamnya dan perlu ditingkatkan kemampuan sumber daya aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan dan optimalisasi kemampuan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat dan mendukung optimalisasi kualitas sumber daya aparatur. Teori yang digunakan adalah pengembangan sumber daya manusia, dan metode penelitian bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik *random sampling* kepada seluruh bagian di Sekretariat Kabupaten Mamuju melalui

penyebaran kuisioner, dan *purposive sampling* kepada informan Sekretariat Daerah dengan wawancara mendalam. Temuan penelitian yang dihasilkan yaitu pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan dengan mekanisme yang ada seperti sistem seleksi, diklat, pengembangan karir dan disiplin, penyediaan program sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan di Kantor Setkab Mamuju belum sesuai sebagaimana mestinya yang disebabkan pelaksanaan diklat lebih difokuskan pada diklat struktural dibandingkan dengan diklat teknis, dan keterbatasan anggaran diklat, sehingga diklat tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya.

Penelitian yang telah dilakukan terdahulu dibandingkan penelitian yang dilakukan pada saat ini memiliki perbedaan yaitu :

1. Teori yang digunakan disamping menggunakan teori pengembangan sumber daya manusia, penelitian ini memperluas kepada teori yang terkait dengan landasan pemikiran penelitian yaitu :
 - a. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebabkan pengembangan sumber daya manusia secara teoritis merupakan bagian dari konsep MSDM.
 - b. Konsep Manajemen Publik, disebabkan sektor publik memiliki karakteristik yang relatif berbeda dibandingkan pelaksanaan manajemen secara umum di sektor swasta. Manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan pengembangan SDM pada sektor publik diatur dalam sebuah kebijakan publik melalui undang-undang, dan peraturan-peraturan. Hal ini bertujuan untuk melihat implementasi

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dengan kebutuhan sektor publik.

2. Obyek penelitian yang dipilih adalah pada perangkat daerah yang secara teknis pegawai-pegawainya memerlukan pengetahuan, keterampilan, sikap yang berbeda dibandingkan dengan perangkat daerah yang lain, dan selalu bersentuhan dengan kerawanan, ketertiban dan keamanan masyarakat, sehingga harus dikembangkan SDM secara kontinu. Perangkat daerah yang dipilih adalah pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran (Satpol PP dan PMK) Kabupaten Bulungan.
3. Fokus penelitian yang diangkat merupakan gabungan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan secara parsial. Namun pada penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengamati pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur di organisasi perangkat daerah secara menyeluruh sesuai konsep pengembangan sumber daya manusia, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan mekanisme pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di sektor publik.
4. Penggunaan informan, mengingat kemampuan dan keterampilan yang sifatnya teknis, memerlukan jenis pendidikan dan pelatihan tertentu, sehingga penelitian ini memilih informan di luar organisasi yang lebih memahami dan menguasai di bidangnya, untuk memperoleh standar yang harus dimiliki oleh petugas Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan uraian beberapa penelitian yang digunakan, secara umum dapat disimpulkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.2. Perbandingan Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
Yohana Christiani, (2012), <i>“Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Surakarta”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obyek penelitian pada OPD di Pemerintahan Daerah. 2. Fokus penelitian pada pengembangan SDM melalui Diklat dan mengetahui kendala-kendala dalam pengembangan SDM. 3. Jenis penelitian secara Kualitatif-Deskriptif. 4. Teknik Pengumpulan Data Wawancara Mendalam dan Studi Dokumentasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Waktu pelaksanaan penelitian sebelumnya 2007-2011, sedangkan saat penelitian ini 2017. 3. Kuantitas informan yang berbeda.
Dymas Bangkit Satriya, Tjahjanulin Domai, dan Suwondo, (2013) dengan judul <i>“Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obyek penelitian pada OPD di Pemerintahan Daerah. 2. Jenis dan pendekatan penelitian Kualitatif dan Deskriptif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian pada pengembangan SDM dan kinerja SDM, sedangkan penelitian saat ini hanya pengembangan SDM melalui Diklat, 2. Teori yang diacu pada pengembangan SDM dan kinerja. 3. Pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.
Irma Ayu Hapsari, (2014) <i>“Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Kompetensi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obyek penelitian pada OPD, 2. Jenis dan pendekatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian pada pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi kerja

<p><i>Dengan Standar ISO 9001:2008 Untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo</i>”.</p>	<p>penelitian Kualitatif-Deskriptif.</p>	<p>pelayanan perizinan dan administrasi perkantoran (tenaga pelayanan, bendahara) 2. Teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi.</p>
<p>Bambang Nurdiansyah, (2015), “<i>Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju</i>”</p>	<p>1. Obyek penelitian di OPD, 2. Fokus penelitian pada pelaksanaan pengembangan SDM dan kendala pengembangan SDM. 3. Jenis dan pendekatan penelitian Kualitatif-Deskriptif.</p>	<p>1. Teknik pengumpulan data dengan kuisisioner, wawancara, dan dokumentasi, 2. Pengambilan secara random, sedangkan penelitian saat ini purposif.</p>

Sumber : Analisis Peneliti.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini diangkat berdasarkan pada sebuah kerangka berpikir yaitu :
Dinamika sosial masyarakat yang semakin berkembang di daerah mengakibatkan masyarakat yang semakin kritis terhadap pemerintah di daerahnya. Pemerintah di satu sisi berperan dalam mengatur kehidupan masyarakat agar stabil dan mendistribusikan pendapatan secara adil kepada seluruh warganya, tetapi di satu sisi yang lain ada sebagian masyarakat yang tidak puas atas kinerja yang diberikan kepada warganya.

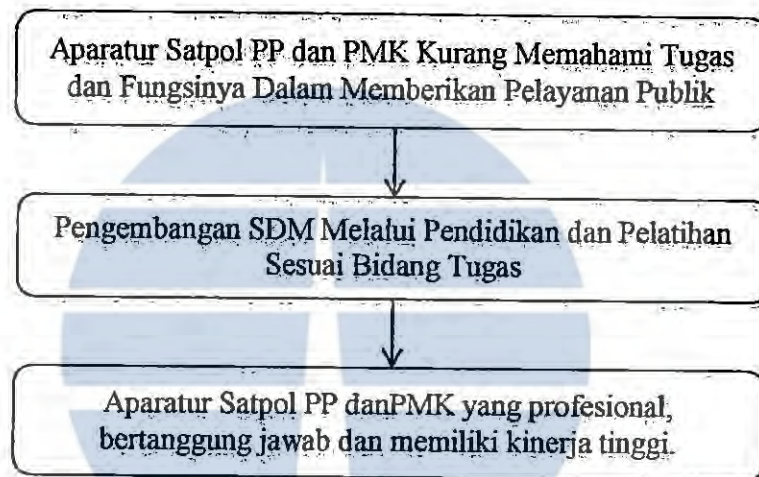
Pemerintah sebagai organisasi publik, perlu mempergunakan segala sumber daya yang dimilikinya baik manusia, anggaran, regulasi, peralatan

kerja, dan teknologi informasi secara efisien dan efektif dalam upaya mencapai tujuan organisasi publik dan yang terpenting memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai warga negara. Diantara sumber daya yang paling penting dan dominan memengaruhi pelaksanaan birokrasi dan pelayanan kepada masyarakat adalah sumber daya manusia atau aparatur sipil negara, karena aparatur negara yang melaksanakan dan mengendalikan sumber-sumber daya yang lain.

Dalam menciptakan sumber daya aparatur negara yang berkualitas (profesional dan bertanggung jawab) yang mampu mengemban tugas dan tanggung jawab secara proporsional, salah satu upaya mereformasi birokrasi adalah melakukan pengelolaan sumber daya manusia aparatur perlu diimplementasikan di segenap lapisan pemerintah di berbagai jenjang hirarki (puncak, menengah, bawah dan pelaksana) dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Manajemen sumber daya aparatur merupakan suatu proses mengembangkan sumber daya aparatur yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kondisi saat ini, pemerintah khususnya pemerintah daerah telah memiliki kuantitas pegawai yang telah memadai, namun sepenuhnya belum berkualitas. Kuantitas pegawai tidak selamanya ditingkatkan mengingat keterbatasan keuangan negara namun tetap memperhatikan kinerja publik. Salah satu langkah dalam manajemen SDM untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya aparatur agar lebih handal dalam

melaksanakan tugas dan bertanggung jawab tinggi, yang dapat ditempuh dengan melakukan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang tugasnya agar sumber daya aparatur lebih profesional, memiliki kinerja yang tinggi, dan lebih tanggap dalam memberikan pemecahan terhadap tingginya permasalahan publik yang memerlukan penanganan yang tepat dan berkeadilan serta memuaskan kehidupan masyarakat setempat.



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

Sumber daya aparatur merupakan salah input penting dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat. Aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan saat ini masih kurang memahami tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan publik khususnya yang berkaitan dengan penertiban dan ketentraman, penegakan peraturan daerah, dan penanggulangan masalah kebakaran yang kurang intensi dilakukan oleh aparat pemerintah daerah. Oleh sebab itu peningkatan kompetensi sumber daya aparatur tersebut perlu ditingkatkan untuk menambah

wawasan kerja, pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan mental sehingga memiliki kinerja tinggi.

Pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan kepada aparatur tersebut merupakan langkah dan strategi organisasi sehingga kinerja organisasi dapat tercipta dengan mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang baik. Sehingga dengan proses pengembangan yang dilakukan dengan cara memberi pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai akan mampu meningkatkan profesionalisme aparatur yang bertanggung jawab dan berkinerja tinggi.

D. Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan kajian konsep dari beberapa literatur, maka operasionalisasi konsep dalam penelitian ini yaitu :

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur.

Pengembangan menurut Hasibuan (2003:244) secara terminologi adalah suatu cara, proses atau perbuatan untuk meningkatkan, mengembangkan, mengekspansi, membangun, dan atau memperluas. Sedangkan sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya

Secara keseluruhan konsep pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan kualitas (mutu dan tanggung jawab) keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral (Sutrisno, 2009:9),

sikap dan sifat-sifat kepribadian (Handoko, 1998:104) melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan kini dan akan datang.

Konsep pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia yang mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (Notoatmodjo, 1998:2-3).

Pengembangan sumber daya manusia selain juga melihat kondisi internal tetapi juga kondisi eksternal dari manusia seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Menurut Siagian (1996:199) bahwa tuntutan pengembangan sumber daya manusia juga dapat terjadi karena pertimbangan : a) pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, b) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, c) persamaan hak memperoleh pekerjaan, d) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional.

Berdasarkan konsep-konsep pengembangan sumber daya manusia yang diuraikan, maka operasional konsep pengembangan sumber daya aparatur adalah suatu upaya meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil yang bertanggung jawab dengan tugasnya, yang meliputi proses perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya aparatur secara efektif dan efisien melalui berbagai teknik dan metode yang ditentukan dalam kebijakan organisasinya.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah proses meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan yang paling diperlukan (Notoatmodjo, 1999:4).

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan keterampilan (Suprihanto, 1988:86).

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya. Waktu yang diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal (Wijaya, 1970:75).

Menurut Sule dan Saefullah, (2009:205) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan,

pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN bertujuan untuk meningkatkan pengembangan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dilaksanakan dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Berdasarkan pada pengkajian beberapa konsep, operasionalisasi pendidikan dan pelatihan adalah proses meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika aparatur sipil Negara dengan melakukan proses pembinaan, peningkatan pendidikan formal, dan atau pelatihan teknis, yang dilakukan melalui mekanisme perencanaan,

pelaksanaan dan evaluasi yang berkelanjutan dalam organisasi perangkat daerah.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif yaitu menggambarkan dan menganalisa data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan keadaan yang nyata. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif karena metode ini bertujuan untuk memberi gambaran tentang pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur daerah dan menjelaskan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan. Penelitian ini berisi kutipan-kutipan data dalam menyajikan laporan, dimana data tersebut berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto dan dokumen lainnya.

Berdasarkan pengertiannya penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai kunci. Bogdan dan Biklen (1982) dalam Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif itu : 1. dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan penelitian adalah instrumen kunci, 2. penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, 3. penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*, 4. penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif, dan 5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna.

Penelitian kualitatif ini memberikan penjelasan tentang terjadinya,

bagaimana, dan siapa yang terlibat dalam melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan, sehingga penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan penelitian.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penentuan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan 1 Agustus sampai dengan 30 September 2017. Lokasi yang diambil sebagai tempat penelitian adalah kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan, yang beralamat di Jl. Sudirman Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.

C. Sumber Data dan Pemilihan Data

1. Sumber Data

Keberadaan data sangat penting dalam sebuah penelitian. Data penelitian dapat dibedakan menjadi 2 (dua) dan digunakan dalam penelitian ini yaitu : a). Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner, kelompok fokus, dan panel atau juga data hasil wawancara peneliti dengan nara sumber. data yang dihasilkan harus dilakukan pengolahan lagi, b). Data Sekunder yaitu data yang didapat dari catatan, buku, majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah dan lain sebagainya, yang siap dipergunakan dan tidak perlu diolah lagi (Sujarweni, 2014:73-74).

Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh melalui nara sumber atau informan yang berasal dari orang atau individu dari dalam

organisasi yaitu pejabat dan staf yang sesuai bidang pekerjaannya di Satuan Kerja Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan. Sedangkan data sekunder yang berupa catatan-catatan mengenai laporan dan arsip diperoleh juga dari kalangan internal organisasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan.

2. Pemilihan Data

Data yang diperoleh dari sumber penelitian kualitatif berupa data deskriptif meliputi ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam suatu keadaan konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik (Bogdan dan Taylor, 1992 dalam Sujarweni, 2014:6).

Data yang dipilih dalam penelitian ini difokuskan pada :

- a. Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran dalam upaya menunjang pelaksanaan tugas administrasi dan pelaksanaan teknis lapangan di bidang penegakan hukum, dan penanggulangan pemadaman kebakaran.
- b. Pelaksanaan proses pelatihan dan pendidikan dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur sesuai bidang tugasnya di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan.

- c. Informasi mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.
- d. Data penunjang seperti jumlah pegawai, peraturan-peraturan mengenai SOTK, sarana dan prasarana, rencana program dan kegiatan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran.

Pengumpulan data dalam penelitian melalui wawancara, menggunakan informan yang berperan memberikan informasi yang diperlukan. Informan sangat menentukan dalam menjawab permasalahan yang menjadi fokus penelitian, sehingga dalam menentukan informan harus memenuhi pertimbangan-pertimbangan tertentu. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive* (atau bertujuan) yaitu merupakan metode penetapan dengan berdasarkan pada kriteri-kriteria tertentu disesuaikan dengan informasi yang dibutuhkan. Menurut Sugiyono (2009:218-219) *purposive* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini pertimbangan tertentu ini misalnya, seseorang tersebut dianggap paling mengetahui tentang sesuatu yang sedang diteliti. Dengan demikian informan-informan yang digunakan adalah orang-orang yang peneliti anggap memiliki informasi dibutuhkan dalam penelitian, karena mereka dalam kesehariannya berurusan dengan permasalahan.

Melihat pada kepentingan data yang dibutuhkan peneliti maka informan dibagi menurut bidang yang dikuasainya yaitu bidang kepegawaian. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini diantaranya adalah :

Tabel 3.1. Pemilihan Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Jenis Informan
1.	Kepala Satpol PP dan PMK	1 Orang	Informan Pendukung
2.	Sekretaris	1 Orang	Informan Pendukung
3.	Kepala Bidang	4 Orang	Informan Pendukung
4.	Kasubag Umum dan Kepegawaian	1 Orang	Key Informan
5.	Staf Pengurusan Kepegawaian)	5 Orang	Informan Pendukung
	Jumlah	12 Orang	

Sumber : Analisis Peneliti.

Jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah 12 (dua belas) orang yang dipilih berdasarkan hirarki jabatan dan bidang tugas yang menjadi kewenangannya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan 3 (tiga) metode sebagaimana disebutkan oleh Sugiyono (2013:224), yaitu teknik wawancara, pengamatan (observasi) dan dokumentasi. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dalam memperoleh data penelitian dengan menggunakan 2 (dua) teknik :

1. Wawancara

Untuk mengumpulkan informasi yang berasal dari informan menggunakan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo 2006: 72).

Pada penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara

semiterstruktur, wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Wawancara dilakukan secara tatap muka dan dilakukan secara santai meskipun tetap berpedoman kepada petunjuk wawancara. Peneliti memiliki kedekatan dengan informan khususnya di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, disebabkan peneliti pernah mengabdikan di instansi ini.

Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan proses sebagai berikut :

- a) Menyusun pedoman wawancara (*Interview of Guide*),
- b) Menghubungi informan dan melakukan wawancara,
- c) Mengawali atau membuka alur wawancara,
- d) Melaksanakan alur wawancara dan mencatat pokok-pokoknya atau merekam pembicaraan,
- e) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya,
- f) Menuangkan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan,
- g) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

2. Dokumentasi,

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan

pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2013:240).

Dalam penelitian yang dilakukan, dokumen-dokumen yang diperlukan untuk melengkapi hasil penelitian. Dokumen-dokumen yang diperlukan meliputi :

- a) Komposisi pegawai tahun 2017,
- b) Profil Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran,
- c) Peraturan-peraturan tentang kepegawaian, dan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil,

Pengumpulan data berupa dokumen diperoleh dengan prosedur :

- a) Membuat surat yang berisi permintaan data,
- b) Menjabarkan dan menerangkan rencana kebutuhan data kepada bagian pengurus arsip,
- c) Menggandakan data yang dibutuhkan,
- d) Menelaah informasi dan mengolah sesuai kebutuhan.

E. Instrumen Penelitian

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah instrument penelitian adalah peneliti itu sendiri. Menurut Nasution (1988) dalam Sugiyono (2009) dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Peneliti bisa saja menggunakan alat bantu dalam meneliti seperti rekaman, foto, dan lain sebagainya, akan tetapi alat atau benda itu tergantu peneliti dalam penggunaannya. Jadi dalam penelitian ini yang memegang peran utama ialah peneliti sendiri.

Peneliti merupakan kunci utama dalam penelitian ini, karena peneliti

dapat melihat, merasakan langsung, mengamati, objek maupun subjek penelitian yang sedang diteliti. Peneliti juga yang menyimpulkan hasil penelitian, kapan penelitian itu dihentikan, ketika penelitian itu hasilnya telah jenuh, atau menghasilkan data-data yang sama dan tidak berubah, peneliti yang memutuskan kapan itu harus dilakukan. Ketika masih harus memerlukan data yang diharapkan peneliti akan tetap mencari sampai menemukan pemahaman sampai tuntas mengenai sesuatu hal, peneliti yang menentukan kapan penelitian itu berhenti mencari data yang dibutuhkan.

Untuk memperoleh data primer melalui wawancara, peneliti menggunakan panduan wawancara yang menggambarkan dan menjelaskan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Instrument penelitian dengan menggunakan peneliti sendiri dengan melakukan tatap muka dengan informan.

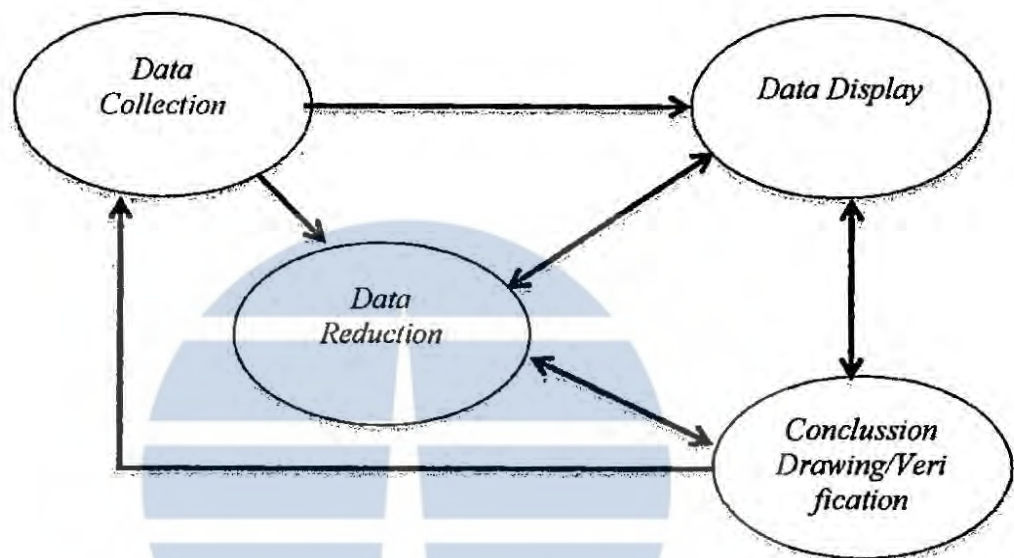
Untuk menangkap uraian-uraian yang disampaikan informan, peneliti menggunakan alat perekam dan melakukan pencatatan untuk menangkap inti uraian dalam perkataan informan. Sedangkan data sekunder, dengan melalui media surat kepada organisasi yang memiliki informasi.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, kegiatan analisis data sudah dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution dalam Sugiyono, (2009) menyatakan “analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun kelapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) yang

mengemukakan bahwa aktifitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Analisis data menurut Miles dan Huberman dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 3.1. Analisis Data Menurut Miles and Huberman

Sumber : Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa peneliti akan melakukan kegiatan yang berulang secara terus menerus pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data. Ketiga kegiatan diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Reduksi data (*data reduction*)

Pada saat pengumpulan data, akan memperoleh cukup banyak data dari berbagai sumber, dengan demikian perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin

banyak, kompleks dan rumit. Oleh karena itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema polanya. Dengan begitu data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila perlu.

2. Penyajian Data (*data display*)

Dengan mendisplay data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selain dengan teks naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, network (jejaring sosial) dan chart.

3. *Conclusion drawing/verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang bersifat sementara, akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Pengujian validitas data dalam sebuah penelitian kualitatif dibutuhkan untuk mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data, Menurut Sugiyono (2009:267) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.

Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2009:125) triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

a). Triangulasi Sumber.

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton,1987:331).

Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

b). Triangulasi Teknik

Pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh melalui wawancara akan dicek dengan observasi dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dengan melakukan keabsahan informasi yang diberikan dengan membandingkannya dengan sumber lain yang dapat berupa pengalaman peneliti selama bekerja di tempat yang sama, dan atau meminta pendapat kedua dari seseorang yang juga mengerjakan bidang yang serupa misalnya atasan atau bawahan yang berkompeten.

4. Kesimpulan Akhir

Kesimpulan akhir diperoleh berdasarkan kesimpulan sementara yang telah diverifikasi. Kesimpulan final ini diharapkan dapat diperoleh setelah data selesai.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Profil Organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Organisasi Perangkat Daerah (biasa disingkat OPD) Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran atau disingkat Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan merupakan salah satu perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan.

Pembentukan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sesuai dengan dasar peraturan kepala daerah adalah melaksanakan tugas penunjang di bidang ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat yang meliputi di dalamnya urusan ketentraman dan ketertiban umum dan penanganan permasalahan kebakaran. Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan mempunyai fungsi-fungsi yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang penegakan perundang-undangan daerah, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, sumber daya aparatur, dan penanggulangan masalah kebakaran;
- b. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang penegakan perundang-undangan daerah, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, sumber daya aparatur, dan penanggulangan masalah kebakaran;
- c. Pelaksanaan kebijakan perlindungan masyarakat;

- d. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang penegakan perundang-undangan daerah, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, sumber daya aparatur, dan penanggulangan masalah kebakaran;
- e. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan dibidang penegakan perundang-undangan daerah, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, pengembangan kapasitas, sarana dan prasarana, dan perlindungan masyarakat;
- f. Pelaksanaan koordinasi penegakan Peraturan Daerah, Peraturan dan/atau Keputusan Bupati, pemeliharaan dan penyelenggaraan ketenteraman masyarakat dan ketertiban umum dengan aparat Kepolisian Negara, Penyidik Pegawai Negeri Sipil Daerah (PPNSD) dan atau/aparatur lainnya;
- g. Pelaksanaan urusan administrasi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran;
- h. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional;
- i. Pembinaan pelaksanaan tugas UPT Dinas;
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya meliputi :
 - 1). Mengikuti proses penyusunan peraturan perundang-undangan serta kegiatan pembinaan dan penyebarluasan produk hukum daerah;
 - 2). Membantu Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam pengamanan dan pengawalan tamu VVIP termasuk pejabat negara dan tamu negara;

- 3). Pelaksanaan pengamanan dan penertiban aset yang belum teradministrasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 4). Membantu pengamanan dan penertiban penyelenggaraan pemilihan umum dan pemilihan umum kepala daerah;
- 5). Membantu pengamanan dan penertiban penyelenggaraan keramaian daerah dan/atau kegiatan yang berskala massal; dan
- 6). Pelaksanaan tugas pemerintahan umum lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan tugas dan fungsi yang diemban oleh Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, secara singkat tugas pokok dan fungsinya meliputi :

- a. Penegakan Perundangan-Undangan dan Peraturan Daerah.
- b. Ketertiban umum dan ketentraman masyarakat.
- c. Penanggulangan masalah kebakaran.
- d. Perlindungan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas menegakkan Peraturan Daerah yang setiap waktu menjadi kewenangan dari Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, beberapa Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan meliputi :

- a. Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2002 tentang Ketertiban dan Kebersihan di Lingkungan Dalam Wilayah Kabupaten Bulungan.
- b. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2004 tentang Penyidik Pegawai Negeri Sipil.

- c. Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol di Kabupaten Bulungan.
- d. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2013 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Bulungan Tahun 2012-2032.
- e. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2014 tentang Bangunan Gedung.
- f. Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pajak-Pajak Daerah.
- g. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum
- h. Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Usaha.
- i. Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2011 tentang Retribusi Perizinan Tertentu.

Dalam perjalanan pelaksanaan tugas-tugas yang telah dilakukan oleh Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sesuai tugas pokok dan fungsinya meliputi :

- a. Razia kedisiplinan bagi PNS di lingkungan Kabupaten Bulungan.
- b. Gelar pasukan dalam rangka pemeliharaan ketertiban dan ketentraman.
- c. Pengamanan dan pengawalan pimpinan daerah dan pejabat penting lainnya.
- d. Penertiban terhadap pelanggaran Peraturan Daerah.
- e. Patroli Kawasan Terpadu.
- f. Penanganan permasalahan pemadaman kebakaran di wilayah kota.

Dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan menetapkan visi yaitu :
“Terwujudnya kondisi yang dinamis melalui ketentraman dan ketertiban umum dan penegakan Peraturan Daerah/Kepala Daerah serta menciptakan rasa aman

terhadap ancaman bahaya bencana kebakaran bagi masyarakat di Kabupaten Bulungan”

Sedangkan misi yang juga ditetapkan dalam upaya mencapai visi tersebut yaitu “Mendukung kebijakan Pemerintah Daerah dalam mewujudkan Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara yang aman, damai, sejahtera, adil, demokratis dan berdaya saing global dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Untuk melaksanakan visi dan misi tersebut Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan mengarahkan kepada beberapa hal yaitu :

- a. Peningkatan fungsi pemeliharaan ketentraman, ketertiban dan penegakan Peraturan Kepala Daerah serta perlindungan masyarakat dengan membentuk sumber daya manusia yang profesional.
- b. Meningkatkan fasilitas pelayanan umum dibidang pengembangan pengamanan kerakyatan yang mandiri melalui pengadaan sarana dan prasarana yang memadai dan pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan ketentraman dan ketertiban masyarakat serta perlindungan masyarakat.
- c. Menjalin kemitraan dengan aparat hukum lainnya, dan berkoordinasi serta bekerjasama dengan mitra keamanan dalam memelihara ketenteraman dan ketertiban umum terkait peraturan daerah dan keputusan kepala daerah.
- d. Memberdayakan masyarakat dan anggota linmas menuju terwujudnya ketenteraman dan ketertiban umum serta meningkatkan kewaspadaan masyarakat terhadap bahaya kebakaran.
- e. Meningkatkan koordinasi dengan SKPD lainnya dalam hal penegakan disiplin aparatur.

- f. Meningkatkan pelayanan penanggulangan bahaya bencana kebakaran;
- g. Mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam melakukan tindakan pencegahan bahaya kebakaran;
- h. Meningkatkan pelaksanaan pelayanan administrasi perkantoran lingkup Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran.

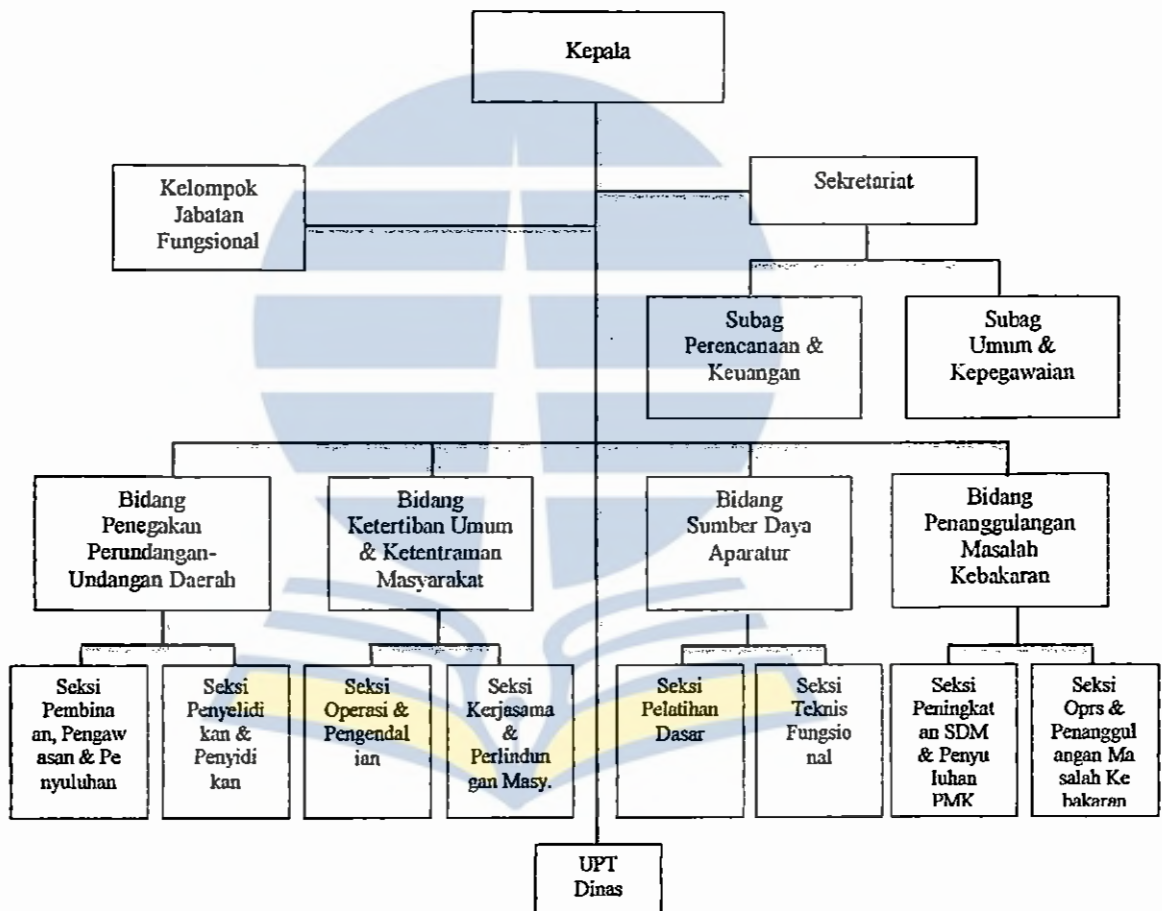
2. Struktur Organisasi dan Komposisi Sumber Daya Manusia

Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut ditetapkan komposisi struktur organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam 4 (empat) bidang dan 1 (satu) Sekretariat. Adapun uraian tugas dan susunan organisasi di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Kepala,
- b. Sekretariat, yang membawahi sub-sub bagian :
 - 1). Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan.
 - 2). Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Penegakan Perundang-Undangan Daerah, yang membawahi :
 - 1). Seksi Pembinaan, Pengawasan dan Penyuluhan.
 - 2). Seksi Penyelidikan dan Penyidikan.
- d. Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat, yang membawahi :
 - 1). Seksi Operasi dan Pengendalian.
 - 2). Seksi Kerjasama dan Perlindungan Masyarakat.
- e. Bidang Sumber Daya Aparatur, yang membawahi :
 - 1). Seksi Pelatihan Dasar.
 - 2). Seksi Teknis Fungsional.

- f. Bidang Penanggulangan Masalah Kebakaran, yang membawahi :
- 1). Seksi Peningkatan SDM, dan Penyuluhan PMK.
 - 2). Seksi Operasional dan Penanggulangan Masalah Kebakaran.
- g. Unit Pelaksana Teknis Dinas.
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Struktur organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Sumber : Data Sekunder, 2017

Menelaah struktur organisasi yang digambarkan diatas, fungsi pelaksanaan teknis seperti penegakan perundangan-undangan daerah/kepala

daerah, ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, dan penanggulangan masalah kebakaran dilaksanakan oleh 3 (tiga) bidang, yaitu bidang penegakan perundang-undangan daerah, bidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat, dan bidang penanggulangan masalah kebakaran. Namun untuk pelaksanaan urusan pengembangan teknis atau fungsional sumber daya aparatur yang melaksanakan 3 (tiga) tugas utama organisasi ini menjadi tanggung jawab bidang sumber daya aparatur.

Tugas dan fungsi bidang penegakan peraturan perundang-undangan daerah adalah merumuskan kebijakan teknis, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan penegakan peraturan perundang-undangan serta melaksanakan teknis operasional penyelenggaraan penegakan peraturan produk hukum daerah.

Bidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat mempunyai tugas dan fungsi yaitu merumuskan kebijakan teknis, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis ketertiban umum dan ketentraman masyarakat serta melaksanakan teknis operasional penyelenggaraan dan pengendalian ketertiban umum dan ketentraman masyarakat serta perlindungan masyarakat.

Bidang penanggulangan masalah kebakaran mempunyai tugas dan fungsi yaitu merumuskan kebijakan teknis, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis bidang penanggulangan masalah kebakaran, melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengendalian, fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan pelayanan bidang penanggulangan masalah kebakaran meliputi peningkatan sumber daya manusia dan penyuluhan pemadam kebakaran serta operasional pemadam kebakaran.

Bidang sumber daya aparatur mempunyai tugas dan fungsi yaitu merumuskan kebijakan teknis, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan sumber daya aparatur serta melaksanakan pendayagunaan aparatur Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Jumlah anggota Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan mencapai 115 (seratus lima belas) orang. Komposisi pegawai yang berada pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan berdasarkan tingkat pendidikan yaitu :

Tabel 4.1. Komposisi Pegawai Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2017

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Sarjana (S-1)	15	13,04
SMA	92	80,00
SMP	18	15,65
Jumlah	115	100.00

Sumber : Data Sekunder, diolah, Tahun 2017.

Dari tabel diatas menggambarkan bahwa dari keseluruhan sumber daya manusia pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan mayoritas berpendidikan SMA sekitar 80 %. Besarnya jumlah pegawai yang berpendidikan bukan Sarjana disebabkan oleh pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Satpol PP dan PMK yang berkaitan dengan tugas-tugas lapangan seperti pengamanan, penertiban dan ketentraman, serta penanganan masalah pemadaman kebakaran.

Komposisi Sumber Daya Aparatur menurut jabatan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Komposisi Sumber Daya Aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Menurut Jabatan Tahun 2017

Jenis Jabatan	Jumlah (Org)	Persentase (%)
Struktural (Eselon II)	1	0,8
Struktural (Eselon III)	5	4,35
Struktural (Eselon IV)	10	8,70
Administrasi (Keuangan, Kearsipan, Pengurus Barang)	8	6,96
Petugas Keamanan	56	48,70
Petugas Pemadam Kebakaran	35	30,43
Jumlah	115	100

Sumber : Data Sekunder, Diolah, 2017

Jumlah pegawai Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan tersebut, sebagian besar atau kurang lebih 91 orang adalah petugas lapangan dan kurang lebih 8 orang sebagai pegawai administrasi, serta selebihnya adalah pejabat struktural di berbagai hirarki. Oleh sebab itu peran pegawai di bagian lapangan sangat menentukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan. Kemampuan teknis dan operasional wajib dimiliki dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas-tugas di lapangan.

Untuk mengemban tugas tersebut Satpol PP dan PMK sangat

mengandalkan ketersediaan sumber daya manusia. Dalam menunjang tugasnya yang mayoritas bersentuhan langsung dengan ketentraman dan ketertiban serta pengendalian kebakaran, tidak hanya pada aspek jumlah personil yang dimiliki tetapi juga kemampuan teknis di lapangan sangatlah penting. Mengingat pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilaksanakan oleh sumber daya aparatur tersebut, maka pengembangan kemampuan teknis dan fungsional pada saat di lapangan perlu dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional.

3. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu strategi organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan semestinya. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan strategi mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:2) MSDM adalah “suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Pengembangan sumber daya manusia dalam sektor publik penting untuk dilakukan, hal ini disebabkan pemerintah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang profesional.

Menurut Notoatmodjo, (1998:2-3) yang mengungkapkan “pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*)

merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia”.

Menurut Silalahi, (2000:249) yaitu “pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan”.

Menurut Hasibuan (2002:69) yang mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Menurut Sutrisno, (2009:9) pengembangan sumber daya manusia merupakan “proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang”.

Menyimpulkan dari rangkaian konsep-konsep yang telah diuraikan, pada intinya pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya meningkatkan kualitas manusia dengan penekanan kepada peningkatan kemampuan teoritis (konseptual), teknis, dan non teknis (etika dan moral) serta spiritualitas pegawai dengan pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan ataupun pembinaan-pembinaan.

Menurut Siagian (1996:199) bahwa tuntutan pengembangan sumber daya manusia juga dapat terjadi karena pertimbangan : a) pengetahuan

karyawan yang perlu pemutakhiran, b) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, c) persamaan hak memperoleh pekerjaan, d) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional.

Menurut Hasibuan, (2008:72) bahwa bentuk pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

a). Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b). Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (*training* dan *development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilaksanakan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan pada umumnya melalui promosi untuk menduduki suatu jabatan struktural kepada pegawai yang telah memenuhi syarat kepangkatan dan Daftar Urut Kepangkatan, memberikan kesempatan meningkatkan jenjang pendidikan bagi pegawai dan mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan fungsional dan teknis.

Promosi dilakukan kepada pegawai sebagai suatu hak yang wajib diberikan apabila telah memenuhi unsur persyaratan dan kebutuhan organisasi di masa mendatang. Pegawai yang telah memenuhi pangkat dasarnya dan ada mutasi pegawai ke luar organisasi, maka pegawai yang berada di bawahnya dapat diberikan kesempatan untuk menduduki

jabatan fungsional atau struktural. Upaya ini merupakan salah satu implementasi yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur yang ada pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam rangka regenerasi dan kaderisasi.

Dalam wawancara yang lebih mendalam dengan Sekretaris Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yang menjelaskan dalam Kutipan berikut :

“pengembangan SDM dimulai pada saat menempatkan pegawai disesuaikan dengan disiplin ilmunya. Misalnya sarjana hukum diletakkan di Bidang Perda dan Trantib, Sarjana Ekonomi diletakkan di Sekretariat, Sospol di bagian Sekretariat. Promosi kepada PNS untuk menempati posisi tertentu sesuai kepangkatan, memberi kesempatan tugas belajar atau izin belajar, tapi umumnya izin belajar, dan ikut dalam bimtek atau diklat-diklat teknis sesuai bidang pekerjaannya” (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal, 2 Oktober 2017).

Berdasarkan penjelasan tersebut pengembangan sumber daya aparatur dilakukan melalui berbagai kebijakan-kebijakan yang telah menjadi norma-norma dalam kepegawaian pemerintah daerah seperti :

- a. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

- e. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- g. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja.
- h. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja.

Penempatan pegawai sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki telah dilakukan di masing-masing bidang yang menjadi tugas pokok bertujuan untuk mengembangkan kemampuan kerja dan kinerja yang dihasilkan agar lebih memadai. Promosi dilakukan dengan mengusulkan pegawai-pegawai berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, memberi kesempatan pegawai yang punya keinginan dan kemampuan ekonomi untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan teknis untuk bendahara pengeluaran, pejabat pengadaan barang dan jasa, pejabat pelaksana teknis kegiatan, pengelolaan aset (Barang Milik Daerah), Pendidikan dan Pelatihan Dasar Berbagai Pola, Pendidikan dan Pelatihan Dasar Pemadam Kebakaran (*Based Fire Training*), *Fire Resque*, dan Pelatihan Bela Diri.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan diperoleh menggambarkan tentang kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Namun dalam implementasinya tidak banyak pegawai yang mengambil kesempatan tersebut disebabkan mekanisme izin belajar memerlukan dukungan pembiayaan secara mandiri dari pegawai yang bersangkutan.

Upaya mengembangkan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode pendekatan. Menurut Sule dan Saefullah, (2009:205) secara garis besar mengemukakan pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan meliputi *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

Dalam implementasinya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran di Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja.

Menurut Permendagri Nomor 16 Tahun 2009 menjelaskan bahwa untuk menjadi aparatur pemadam kebakaran harus memenuhi persyaratan agar dapat memenuhi tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien. Untuk mengemban petugas pemadam kebakaran harus memenuhi persyaratan umum mengenai pengetahuan standar operasi institusi pemadam kebakaran, sedangkan untuk persyaratan khusus adalah lulus *basic fire training* (pelatihan dasar kebakaran), dan lulus tes psikologi yang mendukung misi pemadam kebakaran. Persyaratan pendidikan dan pelatihan yang wajib diikuti oleh petugas pemadam kebakaran dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.3. Klasifikasi Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berbagai Level Pada Aparatur Pemadam Kebakaran Menurut Permendagri Nomor 16 Tahun 2009

No.	Level Aparatur PMK	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Kompetensi
1.	Pemadam 1	<i>Basic Fire Training.</i>	Keahlian menggunakan APAR, peralatan pemadam kebakaran, perlindungan diri, dan pertolongan kebakaran
2	Pemadam 2	<i>Basic Fire Training.</i>	Prosedur penyelamatan, prosedur pemutusan aliran listrik, pemantauan dampak kebakaran, dan teknis perawatan darurat medis.
3.	Pemadam 3	<i>Basic Fire Training.</i>	Teknis masuk secara paksa, memahami system penyediaan dan distribusi air, menentukan alat dan tipe pelindung, memimpin pleton, pelaporan kejadian kebakaran, memahami SOP peralatan pemadam dan penyelamatan, membaca peta lingkungan dan menguasai data sumber air.
4.	Operator Mobil Kebakaran	<i>Basic Fire Training.</i>	Mampu menggunakan dan memelihara unit mobil pemadam kebakaran; mengurus kebutuhan perawatan dan atau kendaraan yang dimiliki oleh institusi pemadam kebakaran (IPK), mengurus dan

			mengatur <i>pool</i> mobil/kendaraan, menentukan jenis/tipe mobil atau kendaraan yang dibutuhkan dalam usaha pencegahan dan penanggulangan kebakaran serta pertolongan dan atau penyelamatan terhadap bencana lain; dan menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas.
5.	Mobil Montir Kebakaran	<i>Basic Fire Training.</i>	Mampu melaksanakan usaha-usaha pemeriksaan dan perbaikan seluruh peralatan teknis operasional kebakaran dan kendaraan kebakaran secara periodik maupun insidental, pengujian mesin termasuk hasil perbaikan, mempersiapkan sarana dan prasarana perbaikan dan pengujian yang dibutuhkan; menyusun laporan pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas.
6.	Caraka	<i>Basic Fire Training.</i>	Mampu melaksanakan usaha-usaha pengoperasian dan pemeliharaan sarana dan prasarana pada ruang kontrol dan data serta informasi, melaksanakan rencana operasi penggunaan unit pemadam kebakaran. mempersiapkan sarana dan prasarana perbaikan dan pengujian yang dibutuhkan, menyusun laporan pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas.
7.	Operator Komunikasi Kebakaran	<i>Basic Fire Training.</i>	menerima dan meneruskan berita terjadinya bencana kebakaran, mengatur dan memelihara jaringan dan alat komunikasi, mengatur alarm sistem kebakaran dari instansi dan atau unit kerja lainnya dan masyarakat dengan pos komando/pusat pengendali operasi (ruang data/informasi); dan

Sumber : Analisis Peneliti

Menurut hasil analisis terhadap Permendagri Nomor 16 Tahun 2009 bahwa pendidikan dan pelatihan dasar yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas penanggulangan masalah kebakaran adalah *Basic Fire Training*, pada petugas yang langsung bersentuhan risiko kebakaran. Pelatihan mendasar seperti yang dibutuhkan sangat penting bagi petugas

pemadam kebakaran yang mempunyai tugas-tugas terkait dengan pergerakan atau mobilitas aparatur pemadam kebakaran dengan menggunakan peralatan dan perlengkapan kebakaran, seperti selang, pompa air, tangga, pakaian keselamatan, kendaraan pemadam kebakaran, dan lain sebagainya.

Pada bagian yang lain, bagi petugas Satpol PP menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010, bahwa Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang akan diangkat menjadi Pol PP.

Tujuan Diklat Dasar tersebut adalah untuk :

- a. meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku;
- b. meningkatkan profesionalisme polisi pamong praja dalam melaksanakan tugas penegakkan peraturan daerah, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat serta perlindungan masyarakat; dan
- c. menyediakan PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugas dan persyaratan untuk diangkat menjadi pegawai.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dasar (Diklatsar) yang akan dilaksanakan terdiri atas:

- a. Pola 300 jam pelajaran yaitu Diklat Dasar yang harus diikuti oleh PNS yang akan diangkat menjadi Polisi Pamong Praja di Sat Pol PP.
- b. Pola 150 jam pelajaran, yaitu Diklat Dasar Pol PP yang harus diikuti oleh PNS yang telah diangkat menjadi Polisi Pamong Praja di Sat Pol PP.

- c. Pola 100 jam pelajaran, yaitu Diklat yang harus diikuti oleh PNS yang telah diangkat menjadi Polisi Pamong Praja dan menduduki jabatan struktural eselon IV di Sat Pol PP.
- d. Pola 50 jam pelajaran, yaitu Diklat harus diikuti oleh PNS yang telah diangkat menjadi Polisi Pamong Praja dan menduduki jabatan struktural eselon III di Sat Pol PP.
- e. Pola 30 jam pelajaran, yaitu diklat yang harus diikuti oleh PNS yang telah diangkat menjadi Polisi Pamong Praja dan menduduki jabatan struktural eselon II di Sat Pol PP.

Berdasarkan konsep pengembangan sumber daya aparatur khususnya yang ada di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dengan strategi pendidikan dan pelatihan secara spesifik juga ada dan wajib diimplementasikan dalam mengemban tugas tersebut. Konsep pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan bagi sumber daya aparatur dilakukan secara berjenjang, artinya apabila telah memenuhi pendidikan dan pelatihan dasar maka akan diikuti oleh pendidikan dan pelatihan lanjutan.

B. Hasil Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan meliputi pengembangan yang dilaksanakan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan dalam pengembangan kemampuan sumber daya aparatur, serta faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur maka dapat duraikan hasil penelitian ini. Dari hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa penulis telah mendapat gambaran secara jelas

tentang fenomena-fenomena yang terjadi pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Fenomena yang terkait dengan permasalahan dan tujuan penelitian cukup bervariasi, baik dilihat dari pengembangan yang dilaksanakan, maupun dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan. Hal-hal tersebut dapat dijelaskan sesuai kedua tujuan penelitian seperti pada uraian berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan merupakan salah satu misi penting dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan. Kualitas aparatur yang profesional, memahami tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab, disiplin terhadap waktu, dan mampu mengatasi permasalahan lingkungan kerja dapat diwujudkan dengan kebijakan pengembangan sumber daya aparatur baik secara formal maupun informal. Oleh sebab itu pengembangan sumber daya aparatur yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan serta berkelanjutan harus dilakukan pada organisasi ini, untuk mengantisipasi dinamika permasalahan ketertiban umum dan keamanan masyarakat serta penanggulangan masalah kebakaran di Kabupaten Bulungan.

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan secara umum telah menjadi komitmen penting dalam upaya peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara.

Pemerintah daerah untuk merealisasikan tujuan tersebut telah memberikan kesempatan yang sama, berkeadilan, dan sesuai dengan skala prioritas kebutuhan organisasi serta mengalokasikan anggaran yang memadai setiap tahunnya untuk pengembangan sumber daya aparturnya. Pengembangan tersebut direalisasikan melalui kewenangan yang diberikan kepada setiap organisasi perangkat daerah untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui berbagai upaya.

Peraturan yang terbit terkait dengan manajemen pengembangan aparatur sipil Negara yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang bertujuan untuk pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Regulasi tersebut mengatur pengelolaan pegawai negeri sipil yang termasuk di dalamnya pengembangan karier, dan pengembangan kompetensi untuk menghasilkan kualitas yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan juga dalam upaya peningkatan kualitas SDM. Berdasarkan data SDM yang ada, hampir sebagian besar aparturnya sebagai tenaga keamanan dan tenaga pemadam kebakaran yang bertugas di lapangan dan rata-rata memiliki tingkat pendidikan SLTA.

Melihat keadaan tersebut sejatinya masih belum memadai terutama dari sisi kualitas SDM yang dimiliki Satpol PP dan PMK Kabupaten

Bulungan saat ini. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yaitu :

“mengenai kualitas SDM saat ini di tempat kita masih minim, karena petugas lapangan rata-rata lulusan pegawainya dari SLTA. Sebagian lagi pegawai yang menguasai bidangnya seperti PPNS pindah ke SKPD yang lain, akibatnya pegawai yang menguasai bidang pekerjaannya sudah tidak ada lagi”. (Sumber : Kutipan Wawancara tanggal 11 September 2017).

Meskipun secara kuantitas jumlah petugas lapangan baik keamanan dan pemadam kebakaran yang ada saat ini cukup memadai, namun secara kualitas masih kurang memadai. Pada saat pengadaan pegawai untuk kebutuhan organisasi masih mensyaratkan pada tingkat pendidikan minimal SLTA dan tidak mensyaratkan kemampuan teknis lainnya seperti kemampuan bela diri, kemampuan baris berbaris dan lain sebagainya. Jumlah aparatur yang memiliki fokus di lapangan menurut data yang ada berjumlah 91 (Sembilan puluh satu) orang, dengan distribusi sebanyak 56 (lima puluh enam) orang sebagai satuan polisi pamong praja dan 35 (tiga puluh lima) sebagai tenaga pemadam kebakaran. Secara umum dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi kewenangannya khususnya tenaga polisi pamong praja dan pemadam kebakaran tidak menuntut tingkat pendidikan yang tinggi seperti sarjana, namun yang perlu dimiliki oleh aparatur tersebut kemampuan teknis penguasaan keadaan dengan menggunakan peralatan yang standar. Namun untuk petugas polisi pamong praja sedikit banyak harus memahami pengetahuan-pengetahuan terkait dengan peraturan daerah, komunikasi yang efektif dengan masyarakat sangat penting, karena tugas-tugas yang dilakukan tidak selalu represif,

tetapi juga yang tidak kalah pentingnya adalah tindakan preventif dan edukatif kepada masyarakat.

Pada saat ini kualitas aparatur lapangan juga mengalami penurunan, yang disebabkan oleh perpindahan (mutasi) pegawai negeri ke organisasi perangkat daerah lain baik di lingkungan internal Pemerintah Kabupaten Bulungan sendiri atau ke Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara yang baru terbentuk. Melihat dari realitas tersebut terlihat adanya penurunan kualitas sumber daya aparatur di organisasi publik ini. Hasil wawancara dengan informan yaitu:

“Kualitas sdm sangat kurang, khususnya untuk PPNS sudah tidak ada karena sudah pindah dan diisi dari SKPD lain yang beda pendidikannya, dan mempengaruhi kedisiplinan”. (Sumber : Kutipan Wawancara Informan (Kd. 2), tanggal 13 September 2017)

Perpindahan pegawai tersebut secara tidak langsung, akan mengurangi kualitas sumber daya aparatur tersebut. Pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan yaitu :

“Pengembangan SDM hanya melalui BIMTEK dan DIKLAT, melalui perkuliahan juga diberikan yang tergantung dari perekonomian yang dimilikinya dan kemampuan berpikirnya serta melihat regulasi, ketika sudah mencapai II b baru bisa kuliah lagi”. (Sumber : Kutipan Wawancara, Kd.1, tanggal, 12 September 2017)

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, pemahaman, etika dan keterampilan pegawai negeri sipil dilakukan dengan 2 (dua) bentuk yaitu melalui pendidikan formal dan pelatihan teknis dan fungsional pegawai. Pengembangan melalui

pendidikan formal dilaksanakan dengan memberikan kesempatan meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan ketentuan perundangan kepegawaian. Pengembangan sumber daya aparatur juga melalui pelaksanaan Bimbingan Teknis atau Pendidikan dan Pelatihan. Pengembangan dengan peningkatan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada umumnya berlaku untuk seluruh pegawai negeri sipil baik dengan mekanisme tugas belajar atau izin belajar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pada umumnya peningkatan pendidikan formal dari jenjang SLTA ke Sarjana (S1) dan Sarjana (S1) ke Pasca Sarjana (S2) dengan ketentuan izin belajar tersebut tergantung dari syarat kepangkatan dan kemampuan ekonomi pegawai yang akan membiayai sendiri pengeluaran selama perkuliahan.

Berikut dapat disajikan data pengembangan sumber daya aparatur dalam bentuk pendidikan formal menurut jenjang/tingkat pendidikan seperti terlihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.4. Pengembangan SDM Dalam Bentuk Pendidikan Formal Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan Sampai Dengan Tahun 2017

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai		
	Jumlah	Status	Ket.
Jenjang Diploma III (D.3)	-	-	
Jenjang Sarjana (S.1)	3	Ijin belajar	Aktif
Jenjang Magister (S.2)	2	Ijin belajar	Aktif
Jumlah	5	2 Ijin Belajar	2 Aktif

Sumber : Data Sekunder, diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan formal di setiap jenjang pendidikan telah diberikan kepada semua pegawai tidak terkecuali, dengan pertimbangan-pertimbangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengembangan pendidikan formal lebih banyak berada di jenjang Sarjana (S1), atau ingin meningkatkan jenjang pendidikan dari SLTA ke S1. Pemerintah Kabupaten Bulungan juga memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas melalui program tugas belajar dengan pemberian bea siswa dan dilaksanakan dengan mekanisme yang selektif kepada pegawai yang berprestasi dan memenuhi prioritas kebutuhan organisasi. Namun sebagian besar dari pegawai negeri sipil dari berbagai golongan yang ada di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan tidak ada yang menempuh jalur tersebut. Berdasarkan data pengamatan yang diperoleh bahwa pegawai yang melanjutkan pendidikan tersebut, tidak ada yang berasal dari petugas pol PP dan PMK, tetapi pegawai yang bertugas di bidang administrasi.

Pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Bulungan secara umum dikelola oleh suatu organisasi perangkat daerah yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menjadi tugas pokok dan fungsi menyelenggarakan diklat. Pada umumnya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan yang rutin dilaksanakan setiap tahunnya lebih difokuskan pada pendidikan dan pelatihan

kepemimpinan (Diklatpim) baik tingkat II, III dan IV serta Pra Jabatan. Berdasarkan jenjang kepemimpinan pada Satpol PP dan PMK sebagaimana OPD lainnya, pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan digambarkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5. Kebutuhan Pengembangan SDM Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Jenjang Kepemimpinan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Jenis Kepemimpinan	Kompetensi Yang Dibutuhkan	Jenis Pendidikan dan Pelatihan Yang Diperyaratkan dan Telah Dilaksanakan
Eselon II (Kepala OPD)	Top Manajerial, Pengadaan Barang dan Jasa, Pengelolaan Keuangan Daerah, Diklatsar Pol PP	- Diklatpim Tk. II. - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa. - Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah. - Diklatsar Pola 300 Jam
Eselon III (Sekretaris, Kepala Bidang)	Midle Manajerial, Pengadaan Barang dan Jasa, Pengelolaan Keuangan Daerah, Diklatsar	- Diklatpim Tk. III - Diklat Pengadaan Barang dan Jasa (Sekretaris). - Diklatsar Pola 300 Jam. - Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah (Sekretaris).
Eselon IV	Lower Manajerial, Pengadaan Barang dan Jasa, Pengelolaan Keuangan Daerah, Diklatsar	- Diklatpim Tk. IV - Diklatsar Pola 300 Jam.

Sumber : Data Sekunder, Tahun 2017.

Berdasarkan data tersebut, kebutuhan pendidikan dan pelatihan di jenjang kepemimpinan secara umum telah memenuhi kebutuhan khususnya jenjang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II, III dan IV telah dilaksanakan oleh seluruh pejabat yang telah menduduki di jabatan-jabatan struktural tersebut. Namun untuk kebutuhan peningkatan kompetensi yang lain belum seluruhnya dapat terpenuhi sesuai kebutuhan dalam menjalankan dan mendukung tugas-tugas yang dilaksanakan sehari-hari. Oleh sebab itu menjadi suatu keharusan bagi Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM untuk menyelenggarakan Diklat kepemimpinan tersebut.

Namun pengembangan sumber daya aparatur juga dapat menjadi program dan kegiatan yang dapat direncanakan dan dilaksanakan oleh organisasi perangkat daerah melalui program peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dialokasikan dalam Dokumen Pelaksanaan dan Anggaran (DPA-SKPD) setiap tahun. Program pengembangan sumber daya aparatur melalui anggaran OPD Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6. Kebijakan Program Pengembangan SDA di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Program	Kegiatan	Tahun	Realisasi
Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Diklat Dasar Pola 45	2011	20 Orang
	Tidak Ada	2012	Tidak Ada
	Diklat Internal (Inhouse)	2013	50 Orang
	Pendidikan dan Pelatihan (Inhouse)	2014	50 Orang
	<i>Basic Fire Training</i>	2015	50 Orang

	Tidak Ada	2016	Tidak Ada
	Tidak Ada	2017	Tidak Ada

Sumber : Data Sekunder, diolah, Tahun 2017.

Dari tabel diatas menggambarkan bahwa kebijakan pengembangan sumber daya aparatur di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2017. Selama kurun waktu terakhir pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan pada tahun 2015 dalam suatu program dan kegiatan yang dianggarkan dalam Organisasi Satpol PP dan PMK. Pada tahun 2011 pelaksanaan diklat dengan mengirimkan sebanyak 20 orang ke SPN Balikpapan yang merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan bagi Satpol PP dengan lama waktu 1 (satu) bulan. Kemudian setelah itu tidak dilakukan pendidikan dan pelatihan lagi sampai dengan saat ini, namun pelatihan yang sifatnya internal di lingkungan Satpol PP tetap dilakukan pada tahun 2013 dan 2014. Selama beberapa tahun diklat yang dilaksanakan sebatas pendidikan dan pelatihan internal dan terbatas jumlah pegawai yang mengikutinya. Pelaksanaan pendidikan tersebut dilaksanakan selama 5 (lima) hari dengan fokus pada simulasi penanganan pengamanan dan ketertiban bagi petugas Satpol PP. Kemudian pada tahun 2015 petugas PMK dikirimkan sebanyak 5 (lima) orang untuk mengikuti diklat pemadam kebakaran di Ciracas Bogor selama 5 (lima) hari.

Pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kemampuan teknis dan fungsional pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan melalui pelatihan dilakukan dengan pelaksanaan bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pembinaan internal kepada petugas lapangan. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Satpol

PP dan PMK Kabupaten Bulungan kepada petugas keamanan dan pemadam kebakaran bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan dan kekompakan, kemampuan baris berbaris, penanganan ketentraman dan ketertiban, pengawalan, pengendalian masyarakat, dan pemadaman kebakaran. Hasil wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian sebagai berikut :

“Pelaksanaan diklat sangat disesuaikan dengan kebutuhan dan sangat selektif dan disesuaikan dengan kebutuhan prinsip, seperti untuk kekompakan. Untuk mengikutsertakan anggota dalam diklat seperti diklatpim berdasarkan ketetapan yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM, untuk bendahara pengeluaran, pengurus barang, pejabat pengadaan barang dan jasa, kearsipan dan administrasi lainnya berdasarkan usulan dari kita tanpa ada seleksi karena langsung ditunjuk sesuai dengan tugas sehari-hari di bidangnya itu. Tetapi untuk diklat Satpol PP dan PMK diseleksi dari bidang masing-masing apakah pernah mengikuti atau belum, jika pegawai itu pindahan atau pegawai baru maka diprioritaskan, tetapi bagi yang sudah pernah ikut diklat diseleksi sesuai prestasi dan kedisiplinannya”

(Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 12 September 2017).

Dalam penjelasan tersebut bahwa pelaksanaan diklat untuk kebutuhan di Satpol PP dan PMK dilakukan secara selektif berdasarkan kebutuhan personil. Usulan mengikuti diklat harus disampaikan melalui BKPSDM Kabupaten Bulungan. Pegawai yang akan diikutsertakan dalam diklat dilakukan tanpa melalui seleksi tertentu, namun berdasarkan kebutuhan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai yang sering terlibat dalam pelaksanaan tugas di lapangan, dan ini sering diutamakan untuk pegawai yang baru mutasi ke Satpol PP dan PMK. Proses penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai menurut pengamatan peneliti yang pernah terlibat di instansi tersebut, dilakukan dengan mekanisme pengusulan dari bidang sumber daya aparatur yang menganalisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusianya melalui

pendidikan dan pelatihan yang dilakukan setiap tahun ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Namun penentu keputusan pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan tergantung dari pihak BKPSDM Kabupaten Bulungan. Dalam penjelasan wawancara diperoleh keterangan sebagai berikut :

“...Prosedur yang rutin dilakukan oleh bidang SDA dan bagian umum dan kepegawaian setiap tahunnya selalu menyampaikan rencana kebutuhan diklat yang dokumennya berasal dari BKPSDM. Jadi dianalisis untuk kebutuhan diklat bagi petugas lapangan oleh bidang SDA, sedangkan untuk kebutuhan diklat yang lain seperti pejabat fungsional dan struktural lewat subag umum dan kepegawaian, dengan proses pemetaan pegawai yang sudah pernah dan belum mengikuti diklat, pengkaderan di masa mendatang, dan peningkatan kemampuan teknis lapangan”. (Hasil Wawancara dengan Kasubag. Umum dan Kepegawaian, tanggal 12 September 2017.)

Dengan demikian proses penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan telah dilakukan analisis kebutuhan dengan melakukan pemetaan terhadap pegawai yang belum pernah mengikuti diklat dan yang pernah mengikuti diklat khususnya untuk petugas lapangan Satpol PP dan PMK. Berdasarkan pengamatan peneliti yang pernah bekerja di lokus penelitian ini, analisis kebutuhan diklat dilaksanakan secara sederhana, dan belum menggunakan kajian-kajian yang sangat spesifik dan mendalam. Hal ini setiap tahun sudah dilaksanakan dan disampaikan namun kurangnya perhatian dari BKPSDM untuk merealisasikannya. Analisis kebutuhan diklat hanyalah sekedar prosedur formal namun lemahnya komitmen pemerintah kembali menjadi faktor utama.

Kebutuhan peningkatan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai Satpol PP dan PMK yang diharapkan dengan pendidikan dan

pelatihan yaitu sebagaimana kutipan wawancara dengan salah satu staf lapangan yang juga informan yaitu :

“Pelaksanaan Diklat diharapkan masing-masing memiliki kemampuan baris berbaris, dan memahami pekerjaan di Satpol PP dan PMK, contohnya cara menertibkan, dalmas, trantibnya, pemadaman kebakaran, bela diri”. (Sumber : Kutipan Wawancara Kd.3, tanggal 12 September 2017).

Dengan demikian pelaksanaan diklat pada aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sangat penting untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya prinsip atau mendasar untuk mengembangkan kemampuan aparatur yang setiap waktu diterjunkan di lapangan dan berhadapan dengan masyarakat. Dalam mengembangkan kompetensi teknis melalui diklat dilaksanakan secara selektif dengan melihat kebutuhan di setiap bidang yang ada dalam struktur organisasi.

Pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat diimplementasikan melalui penyelenggaraan serangkaian diklat struktural dan fungsional. Diklat struktural tersebut merupakan diklat yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan struktural tertentu, sedangkan diklat fungsional dan teknis adalah diklat yang dipersiapkan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional tertentu. Khusus untuk diklat struktural, kompetensi tersebut dinyatakan dalam penekanan-penekanan masing-masing diklat struktural tersebut seperti Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat II, III dan IV, yang menekankan pada kepemimpinan dan bimbingan serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan pelaksanaan pekerjaan, pengelolaan kegiatan dan program. Sedangkan penyelenggaraan diklat untuk petugas keamanan

dan petugas pemadam kebakaran melalui diklat teknis seperti pendidikan dan pelatihan dasar (diklatsar) dan diklat yang menunjang pelaksanaan teknis pekerjaan. Menurut Kepala Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yang menjelaskan yaitu :

“Untuk pelaksanaan diklat itu sendiri biasanya ada 2 (dua) jenis diklat seperti Diklatpim II, III, dan IV itu diperuntukkan bagi pejabat atau staf yang akan dipromosikan ke jenjang eselon tertentu seperti eselon II, eselon III dan eselon IV, dan yang kedua diklat khusus untuk petugas satpol PP dan PMK seperti diklatsar pola 150 jam, pelatihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil atau PPNS. Begitu juga bagi petugas pemadam juga ada diklat dasar pemadam dan diklat pertolongan kebakaran atau fire rescue pola 45 jam”. (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 11 September 2017).

Menurut penjelasan tersebut jenis pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan sumber daya aparatur bagi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan meliputi :

- a. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, III dan IV yang diperuntukkan sebagai persyaratan promosi pegawai negeri sipil pada jabatan tertentu.
- b. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional yang diperuntukkan mengisi jabatan fungsional tertentu seperti bendahara, pengurus barang, arsiparis, pejabat pengadaan barang dan jasa, dan pejabat pemeriksa barang daerah.
- c. Pendidikan dan Pelatihan Dasar (Diklatsar) bagi petugas lapangan baik petugas polisi pamong praja dan pemadam kebakaran,
- d. Pendidikan dan Pelatihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS),
- e. Pendidikan dan Pelatihan Pertolongan Kebakaran (*Fire Rescue*) yang dikhususkan bagi petugas pemadam kebakaran.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan selain yang disebutkan diatas, terdapat upaya pengembangan sumber daya aparatur yang diselenggarakan secara internal organisasi yang dikenal dengan *inhouse training* yang bertujuan melakukan pembinaan ke dalam dan memberikan pelatihan-pelatihan singkat tentang kedisiplinan, kemampuan baris-berbaris, pengendalian massa. Salah satu pendidikan dan pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh petugas Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan adalah untuk Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS). Tenaga PPNS sangat penting dalam upaya penegakan peraturan daerah yang setiap waktu dilakukan kepada masyarakat. Beberapa tenaga PPNS yang terdahulu saat ini sudah mutasi dan pensiun. Hal ini juga sebenarnya yang menjadi perhatian penting perlunya pelaksanaan diklat tersebut. Pernyataan tersebut sebagaimana diungkapkan oleh informan yaitu:

“pelaksanaan pengembangan SDM lain yang seperti Diklat juga diberikan kepada petugas, pengembangan lain yang dilakukan pelatihan internal (*inhouse training*) yang melibatkan polisi dan kodim serta pejabat senior di Pol PP dan PMK. Diklat untuk PPNS seharusnya tetap dijalankan untuk menyediakan kembali PPNS yang sudah pindah atau pensiun”. (Sumber : Kutipan Wawancara Kd. 2, tanggal 13 September 2017).

Jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur yaitu pelatihan intern seperti *inhouse training* yaitu diklat yang diselenggarakan sendiri oleh Satpol PP dan PMK dengan materi-materi yang diberikan dari anggota kepolisian dan kodim serta pejabat senior yang ada di Satpol PP dan PMK seperti Kepala Satpol PP dan PMK.

Selain pelatihan internal yang dilaksanakan, diungkapkan juga bahwa jenis pengembangan sumber daya aparatur sebagaimana hasil wawancara dengan staf lapangan yaitu :

“Pelaksanaan Diklat internal diharapkan dapat dilakukan pembinaan kepada anggota yang ada dan memiliki kemampuan baris berbaris, dan memahami pekerjaan di satpol PP, contohnya cara menertibkan, dalmas, trantibnya, pemadaman kebakaran, bela diri, meskipun waktunya tidak lama seperti diklat di Balikpapan”. (Sumber : Kutipan Wawancara Kd. 4, tanggal 12 September 2017).

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dilakukan dengan proses perencanaan kebutuhan di lapangan baik untuk petugas Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Perencanaan kebutuhan diklat diawali dengan perencanaan kebutuhan di setiap bidang-bidang dalam suatu rencana kebutuhan diklat yang disusun setiap tahunnya dan diusulkan kepada bidang sumber daya aparatur, dan selanjutnya disampaikan kepada Kepala Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dan selanjutnya diusulkan ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Apabila tersedia dana yang mencukupi maka akan mengikutsertakan banyak anggota dalam Diklat yang dilaksanakan di SPN Balikpapan, namun apabila tidak mencukupi dana akan dilaksanakan sendiri dengan instruktur dari lembaga kepolisian dan kodim setempat. Penjelasan tersebut sesuai dengan uraian Kepala Bidang Sumber Daya Aparatur yaitu :

“Orang lapangan mengusulkan ke bidang SDA khususnya dari trantib, penegakan perda, dan PMK, dan setelah disetujui oleh kepala diusulkan ke Kantor Diklat. Jadi orang-orang lapangan khususnya dilatih untuk didiklat yang diusulkan dari bidang SDA. Apabila dananya tersedia dan disetujui dalam anggaran dilaksanakan di SPN Balikpapan, namun kalau tidak cukup dilaksanakan pembinaan atau

diklat internal dengan instruktur dari lokal dan polisi, kodim”. (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 8 September 2017)

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dapat berlangsung secara baik dan berkesinambungan serta sesuai dengan tingkat kebutuhan pekerjaan pada prinsipnya harus dilaksanakan setiap tahun dan tergantung dari kondisi pembiayaan yang dialokasikan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bulungan, ataupun di internal organisasi khususnya di bidang Sumber Daya Aparatur. Sesuai dengan penyampaian dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yaitu :

“...jika dana mencukupi sebagaimana usulan mengikuti pelaksanaan diklat ke BKD atau Kantor Diklat, biasanya kita sesuai usulan di masing-masing bidang melalui bidang SDA akan mengikutsertakan petugas yang telah diseleksi kurang lebih 20 orang untuk diklat di Balikpapan, kalau tidak tersedia atau mencukupi biasanya pembinaan-pembinaan saja untuk tujuan pengkaderan dari masing-masing bidangnya” (Sumber : Kutipan Wawancara tanggal 7 September 2017).

Menurut peneliti yang pernah terlibat langsung dalam pekerjaan di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan terakhir dilaksanakan diklatsar untuk Satpol PP pada tahun 2011 di SPN Balikpapan, namun selanjutnya tidak dilaksanakan lagi, namun dilaksanakan secara internal dengan instruktur dari Polres dan kodim pada tahun 2013 dan tahun 2015. Adapun data pelaksanaan diklat tersebut seperti dalam uraian tabel berikut :

Tabel 4.7. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Pada Satpol PP dan PMK Antara Tahun 2011-2017.

Tahun	Jenis Diklat	Jumlah (Orang)	Tempat Diklat
2011	Diklat Dasar	20 Orang	SPN Balikpapan
2012	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada
2013	<i>Inhouse Training</i>	50 Orang	Tanjung Selor
2014	Pembinaan Internal	50 Orang	Tanjung Selor
2015	<i>Basic Fire Training</i>	5 Orang	Pusdiklatkar Ciracas Bogor
2016	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada
2017	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

Sumber : Hasil Wawancara, Kabid SDA 8 September 2017

Berdasarkan data diatas bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat setiap tahunnya tidak terlaksana secara berkelanjutan dan namun untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan di lapangan masih dilakukan dalam bentuk pelatihan internal dan pembinaan-pembinaan untuk mengkader petugas lapangan yang baru atau belum menguasai pekerjaan pengamanan, penertiban dan penanggulangan kebakaran. Rata-rata petugas yang telah cukup lama bekerja di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan telah diberikan pendidikan dan pelatihan dasar pola 30-45 jam, namun belum ditingkatkan ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan kemampuan teknisnya idealnya harus diberikan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Sedangkan pelatihan-pelatihan yang lain untuk tenaga administrasi keuangan, pengelolaan barang, kearsipan yang seringkali diikuti sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 4.8. Pengembangan Kemampuan Aparatur Dalam Bentuk Pendidikan dan Pelatihan Teknis di Bidang Administrasi.

No.	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah	Keterangan
1	Kursus Bendaharawan	1 orang	selesai
2	Bimtek Pengadaan Tanah	2 orang	selesai
3	Bimtek Anjab dan ABK	1 orang	selesai
4	Diklat Peningkatan Kapasitas Aparatur	2 orang	selesai
5	Diklat Penyusunan Lakip	2 orang	selesai
6	Diklat Kearsipan	2 orang	selesai
7	Diklat Kepegawaian	2 orang	selesai
Jumlah		12 orang	selesai

Sumber: Data Sekunder, 2017.

Dalam rangka untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan terdapat 7 jenis pelatihan. Dari 7 jenis pelatihan tersebut telah diikuti oleh sebanyak 12 orang pegawai. Langkah kebijakan yang dilakukan pimpinan lembaga merupakan manifestasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur sekaligus sebagai antisipasi untuk menghadapi persaingan global. Sangat terasa sekali setelah pemekaran sulitnya mendapatkan tenaga yang profesional, namun dengan dilakukannya pengembangan kemampuan telah melahirkan tenaga-tenaga yang produktif walaupun tidak seluruh pegawai yang dilibatkan dalam pelatihan akan memberikan kontribusi kepada lembaga. Tetapi sebagian besar pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan telah memberikan sumbangan yang berarti terhadap lembaga.

Pendidikan dan pelatihan agar berdaya guna dan berhasil guna bagi petugas lapangan tentunya memerlukan materi-materi yang tepat dan sesuai

dengan yang dibutuhkan di lapangan. Diklat yang dilaksanakan memiliki materi-materi baik pembelajaran di kelas dan praktek lapangan. Berdasarkan dokumen pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk petugas polisi pamong praja dan petugas pemadam kebakaran yang diperoleh dari informan, materi-materi pendidikan dan pelatihan tersebut meliputi :

- a. Materi-materi diklat dasar untuk petugas polisi pamong praja yang diberikan meliputi pengetahuan dan keterampilan dasar, sikap dan perilaku, praktek baris berbaris, pengamanan, pengawalan, pengendalian massa, penggunaan peralatan dan perlengkapan pengamanan, dan bela diri.
- b. Materi diklat dasar petugas pemadam kebakaran meliputi pengetahuan dan keterampilan pencegahan dan penanggulangan kebakaran, penggunaan peralatan pada unit mobil pemadam, pertolongan penderita gawat yang professional. Sedangkan materi diklat *basic fire training* adalah krisis mental dan emosi, situasi-situasi *rescue*, keselamatan petugas saat *rescue*.

Materi yang diberikan selama pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan kepada sumber daya aparatur di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sesuai dengan tingkat kebutuhan baik untuk fungsi-fungsi administrasi, keuangan, keamanan, ketentraman dan ketertiban, penegakan perda, dan pemadaman kebakaran. Materi-materi selama mengikuti diklat tersebut pada akhirnya dapat diaplikasikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Kesesuaian materi diklat dengan kebutuhan

pelaksanaan tugas sehari-hari tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat yaitu :

“pelaksanaan diklat yang dilaksanakan di misalnya di SPN Balikpapan atau tempat lainnya seperti kantor diklat atau lembaga yang melaksanakan Bimtek, materinya sudah cukup memenuhi yang dibutuhkan oleh peserta diklat khususnya untuk petugas satpol pp dan pmk, biasanya pihak yang melaksanakan sudah berpengalaman dalam melaksanakan diklat-diklat itu, jadi pada saat kami akan mengirimkan peserta, kami kan melihat silabusnya dulu, kalau cocok dan sesuai kami ikuti” (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 12 September 2017).

Menurut penjelasan tersebut, bahwa untuk mengikuti diklat yang tidak dilaksanakan secara internal oleh Satpol PP dan PMK terlebih dahulu melihat materi diklat yang disampaikan dari penyelenggara diklat. Namun secara umum materi diklat secara umum sudah memenuhi kebutuhan standar melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Evaluasi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur baik melalui pendidikan formal dan pelatihan di lembaga penyelenggara diklat, dilakukan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Evaluasi pengembangan melalui pendidikan formal kewenangannya dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM seperti pelaksanaan tugas belajar dan izin belajar yang diberikan kepada pegawai negeri sipil. Sedangkan evaluasi pengembangan melalui pelatihan-pelatihan dilaksanakan oleh kepala bidang selaku penanggung jawab dan memantau langsung pekerjaan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam kutipan berikut :

“pengawasan dan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menjadi kewajiban bersama. Evaluasi untuk yang tugas belajar dan izin belajar biasanya dipantau dan dievaluasi oleh BKPSDM selaku OPD yang memiliki tupoksi. Namun untuk pelaksanaan petugas yang telah mengikuti diklat-diklat yang tersebar di masing-masing bidang seperti penegakan perda, trantib, SDA, pemadam kebakaran, dan juga di tata usaha, diserahkan kepada masing-masing kepala bidang masing-masing, apakah sudah bermanfaat atau belum, karena setiap petugas yang telah didiklatkan harus bisa mengaplikasikannya secara di tempat kerjanya, jangan hanya sekedar ikut-ikutan saja” (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 11 September 2017).

Berdasarkan pengungkapan tersebut evaluasi pelaksanaan diklat diwujudkan dalam bentuk mengawasi tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai yang mengikuti diklat tersebut. Pada prinsipnya pemberian kesempatan mengikuti diklat tersebut dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja agar kebutuhan data, informasi, laporan, reaksi dan respon terhadap permasalahan baik di dalam dan luar kantor dapat diselesaikan dengan baik dan bertanggung jawab. Dengan demikian pengukuran hasil yang diperoleh setelah melaksanakan diklat-diklat teknis maupun fungsional dihubungkan dengan kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut.

2. Kendala-Kendala Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Pengembangan sumber daya aparatur merupakan peningkatan kemampuan dan kompetensi pegawai negeri sipil guna meningkatkan keahlian dan wawasan pegawai secara konsisten dan bertanggung jawab. Oleh sebab itu peningkatan tersebut dalam jangka pendek dapat dipenuhi dengan pendidikan dan pelatihan.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam kenyataan tidak mudah untuk dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan setiap tahunnya. Kendala-kendala yang menghambat pelaksanaannya yaitu :

a. Perencanaan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan dan Keterbatasan Anggaran

Setiap akan memasuki akhir tahun anggaran setiap OPD akan mengusulkan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan, namun perencanaan kebutuhan diklat sering tidak dapat terpenuhi dan dilaksanakan karena pelaksanaan diklat satu pintu dikoordinir oleh OPD tersebut. Prosedur perencanaan kebutuhan diklat berdasarkan kebutuhan organisasi dan pegawai disampaikan sesuai permintaan dari BKPSDM Kabupaten Bulungan.

Menurut penjelasan informan yang merupakan salah satu staf perencanaan pendidikan dan pelatihan yang mengatakan sebagai berikut:

“kewenangan kami hanya mengusulkan kepada Kantor Diklat agar tahun depan bisa melaksanakan diklat-diklat baik di dalam atau diluar daerah tergantung dari kemampuan keuangan pemerintah. Tapi usulan selalu sering tidak terealisasi dan malah disarankan untuk mengadakan sendiri saja, karena keterbatasan dana” (Sumber : Kutipan Wawancara Kd. 4, tanggal 19 September 2017).

Berdasarkan informasi tersebut, perencanaan diklat sering terkendala untuk dilaksanakan karena perencanaan yang diusulkan tidak bisa terpenuhi sesuai kebutuhan pegawai. Dengan demikian perencanaan diklat agar dapat terlaksana harus dialokasikan dalam penganggaran internal Satpol PP dan PMK, namun kendala keterbatasan anggaran

sangat menentukan akan ditetapkannya pelaksanaan diklat di tahun mendatang. Berdasarkan data tersebut pada pengalokasian dana untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui 2 (dua) metode :

- a). Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM, yaitu dalam hal ini perencanaan kebutuhan diklat berdasarkan usulan dari OPD teknis, namun pengalokasian anggaran dananya dan pelaksanaannya pada OPD yang mempunyai tugas melaksanakan Diklat.
- b). Satpol PP dan PMK, yaitu pengusulan berasal dari OPD teknis yang tugas tersebut, namun pengalokasiannya langsung dialokasikan dalam anggaran OPD dan dilaksanakan oleh Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan.

Seperti yang disampaikan oleh Kepala Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam kutipan wawancara berikut :

“diupayakan terus diklat-diklat itu...meskipun tidak bisa di kantor diklat, kita bisa upayakan sendiri, tapi juga melihat keadaan anggaran kita, fokus kita masih membiayai yang sifatnya kebutuhan rutin dulu, kalau cukup anggarannya bisa direncanakan tapi kalau tidak ya..nggak bisa direncanakan” (Sumber : Kutipan wawancara, tanggal 11 September 2017).

Dengan demikian antara perencanaan dan penganggaran bagi sumber daya aparatur saling berhubungan dalam kaitannya dengan penyelenggaraan diklat di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan. Kondisi saat ini terjadi sebagai dampak kebijakan dari pemerintah daerah Kabupaten Bulungan khususnya untuk tahun anggaran 2017 yang menerapkan pengurangan pagu anggaran, maka OPD akan

mempertimbangkan kegiatan dan memprioritaskan kepentingan wajib yaitu belanja pegawai dan belanja operasional lainnya.

Menurut data yang diperoleh mengenai anggaran yang dialokasikan untuk Pendidikan dan Pelatihan pada Satpol PP dan PMK sejak tahun 2011 sampai dengan 2017 dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.9. Alokasi Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Tahun	Anggaran (Rp)	Jumlah Peserta	Penyelenggara	Yang Mengikuti
2011	200.000.000,00	20	SPN	Pol PP
2012	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada
2013	75.000.000,00	50	Satpol PP	Satpol PP
2014	80.000.000,00	50	Satpol PP	Satpol PP
2015	Tidak Ada	5	BKD	PMK
2016	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada
2017	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

Sumber : Data Sekunder diolah, 2017.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa alokasi untuk perencanaan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sejak tahun 2011 sampai dengan 2017, tidak dapat dilaksanakan secara berkelanjutan. Anggaran pendidikan dan pelatihan yang telah dialokasikan dan direalisasikan yaitu pada tahun 2011, 2013 dan 2014. Namun setelahnya sampai dengan 2017 tidak teralokasikan dana pendidikan dan pelatihan tersebut baik pelatihan internal maupun eksternal khusus untuk petugas satpol PP dan PMK, sedangkan pendidikan dan pelatihan untuk petugas administrasi seperti keuangan, bendahara, pengurus barang, laporan

keuangan dan pelaksanaan anggaran yang setiap tahun rutin diadakan namun hanya mengikutsertakan saja karena anggaran dari OPD tersebut. Pendidikan dan pelatihan untuk petugas pemadam kebakaran dilaksanakan pada tahun 2015, namun alokasi dana tidak tersedia dalam anggaran Satpol PP dan PMK, namun melalui BKPSDM dengan mengirimkan sebanyak 5 (lima) orang untuk mengikuti di Ciracas Kabupaten Bogor, hal ini disebabkan terbatasnya anggaran yang ada di BKPSDM. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tahun 2013 dan 2014 merupakan sebuah komitmen dari Satpol PP dan PMK untuk tetap menjaga kekompakan dan kemampuan petugas Satpol PP, namun pelatihan yang dilakukan hanya simulasi-simulasi yang dilakukan di luar ruangan atau *on the job training*, materi dan instrukturanya berasal dari kalangan internal Satpol PP, Kepolisian dan Kodim.

b. Kelembagaan atau Organisasi

Organisasi Satpol PP dan PMK merupakan penggabungan 2 (dua) sub organisasi yang sebelumnya berdiri sendiri. Sehingga antara tugas Pol PP dan Pemadam Kebakaran meskipun mayoritas tugas utamanya berada di lapangan tetapi berbeda secara teknis, di satu sisi pengamanan ketertiban, dan ketentraman yang selalu berhadapan dengan masyarakat, sementara di sisi yang lain berhadapan dengan potensi kebakaran.

Perbedaan dalam organisasi inilah yang membingungkan dalam rangka mengembangkan sumber daya aparaturnya melalui diklat. Apabila dilaksanakan secara internal maka biaya yang dibutuhkan relatif besar, sehingga harus ada pembagian yang berkeadilan bagi seluruh

bidang yang berbeda-beda tersebut. Hal ini diungkapkan oleh Kepala

Bidang Pemadam Kebakaran dalam kutipan wawancara berikut :

“satpol pp dan pmk merupakan 2 bidang yang berbeda dan sekarang menjadi satu organisasi, jadi jelas semua butuh pengembangan keahlian setiap periode untuk mempertahankan pengetahuan kami dalam menguatkan tugas-tugas. Sehingga ada kebingungan jika diklat akan diadakan yang mana paling urgen saat ini. Petugas PMK atau *fire rescue* ini melaksanakan tugas-tugas yang selalu membahayakan jiwa mereka sendiri dan juga memberi pertolongan kepada warga yang kena kebakaran dan menyangkut nyawa juga. Itu harus jenjang-jenjang diklat yang harus diikuti setiap tahun jangan sampai putus dulu, disamping itu juga petugas kami masih terus melakukan pengkaderan yang baru-baru”. (Sumber : Kutipan Wawancara, tanggal 18 September 2017).

Berdasarkan hal tersebut, perbedaan 2 (dua) fungsi yang berbeda dari organisasi ini juga menjadi kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat ini. Tentu saja adanya perbedaan tugas dan fungsi tersebut akan mengakibatkan jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan juga berbeda. Jumlah personil yang berbeda tersebut tentunya memerlukan diklat yang berbeda. Apalagi masing-masing mempunyai jumlah personil yang banyak.

Berdasarkan data yang diperoleh dari informan dari Kepala Bidang SDA jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh masing-masing bidang meliputi :

Tabel 4.10. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Menurut Kebutuhan Masing-Masing Bidang Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

No	Bidang	Jenis Pendidikan dan Pelatihan
1.	Penegakan Peraturan Daerah	Pelatihan dan Pelatihan Dasar (Diklatsar) Pola 150-300 jam untuk Pol PP.
2.	Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat	Pelatihan dan Pelatihan Dasar (Diklatsar) Pola 150-300 jam untuk Pol PP.
3.	Penanggulangan Masalah Kebakaran	Pendidikan dan Pelatihan Dasar Pemadam Kebakaran (<i>Basic Fire Training</i>)
4.	Sumber Daya Aparatur	Analisis Kebutuhan Diklat, Analisis Jabatan, Pelatihan dan Pelatihan Dasar (Diklatsar) Pola 150-300 jam untuk Pol PP.

Sumber : Hasil Pendalaman Wawancara, Kabid. SDA, 2017

Menurut analisis yang dilakukan atas hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa masing-masing bidang memiliki kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang sama khususnya untuk 3 (tiga) bidang yaitu bidang penegakan peraturan daerah dan penanggulangan kemiskinan, yaitu pada Pendidikan dan Pelatihan Dasar Pola 150-300 jam. Kebutuhan Diklat yang sama pada ketiga bidang tersebut yaitu pola 150-300 jam diperuntukkan untuk para calon PNS atau PNS yang akan mengisi jabatan sebagai petugas polisi pamong praja di lapangan. Berbeda dengan pejabat yang memangku jabatan di eselon IV dan eselon III pola 100 jam dan 50 jam, relatif lebih sedikit dibandingkan dengan petugas di lapangan.

c. Jumlah Personil Lapangan

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sangat penting dilaksanakan setiap tahunnya karena untuk memberikan bekal-bekal teknis bagi petugas pol PP dan pemadam kebakaran di lapangan. Namun pelatihan-

pelatihan di Satpol PP dan PMK jangan sampai tidak diadakan. Kondisi ini sangat riskan mengingat tugas-tugas mereka yang bersentuhan langsung dengan tingkat risiko yang tinggi.

Beberapa penjelasan yang sama diungkapkan oleh informan yang lain baik di Kepala Bidang Penegakan Peraturan Daerah yang mengatakan yaitu :

“Hampir setiap bidang perlu pelatihan-pelatihan teknis karena untuk memelihara kedisiplinan, pengetahuan mereka di lapangan. Mungkin tidak seluruhnya dapat dilaksanakan setiap tahun, karena pegawai lapangan di Satpol PP dan PMK ini banyak dan ada dua fungsi vital yaitu pengamanan dan penanggulangan kebakaran. Jadi harus dilakukan penjadwalan dan keteraturan pelaksanaan diklat agar semua bisa baik bekerja di lapangan” (Sumber : Kutipan wawancara tanggal 13 September 2017).

Menurut penjelasan tersebut, bahwa pendistribusian pelaksanaan diklat tidak harus setiap tahun harus merata dilaksanakan karena semua pegawai membutuhkannya, karena di Satpol PP dan PMK saat ini dan 2 (dua) tahun terakhir tidak ada pelaksanaan diklat-diklat untuk semua bidang yang menjadi bagian dari organisasi ini. Jumlah personil yang cukup banyak baik Pol PP dan PMK mempunyai kesulitan tersendiri. Hal ini disebabkan oleh harus ada pembagian alokasi anggaran yang seimbang diantara keduanya. Namun apabila semua dipenuhi dalam suatu anggaran tahunan akan menyulitkan, karena saling membutuhkan pendidikan dan pelatihan sebagai peningkatan kemampuan mereka masing-masing. Fungsi lain dari diadakannya pendidikan dan pelatihan tersebut, selain untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan dan kemampuan lapangan, mereka juga membutuhkan rasa kekompakan dan

solidaritas diantara sesama petugas. Kebersamaan dan kekompakan senasib sepenanggungan dapat tercipta pada saat secara bersama-sama mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Data berikut menjelaskan jumlah personil petugas polisi pamong praja dan pemadam kebakaran.

Tabel 4.11. Perbandingan Jumlah Personil Satpol PP dan PMK

Unit Personil	Jumlah
Petugas Keamanan	56
Petugas Pemadam Kebakaran	35

Sumber : Data Sekunder, diolah 2017.

Menurut data jumlah personil Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, perbandingan jumlah keduanya lebih banyak personilnya pada Satpol PP dibandingkan dengan personil pemadam kebakaran. Jumlah personil Satpol PP dan PMK yang dominan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan penegakan perda, penertiban dan keamanan harus menyediakan jumlah personil yang banyak, karena terkait dengan penanggulangan kerawanan sosial yang selalu berbenturan dengan masyarakat dari berbagai kalangan.

C. Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu strategi dalam manajemen publik. Dalam konsep manajemen publik, pemerintah mengandalkan dan memberdayakan sumber daya manusia lebih dominan dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain dan manusia yang

menggunakan dan mengendalikan sumber-sumber daya tersebut. Peran penting sumber daya manusia dalam organisasi menempatkan unsur manusia sebagai kunci utama dari agen perubahan dalam birokrasi pemerintah.

Manajemen publik seperti halnya manajemen umum, juga merupakan rangkaian proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan yang efektif dan efisien. Secara teoritis bahwa manajemen publik memiliki orientasi utama menyelenggarakan pelayanan publik melalui proses menggerakkan sumber daya yang ada dan non manusia sesuai dengan kebijakan publik (Ott, Hyde dan Shafritz, 1980). Beberapa konsep manajemen publik pada intinya yaitu melaksanakan fungsi-fungsi umum manajemen, yang didalamnya terkandung proses *staffing* yaitu menggerakkan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia (Allison, 1986 dalam Mahmudi, (2010:37); Keban, (2004).

Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi, sehingga beberapa fungsi dan kegiatan organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dapat secara efektif dan efisien untuk kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Schuler, dkk (1992:16) Cushway, (1994:13) dalam Priyono, (2007:25). Menurut Robbin dan Coulter, (2005:9) bahwa terdapat 2 (dua) fungsi pokok yaitu melaksanakan fungsi manajerial dan

fungsi operasional. Fungsi operasional berkaitan dengan tindakan-tindakan langsung dalam mengelola sumber daya manusia yang meliputi :

a. Pengadaan Tenaga Kerja, yang terdiri dari :

- 1) Perencanaan SDM.
- 2) Analisis jabatan.
- 3) Penarikan pegawai.
- 4) Penempatan kerja.
- 5) Orientasi kerja.

b. Pengembangan SDM, yang terdiri dari :

- 1) Pendidikan dan pelatihan.
- 2) Pengembangan karir.
- 3) Penilaian prestasi kerja.

c. Kompensasi atau Pemberian Balas Jasa, yang terdiri dari :

- 1) Gaji.
- 2) Insentif.
- 3) Keuntungan.
- 4) Kesejahteraan.

d. Pengintegrasian, yang terdiri dari :

- 1) Kebutuhan karyawan.
- 2) Motivasi karyawan.
- 3) Kepuasan karyawan.
- 4) Disiplin kerja.

e. Pemeliharaan SDM, yang terdiri dari :

- 1) Komunikasi kerja.

- 2) Kesehatan dan keselamatan kerja.
 - 3) Pengendalian konflik kerja.
 - 4) Konseling kerja.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja, yang terdiri dari :
- 1) Pensiun.
 - 2) Pemberhentian atas permintaan sendiri.
 - 3) Pemberhentian langsung oleh perusahaan.
 - 4) Pemberhentian sementara.

Organisasi Perangkat Daerah Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan sesuai tugas pokok dan fungsinya bertujuan melaksanakan suatu kebijakan publik yaitu menegakkan peraturan daerah secara tegas dan konsisten, karena peraturan daerah merupakan suatu produk kebijakan publik yang dihasilkan secara politik dalam suatu lembaga Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Bulungan, merupakan representasi dari masyarakat Bulungan. Sehingga produk yang dihasilkan dapat berguna secara optimal untuk kepentingan publik, harus diimplementasikan sesuai ketentuan yang diatur di dalamnya untuk seluruh masyarakat tanpa terkecuali.

Pemerintah harus mengoptimalkan pelayanan publik, salah satu cara bagi organisasi yang memberikan pelayanan publik yang berkualitas, harus mempertimbangkan dan memperhatikan aspek profesionalisme dan kompetensi pegawai yang dimilikinya. Petugas pelayanan akan selalu berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat, sehingga kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap aparatur yang baik memberikan

kepuasan kepada masyarakat yang dilayani. Manajemen sumber daya manusia diterapkan oleh Manajemen Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan melalui proses pengaturan pengadaan pegawai dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur. Manajemen pengadaan pegawai dilakukan untuk tenaga honorer yang akan direkrut sebagai tenaga perbantuan di Satpol PP, sedangkan Pegawai Negeri Sipil menjadi kewenangan BKPSDM dalam penentuan dan penempatannya.

Pengembangan sumber daya aparatur dalam realitas organisasi Satpol PP dan PMK dipandang penting dan strategis karena hampir semua tugas pokok dan fungsinya mengandalkan kemampuan teknis pegawainya. Hampir seratus persen petugas Satpol PP dan PMK merealisasikan tugas-tugasnya di lapangan atau berada di luar kantor. Menurut Permendagri Nomor 16 Tahun 2009 dijelaskan bahwa petugas pemadam kebakaran secara operasional adalah semua pegawai yang melakukan tugas-tugas pencegahan, pemadaman dan penyelamatan. Sedangkan menurut Permendagri Nomor 38 Tahun 2010 menjelaskan bahwa Polisi Pamong Praja adalah anggota Sat Pol PP sebagai aparat pemerintah daerah dalam penegakkan peraturan daerah, penyelenggaraan ketertiban umum, dan ketentraman masyarakat serta perlindungan masyarakat.

Pengelolaan sumber daya aparatur yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan aparatur oleh manajemen Satpol PP dan PMK setelah dianalisis meliputi :

a). Pengadaan dan Penempatan SDM.

Pengembangan sumber daya aparatur yang efektif terletak pada kompetensi yang dimiliki aparatur. Kompetensi pengetahuan salah satunya ditentukan oleh pendidikan seseorang. Semakin berkembangnya pegawai di bidang tugasnya jika terdapat linearitas pendidikannya. Pada saat pengadaan aparatur yang dibutuhkan seperti petugas lapangan baik pamong praja maupun pemadam kebakaran tingkat pendidikan yang dipersyaratkan adalah minimal SMA atau sederajat. Pengadaan SDM ini pada umumnya untuk tenaga kontrak atau pegawai tidak tetap.

Penempatan aparatur disesuaikan berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai. Pada umumnya terdapat 2 (dua) jenis pegawai yang dapat ditempatkan sesuai dengan pendidikannya yaitu pada pegawai honorer dan mutasi dari instansi lain ke dalam Satpol PP dan PMK. Untuk penempatan berdasarkan pendidikan, analisa yang dilakukan apabila tingkat pendidikannya SMA disesuaikan dengan tingkat kebutuhan setiap bidang, dengan pertimbangan pendidikan. Namun jika pendidikannya adalah Sarjana misalnya ekonomi dapat ditempatkan di bagian tata usaha atau sekretariat, dan bidang lain yang memerlukan. Sedangkan untuk sarjana hukum ditempatkan pada bidang penegakan Perda, bidang ketentraman dan ketertiban.

Pengembangan aparatur yang lain menurut peneliti yang biasanya diterapkan yaitu dengan melakukan perputaran staf (*rolling*) dalam rangka penyegaran dan pengembangan agar lebih menguasai bidang-

bidang yang lain, sehingga secara langsung dapat dilakukan kaderisasi pengetahuan terhadap pegawai tersebut.

b). Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk tujuan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Peningkatan kompetensi aparatur dapat dilakukan dengan cara pendidikan dan juga pelatihan. Artinya terdapat dua pendekatan yang dapat diterapkan tergantung kebutuhan organisasi.

Peningkatan pendidikan dapat dipilih dengan memberikan kesempatan pada setiap aparatur meningkatkan kemampuan pengetahuan dan wawasan berpikirnya dengan meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sedangkan pelatihan atau training juga diterapkan kepada aparatur untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya (Wijaya, 1970:75; Soekijo, 1999:4).

Pada umumnya pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh lembaga-lembaga resmi yang menyelenggarakan peningkatan kemampuan teknis menggabungkan pendidikan dan pelatihan karena pola yang digunakan adalah memberi materi-materi di dalam ruangan dan juga di luar ruangan atau kelas. Pengembangan dengan mekanisme pendidikan dan pelatihan di Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Peningkatan Pendidikan Formal

Pengembangan pengetahuan dan wawasan sumber daya aparatur perlu ditingkatkan agar semakin cerdas dalam bekerja. Dalam pelaksanaannya pemerintah daerah telah memberi kebijakan untuk meningkatkan tingkat pendidikan yang dimilikinya saat ini dengan cara tugas belajar dan izin belajar ke jenjang yang lebih baik.

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2007: 72-73), yang menguraikan bahwa terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu pengembangan SDM secara formal dan secara informal. Pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat *empirical needs* dan *predictive needs* bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga. Pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya. Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar.

Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam kenyataannya berdasarkan data-data yang disampaikan dalam wawancara dengan informan dan pengamatan peneliti sebagai aparatur sipil di Kabupaten Bulungan bahwa Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mendukung kepada setiap pegawai untuk mengikuti penjenjangan pendidikan. Pemberian dukungan secara formal untuk mengikuti penjenjangan pendidikan baik melalui mekanisme Tugas Belajar dan Izin Belajar kepada aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan. Dalam mekanisme pengembangan SDM melalui pendidikan seperti tugas belajar, pembiayaannya dapat melalui Bea Siswa dan juga berasal dari secara mandiri, namun pembiayaannya tergantung dari kemampuan ekonomi pegawai itu sendiri. Kenyataan tersebut ditunjukkan dengan sampai dengan saat ini telah terdapat 2 (dua) orang yang masih aktif mengikuti penjenjangan pendidikan ke pendidikan yang lebih tinggi.

Proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan untuk pendidikan formal belum dilaksanakan perencanaan kebutuhan sumber daya aparatur menurut tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Kriteria pendidikan yang dapat ditingkatkan oleh sumber daya aparatur Satpol PP dan PMK khususnya ke pendidikan Sarjana tidak ditentukan secara jelas, artinya semua program studi baik ekonomi, sosial, hukum, teknik, administrasi, dan lain

sebagainya diperkenankan pimpinan. Pegawai yang ada di Satpol PP dan PMK telah beberapa orang melakukan penjenjangan pendidikan ke Sarjana, namun kebanyakan setelah pengakuan pendidikan diperoleh dari Pemerintah Kabupaten Bulungan, mereka mutasi ke OPD lain dengan alasan pendidikan kurang sesuai di Pol PP dan PMK. Hal ini mengakibatkan aparatur dapat berpindah-pindah dengan mudah karena alasan pendidikan tersebut, dan akan mengurangi personil khususnya yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar Satpol PP dan PMK.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan formal sudah tepat dan sesuai dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang menjelaskan dapat ditempuh dengan pendidikan formal. Pendidikan formal yaitu upaya meningkatkan pengetahuan individu sehingga kompetensi terhadap suatu bidang tertentu yang dimilikinya dapat memberi manfaat meningkatkan kinerja (*performance*) di mana dia berada.

2) Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan kompetensi dan teknis sumber daya aparatur untuk jangka pendek dapat dipenuhi dengan pendidikan dan pelatihan atau diklat. Diklat merupakan formulasi pemberian materi berupa konsep, teori dan pengertian yang dikombinasikan dengan praktik-praktik nyata yang pada akhirnya untuk meningkatkan kompetensi berupa pengetahuan.

Menurut Hasibuan (2007: 69) yang mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Berdasarkan data aparaturnya Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan khususnya petugas pengamanan dan pemadam kebakaran masih belum seluruhnya mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar Pol PP dan PMK sebagaimana yang dipersyaratkan. Dari 56 jumlah tenaga Satpol PP menurut data yang ada baru 20 (dua puluh) orang yang benar-benar telah mengikuti Diklat dasar dengan pola 30-45 jam, sedangkan sisanya yang berjumlah 36 (tiga puluh enam) belum mengikuti diklat dasar yang sebenarnya. Namun tiga puluh enam orang tersebut meskipun belum pernah mengikuti diklatsar sesuai ketentuan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 seperti diklat di SPN Balikpapan, tetapi telah diberikan pembinaan dan pelatihan internal (*inhouse training*) yang dari segi materi dan instruktur yang memberikan belum sesuai dengan yang dibutuhkan saat ini. Sedangkan petugas PMK yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan baru 5 (lima) orang sampai dengan saat ini, sisanya belum mengikuti sama sekali.

Tujuan diberikannya pelatihan internal tersebut untuk membekali petugas yang belum paham dan masih baru menjadi petugas tersebut dengan pengetahuan dasar-dasar pengamanan, pengawalan dan penertiban yang kebanyakan dilakukan secara

praktik di lapangan tanpa pemberian materi di dalam kelas, untuk menambah wawasan secara teoritis.

Diklat yang dilaksanakan Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan untuk meningkatkan kompetensi pekerjaan dan pegawai seperti :

- 1) Diklat prajabatan bagi pegawai yang akan diangkat sebagai PNS,
- 2) Diklat kepemimpinan bagi pegawai yang akan menerima promosi jabatan di eselon 2, 3 dan 4,
- 3) Diklat teknis dan fungsional seperti diklat bendahara, pengadaan barang dan jasa, keuangan, pengelolaan barang milik daerah.
- 4) Diklat dasar (diklatsar) untuk pendidikan dan pelatihan dasar bagi petugas keamanan, *basic fire training* untuk pemadam kebakaran,
- 5) *Inhouse Training*, yaitu pelatihan yang dilaksanakan di dalam internal organisasi.
- 6) Pembinaan yaitu pemberian arahan, petunjuk kerja, dalam upaya memfokuskan pada bidang tugas.

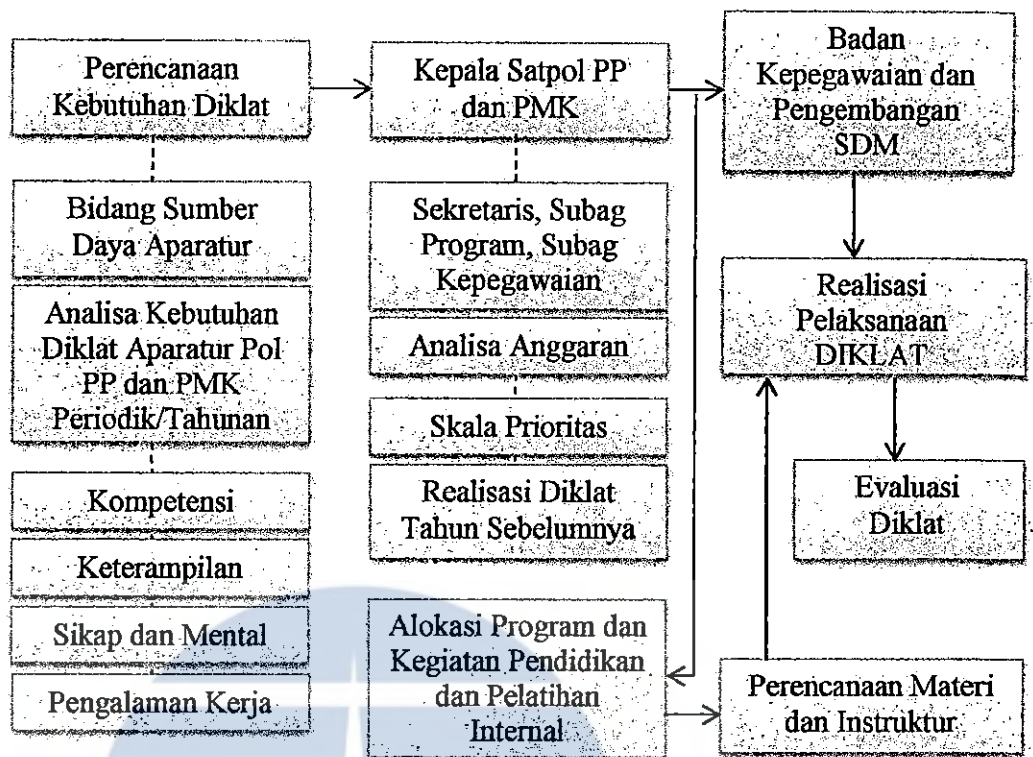
Temuan hasil penelitian bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat tidak terlaksana selama 7 (tujuh) tahun sejak terakhir dilaksanakan pada tahun 2011 dengan dilaksanakan oleh lembaga yang khusus menangani diklat dasar, namun untuk pengkaderan dan pemberian materi bagi pegawai-pegawai baru masuk hanya dilakukan *inhouse training* yang instruktur dan materi yang diberikan

tidak seperti halnya lembaga pendidikan terakreditasi yang lebih memberikan rasa semangat, meningkatkan kepercayaan diri petugas lapangan tersebut.

Proses pengelolaan pendidikan dan pelatihan dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan diklat (*training need analysis*) terhadap hal-hal yang akan menjadi objek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan berikutnya adalah pelaksanaan dan penerapan, yaitu proses pelaksanaan dan penerapan program-program pendidikan dan pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan dan proses pelatihan.

Perencanaan pelatihan pada hakekatnya adalah proses menyusun rancangan program pelatihan, yaitu proses menyiapkan berbagai hal mengenai persiapan pelatihan. Secara umum menurut Gomes, (2000:204) mengemukakan ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan bagi aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, dilakukan proses perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagaimana digambarkan berikut :



Gambar 4.2. Proses Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan
Sumber : Hasil Analisis Peneliti.

Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK diawali pertama kalinya dengan menganalisa kebutuhan peningkatan kualitas SDM petugas Satpol PP dan PMK berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan dan peningkatan kinerja. Beberapa tolok ukur yang digunakan yaitu dengan melihat dan menganalisa :

- a. Kompetensi yang dimiliki masing-masing aparatur saat ini, apakah masih kurang atau tidak memadai. Kompetensi aparatur dianalisa dengan melihat kemampuan teknis dalam pekerjaan yang ditanganannya. Apakah dalam menyelesaikan pekerjaannya seringkali tidak sesuai, kurang memahami sistem kerja dan bidangnya,

- dan tidak mampu beradaptasi dengan pekerjaannya karena sebelumnya tidak berada di bidang yang sama.
- b. Keterampilan kerja yang dimiliki, yaitu kemampuan menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaannya dengan cekatan, kemudahan dan inovatif secara mandiri. Artinya begitu aparatur tersebut ditugaskan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya, dapat melaksanakan dan menyelesaikan sesuai dengan perintah dan tepat sesuai prosedur pekerjaannya.
- c. Sikap dan Mental, yaitu menyangkut kepercayaan diri aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin percaya diri menyelesaikan suatu pekerjaan, maka semakin baik kinerjanya karena adanya motivasi pribadi yang mendorong dirinya untuk bekerja secara sungguh-sungguh. Namun seringkali aparatur tidak memiliki rasa percaya diri atau minder dengan rekan-rekan kerja dan lingkungannya maka perlu disatukan melalui suatu kelompok-kelompok yang efektif dapat meningkatkan rasa percaya dirinya.
- d. Pengalaman Kerja, yaitu pengalaman kerja dalam bidangnya yang ditangani saat ini. Aparatur mungkin memiliki masa kerja yang tinggi, tetapi terkadang pengalaman kerjanya di bidang administrasi. Karena saat ini ditugaskan sebagai aparatur Pol PP atau PMK maka pengalaman kerja di bidang ini sangatlah minim, sehingga memerlukan pendidikan dan pelatihan untuk menambah wawasan dan kemampuan kerjanya.

Proses perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk petugas Satpol PP dan PMK dilakukan oleh Bidang Sumber Daya Aparatur dengan menganalisa kebutuhan nyata masing-masing aparatur di lapangan. Hasil perencanaan tersebut kemudian disampaikan kepada Kepala Satpol PP dan PMK sebagai pimpinan OPD. Pimpinan akan mengevaluasi usulan kebutuhan pendidikan dan pelatihan tersebut, dengan melibatkan bawahan-bawahannya seperti Sekretaris, Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan, dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Usulan yang disampaikan akan dianalisa dengan pertimbangan pada :

- a. Batas Ketersediaan Anggaran (Pagu Dana), yaitu jumlah dana yang disediakan untuk OPD Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan setiap tahunnya. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan melalui kegiatan dalam anggaran OPD. Pada umumnya jenis belanja yang disediakan untuk kepentingan atau urusan yang sifatnya wajib terlebih dahulu, seperti pembayaran gaji dan tunjangan pegawai, tenaga honorer, kemudian penyediaan operasional perkantoran seperti ATK, peralatan dan perlengkapan kerja, perjalanan dinas, kebersihan dan lain sebagainya. Apabila dana untuk membiayai urusan yang sifatnya wajib sudah terpenuhi, dan masih tersedia anggaran yang mencukupi, maka program peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan dapat dipertimbangkan dengan tetap mempertimbangkan kegiatan-kegiatan lainnya yang lebih urgens dan mendesak untuk dianggarkan.

- b. Skala Prioritas., yaitu tingkat keutamaan dan keharusan suatu kegiatan diselenggarakan berdasarkan urgensinya yang akan memengaruhi dampak secara luas di sekitar lingkungan kerja. Satpol PP dan PMK memiliki tugas-tugas penegakan Peraturan Daerah, Ketertiban dan Kentraman Umum, dan Penanggulangan Masalah Kebakaran yang seluruhnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa lintas sektor dengan OPD atau instansi vertikal lainnya dalam melaksanakan hal-hal yang memerlukan penanganan khusus seperti Pilkada, Pemilihan Legislatif, Pilpres dan pengamana lainnya dalam kaitannya di wilayah Kabupaten Bulungan, sehingga prioritas tersebut menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan perlu atau tidaknya pendidikan dan pelatihan dapat dianggarkan atau tidak, karena memerlukan dana yang cukup besar dalam DPA Satpol PP dan PMK dan akan berdampak pada beban anggaran kegiatan lain yang lebih prioritas.
- c. Realisasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Tahun Sebelumnya, yaitu dengan melihat capaian pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan beberapa periode sebelumnya yang pernah dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Tujuannya untuk melihat manfaat yang dapat diperoleh secara efektif untuk seluruh aparatur Polisi PP dan PMK. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebelumnya apakah telah memenuhi ekspektasi yang ditetapkan untuk meningkatkan kualitas SDM yang memberikan kinerja yang tinggi atau tidak, juga

dengan melihat persentase aparatur yang belum diberikan pendidikan dan pelatihan pada waktu itu, sehingga dapat menjadi pembanding yang wajar untuk pertimbangan pengalokasian dana Pendidikan dan Pelatihan di OPD.

Keputusan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan setelah dilakukan analisis di tingkat internal, dengan mempertimbangkan pendanaan yang tersedia, rencana penganggaran dan pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara internal maupun melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM) Kabupaten Bulungan. Apabila BKPSDM Kabupaten Bulungan menerima usulan yang disampaikan dari Satpol PP dan PMK, maka Diklat dapat dilaksanakan dengan kebijakan yang ditentukan oleh BKPSDM Kabupaten Bulungan baik dari segi jumlah peserta dan tempat penyelenggaraan Diklat. Namun apabila tidak tersedia dalam kebijakan BKPSDM dapat dialokasikan sendiri dalam DPA Satpol PP dan PMK, dengan perencanaan materi dan instruktur yang akan mengisi pendidikan dan pelatihan internal tersebut.

Konsep pengembangan pendidikan dan pelatihan SDM menurut Werther (1989:287) yaitu pada prinsipnya meliputi (a) penilaian kebutuhan (*need assessment*); (b) Perumusan tujuan pelatihan dan pengembangan (*training and development objective*); (c) Isi Program (*programe content*); (d) Prinsip-prinsip belajar (*learning principles*); (e) Pelaksanaan program (*actual program*), (f) Keahlian, pengetahuan, dan

kemampuan pekerja (*skill knowledge ability of works*); dan (g) evaluasi (*evaluation*).

Pendidikan dan pelatihan bagi aparaturnya bagi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis khususnya keahlian dan sikap aparaturnya, serta wawasan kerja sehingga dapat memberikan manfaat yang besar bagi pelaksanaan tugas sehari-hari.

Menurut Mangkunegara (2008:52) tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain yaitu :

- a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja.
- c) Meningkatkan kualitas kerja.
- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Pendidikan dan pelatihan bagi aparaturnya Satpol PP dan PMK dilaksanakan dalam suatu program dan kegiatan pendidikan dan pelatihan, yang dapat direalisasikan secara internal organisasi dan eksternal organisasi. Pelaksanaan Diklat sampai dengan saat ini berdasarkan data yang telah diuraikan sebelumnya bahwa pendidikan dan

pelatihan terakhir yang benar-benar untuk meningkatkan kompetensi kerja Satpol PP khususnya pada tahun 2011. Sedangkan petugas PMK belum seluruhnya mengikuti Diklat tersebut. Dengan demikian kompetensi dan keahlian petugas Satpol PP dan PMK belum memadai karena kompetensi dan pemahaman pekerjaan yang tidak *terupgrade* dengan optimal. Meskipun tujuan dari pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan penghayatan pekerjaan, namun belum seluruhnya sasaran tersebut dapat menjangkau seluruh aparatur Satpol PP dan PMK.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk petugas Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan pada tahun 2013 dan 2014 adalah pelatihan dan pelatihan internal atau disebut bersifat *On The Job Training*. *On The Job Training* menurut Cherrington (1995), adalah metode yang dilakukan oleh instansi kepada pegawai dengan tetap bekerja sambil mengikuti pendidikan dan latihan. Pegawai secara internal dilatih dan dibimbing oleh pegawai lain yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kewenangan melatih. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam bentuk *job instruction training*. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan. Pelatihan tersebut seperti halnya melakukan simulasi pengamanan, penertiban dengan instruksi yang diberikan oleh seorang pegawai senior yang memahami tahapan-tahapan tersebut.

Disamping pelatihan *On The Job Training*, pada tahun 2011 dan 2015 pendidikan dan pelatihan juga dilaksanakan secara *Off The Job Training*. Pelatihan ini adalah pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat. Menurut Sule dan Saefullah, (2009:205) program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu *off the job training* diantaranya yaitu *Executive development program*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya. Pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK yang dilaksanakan adalah dengan mengirimkan sebanyak 20 orang tenaga Satpol PP ke balai atau lembaga diklat yang tersertifikasi resmi di SPN Balikpapan pada tahun 2011, dan sebanyak 5 orang tenaga PMK ke Pusdiklatkar di Ciracas Bogor untuk diklat dasar pemadam kebakaran.

Terkait dengan materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada pelatihan yang bersifat *On The Job Training* (pelatihan internal) materi yang diberikan difokuskan dalam penanganan tugas-tugas sehari-hari yang rutin dilaksanakan petugas Pol PP di lapangan. Materi yang diberikan kepada peserta pendidikan dan pelatihan telah disesuaikan dengan tujuan utamanya, yaitu agar setiap petugas cakap dan mengerti serta memahami tugas utamanya dalam pengamanan dan penanganan massa. Tujuannya adalah peningkatan keterampilan, mestinya materi

yang diberikan lebih banyak bersifat praktek dan simulasi menurut intruksi yang diberikan.

Dengan demikian berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat diinterpretasikan terhadap pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan yaitu bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih profesional dan memiliki kinerja yang tinggi. Jenis pengembangan tersebut meliputi : *pertama*, penempatan dan pengembangan Sumber Daya Aparatur sesuai dengan pendidikan yang dimilikinya agar memahami secara efektif dan efisien pekerjaan sehari-hari. *Kedua*, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan, dimana diberikan 2 (dua) jenis program yaitu peningkatan pendidikan formal, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi petugas Satpol PP dan PMK. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diwujudkan dalam bentuk pertama, *Off The Job Training* yaitu pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat pekerjaan dengan mengirimkan peserta pelatihan ke lembaga penyelenggaraan diklat yang resmi dan terakreditasi, kedua, *On The Training* yaitu pelatihan yang dilaksanakan dengan tidak meninggalkan tempat pekerjaan tersebut. pelatihan ini diberikan dalam bentuk intruksi pekerjaan (*job instruction training*) yang dilaksanakan selama beberapa hari dengan materi yang tidak belum memenuhi kebutuhan dasar pekerjaan dan cenderung simulatif untuk mempermudah penerapan pekerjaan di lapangan, sehingga lebih memahami apa yang harus

diperbuat dalam keadaan di lapangan, namun pelatihan ini banyak dilakukan di lapangan dan tidak terjadi di dalam kelas.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan saat ini belum dilaksanakan secara berkesinambungan, khususnya setelah tahun 2011 yang merupakan pendidikan dan pelatihan formal dengan peserta 20 orang selama 30 hari dengan materi dan instruktur yang dibutuhkan dalam dasar pekerjaan Satpol PP, tidak ada lagi pendidikan dan pelatihan untuk petugas Satpol PP. Untuk petugas PMK pendidikan dan pelatihan dasar pemadam kebakaran dilaksanakan pada tahun 2015 sebanyak 5 orang dengan pengiriman ke lembaga pendidikan dan pelatihan resmi. Namun secara keseluruhan perbandingan jumlah petugas Satpol PP dan PMK yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar dengan yang belum mengikuti masih relatif lebih banyak yang belum mengikuti. Sehingga pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan melalui pendidikan dan pelatihan belum memadai dan belum sesuai dengan yang diharapkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, keterampilan, sikap dan mental aparatur sehingga lebih profesional dan memiliki kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan meliputi diklat kurang memadai dan akan berdampak pada kurang berkembangnya sumber daya aparatur pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan, disebabkan pengetahuan, wawasan kerja, keterampilan, sikap dan mental sebagai petugas yang harus mampu

melakukan komunikasi dan edukasi kepada masyarakat tidak cukup memadai. Sehingga hal tersebut akan mengakibatkan persoalan dalam melaksanakan tugas-tugas yang selalu berhubungan dengan masyarakat, yang sejatinya tugas-tugas Satpol PP dan PMK tidak melulu menertibkan dan menjaga keamanan dan ketentraman, tetapi juga melayani masyarakat dengan memberikan pemahaman-pemahaman yang lebih baik sehingga masyarakat secara sadar akan patuh terhadap perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan..

2. Kendala-Kendala Yang Menghambat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan

Berdasarkan temuan yang diperoleh berdasarkan pengamatan dan wawancara, kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yaitu :

a. Tidak Adanya Anggaran Pengembangan SDA Melalui Pendidikan dan Pelatihan

Terselenggaranya pengembangan sumber daya manusia yang efektif melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan dapat terlaksana sesuai dengan kualitas yang diperlukan dan kuantitasnya menjangkau seluruh kebutuhan personil pegawai harus didukung ketersediaan anggaran yang memadai. Mendidik dan melatih dalam suatu lembaga formal

memerlukan biaya yang tidak sedikit, karena melibatkan materi yang akan disampaikan dan tenaga instruktur yang berkualitas.

Sekecil apapun kegiatan pelatihan pasti membutuhkan biaya/dana. Oleh karena itu amat penting untuk menghitung untung rugi dari pelaksanaan suatu pelatihan. Dalam hal ini si perancang program pelatihan harus mengumpulkan berbagai informasi yang menyangkut hal-hal seperti biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk partisipan maupun trainer, apa keuntungan yang akan diperoleh dari pelatihan tersebut dan berapa lama hal itu bisa dicapai, apakah biaya pelatihan masih sesuai dengan budget yang ada.

Realitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi petugas Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan tidak dapat dilaksanakan secara memadai, disebabkan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seluruh aparatur tidak dapat terpenuhi. Hal ini disebabkan oleh belum seluruhnya aparatur telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar baik polisi PP dan PMK. Sesuai data yang ada baru 20 (dua puluh) orang tenaga Satpol PP yang telah mengikuti diklatsar, sisanya 36 (tiga puluh enam) bulan mengikuti. Petugas PMK baru 5 (lima) orang sedangkan sisanya sebanyak 30 (tiga puluh) orang juga belum mengikuti diklat pemadam kebakaran.

Berdasarkan data anggaran pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK menunjukkan bahwa anggaran yang tidak tersedia selama tahun 2016 dan 2017 untuk mengikuti diklat dasar baik polisi PP dan PMK tidak tersedia sama sekali. Dalam upaya memelihara dan

mempertahankan kompetensi petugas Satpol PP hanya tersedia anggaran untuk pelatihan internal selama 2 (dua) tahun yaitu 2013 dan 2014. Hal ini juga dibuktikan dalam penelaahan terhadap rencana kerja anggaran yang tidak tersedia program dan kegiatan untuk diklat, yang terakhir kali dilaksanakan pada tahun 2011 untuk Satpol PP. Dengan demikian sesuai dengan teori pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, anggaran pembiayaan sangat menentukan diklat dapat terlaksana.

b. Kurangnya Komitmen Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan.

Proses penganggaran pendidikan dan pelatihan untuk Satpol PP dan PMK dalam anggaran OPD kurang menjadi prioritas penting oleh manajemen Satpol PP dan PMK pada periode kepemimpinan sebelumnya. Komitmen meningkatkan kualitas SDM seharusnya sejalan dengan komitmen perencanaan dalam penganggarnya. Peningkatan kualitas SDM tidak cukup hanya melalui pembinaan rutin dalam setiap apel pagi atau kesempatan tertentu, tetapi memerlukan internalisasi pengetahuan, dan praktik-praktik yang teraplikasi secara materi dan fisik.

Meskipun beberapa tahun ini tidak terlaksana diklat akibat tidak tersedianya anggaran, khususnya di tahun 2016 dan 2017. Perencanaan untuk menganggarkan dalam diklat kurang efektif sebagian besar untuk kegiatan operasional perkantoran dan belum mengakomodasi kebutuhan kualitas SDM pada Satpol PP dan PMK.

Kurangnya komitmen dan kepedulian pimpinan menjadi salah kendala dalam pengembangan sumber daya aparatur Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Perlunya perhatian petugas Satpol PP dalam penegakan perda secara rutin di setiap wilayah perkotaan, namun hal tersebut tidak berjalan sesuai harapan. Rendahnya implementasi tugas-tugas tersebut merupakan kurangnya kualitas SDM dalam melakukan penindakan-penindakan terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terjadi, karena komitmen pimpinan yang kurang optimal.

c. Jumlah Petugas Lapangan Yang Cukup Banyak

Penanganan ketertiban dan ketentraman memerlukan personil yang cukup banyak dan harus sebanding dengan pengendalian terhadap massa yang harus dihadapi. Oleh sebab itu personil Satpol PP dan PMK harus memadai untuk mendukung tugas-tugas di lapangan. Personil tersebut meskipun jumlahnya cukup banyak harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup memadai, sehingga kompetensi tersebut harus merata diperoleh setiap personil, melalui pengembangan sumber daya aparatur yang efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia dengan langkah pendidikan dan pelatihan sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan faktor penunjang dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Jumlah pegawai yang berjumlah 91 (Sembilan puluh satu) orang petugas lapangan menyulitkan pendidikan dan pelatihan baik Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran dapat terlaksana secara

memadai dan kontinyu. Hal ini jika dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan akan mengakibatkan pembiayaan yang cukup besar.

d. Pelaksanaan 2 (dua) Fungsi Berbeda dalam Organisasi

Tugas dan fungsi Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan terdiri dari beberapa fungsi sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan adalah melaksanakan : *pertama*, tugas penunjang di bidang ketenteraman dan ketertiban umum, *kedua*, perlindungan masyarakat yang meliputi di dalamnya urusan ketenteraman dan ketertiban umum dan penanganan permasalahan kebakaran.

Adanya 2 (dua) fungsi tersebut, mengakibatkan terbentuknya 2 (dua) gugus satuan penting yaitu polisi pamong praja dan pemadam kebakaran. Untuk mengemban tugas-tugas yang berbeda-beda tersebut, telah diatur dalam suatu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran di Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja, yang pada intinya mewajibkan kepada petugas-petugas tersebut standar yang wajib dimiliki pada saat akan menjadi pejabat tersebut dan harus dipenuhi untuk menghindari risiko pekerjaan yang akan berdampak pada keselamatan dirinya sendiri dan masyarakat umumnya.

Adanya 2 (dua) fungsi yang berbeda yang sama-sama memerlukan pendidikan dan pelatihan secara berjenjang dan berkelanjutan. Sehingga hal ini akan menyulitkan perencanaan dan penganggarannya. Faktor keadilan dan keseimbangan dalam mencermati kebutuhan sumber daya aparatur di lapangan, sangat penting untuk menghindari kecemburuan di kalangan petugas tersebut, karena semuanya membutuhkan untuk peningkatan kinerjanya masing-masing.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengembangan kualitas sumber daya aparatur Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dilakukan untuk menyediakan aparatur yang memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dalam memberikan pelayanan ketentraman, ketertiban, dan penanggulangan masalah kebakaran kepada masyarakat Kabupaten Bulungan. Pengembangan sumber daya aparatur diimplementasikan melalui pelaksanaan pengadaan dan penempatan sumber daya aparatur sesuai dengan pendidikan, dan pendidikan dan pelatihan.
2. Pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK dilakukan melalui 2 (dua) strategi yaitu *pertama*, peningkatan jenjang pendidikan, dan *kedua*, melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepada aparatur bersifat *On The Job Training* yaitu dengan pelatihan yang dilaksanakan secara internal organisasi, dan *Off The Job Training* dengan mengirimkan aparatur ke lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan secara formal. Dalam upaya pelaksanaannya telah berdasarkan prosedur perencanaan analisa kebutuhan pegawai dengan mempertimbangkan aspek-aspek kompetensi yang dimiliki, keterampilan dalam melaksanakan tugas, sikap dan mental, dan pengalaman kerja, dan

kemudian dilakukan analisis anggaran untuk pengalokasian apakah melalui internal organisasi atau eksternal organisasi.

3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan mental aparaturnya Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan secara berkelanjutan tidak terlaksana secara memadai, disebabkan pelaksanaannya tidak dapat dilaksanakan secara berkelanjutan khususnya setelah tahun 2011, tidak dilakukan lagi pendidikan dan pelatihan dasar bagi Satpol PP, sehingga sejak tahun 2012 sampai dengan 2017 tidak ada pendidikan dan pelatihan bagi petugas Satpol PP, namun pendidikan dan pelatihan dapat dilaksanakan bagi aparaturnya pemadam kebakaran dengan mengirimkan sebanyak 5 (lima) orang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dasar pemadam kebakaran selama 5 (lima) hari. Dengan demikian pelaksanaan pengembangan sumber daya aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan bagi petugas Satpol PP dan PMK masih belum memadai, karena seluruh aparaturnya tersebut belum seluruhnya mengikuti diklat yang dipersyaratkan dalam Permendagri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran di Daerah dan Permendagri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja, dan tidak terselenggaranya pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan profesionalitas aparaturnya secara periodik.
4. Pengembangan sumber daya aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan pada Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan dalam pelaksanaannya selama ini

belum memadai, hal ini disebabkan oleh ada kendala-kendala yang menghambat di dalamnya yaitu :

- a. Tidak Tersedianya Anggaran Pendidikan dan Pelatihan. Data menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan dilaksanakan pada tahun 2011 dengan mengirimkan sebanyak 20 orang untuk diklat Satpol PP, sedangkan 2013 dan 2014 anggaran tersedia dan hanya bersifat diklat internal. Pada tahun 2015 sampai 2017 tidak tersedia lagi anggaran untuk itu, namun tetap mengirimkan sebanyak 5 (lima) orang untuk petugas PMK dengan dana dari BKPSDM. Sehingga diklat tidak dapat diselenggarakan untuk seluruh aparatur Satpol PP dan PMK yang belum pernah mengikuti diklat.
- b. Kurangnya Komitmen Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan. Anggaran yang tidak tersedia untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan khususnya di internal Satpol PP dan PMK Kabupaten Bulungan khususnya sejak tahun 2015 sampai dengan 2017 mengakibatkan upaya meningkatkan kompetensi aparatur menjadi terhambat, sedangkan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur Satpol PP dan PMK perlu terus diupgrade untuk meningkatkan kompetensinya.
- c. Jumlah Personil Yang Cukup Banyak. Secara keseluruhan jumlah aparatur khusus polisi pamong praja dan PMK berjumlah 91 (sembilan puluh satu) orang, sedangkan yang sudah mengikuti diklat sebanyak 25 (dua puluh lima) orang. Jumlah personil yang belum mengikuti diklat sebanyak 66 (enam puluh enam) orang. Sehingga jumlah yang cukup banyak tersebut memerlukan anggaran yang cukup besar dan akan

mengakibatkan beban anggaran yang cukup besar. Hal ini menjadi dilematis karena di satu sisi harus mempertimbangkan ketersediaan diklat namun disisi yang lain akan mengurangi kegiatan lainnya yang bersifat wajib.

- d. Perbedaan 2 (dua) fungsi berbeda dalam organisasi. Adanya Peraturan Bupati Bulungan Nomor 34 Tahun 2016, mengakibatkan tugas dan fungsi organisasi memiliki 2 (dua) fungsi yaitu *pertama*, tugas penunjang di bidang ketenteraman dan ketertiban umum, *kedua*, perlindungan masyarakat yang meliputi di dalamnya urusan ketentraman dan ketertiban umum dan penanganan permasalahan kebakaran. Sehingga pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan dimiliki oleh aparatur tersebut juga berbeda, sesuai ketentuan yang telah diatur dalam suatu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran di Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran-saran yang dapat disampaikan :

1. Pendidikan dan pelatihan bagi Satpol PP dan PMK tidak cukup sampai dengan pendidikan dan pelatihan dasar yang telah dilaksanakan sampai dengan saat ini, tetapi harus ditingkatkan dengan diklat-diklat lanjutan yang sudah diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010

tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Bagi Polisi Pamong Praja, oleh karena itu diklat-diklat teknis harus terprogram dengan baik dalam penganggaran setiap tahunnya, mengingat tugas-tugas rutin yang dilaksanakan selalu melibatkan penerahan SDM internal dengan kuantitas dan kualitas yang memadai.

2. Pola rekrutmen SDM bagi petugas polisi pamong praja dan pemadam kebakaran agar lebih berkualitas perlu menerapkan standar yang lebih baik, misalnya memiliki kemampuan khusus, kemampuan baris berbaris, sikap, dan berintegritas tinggi serta pengalaman kerja, sehingga menjadi motivasi bagi pegawai-pegawai yang lain.
3. Mengikutsertakan beberapa pegawai secara khusus untuk dididik menjadi tenaga instruktur (TOT) bagi penyelenggaraan *inhouse training* (pelatihan internal) agar proses pengembangan sumber daya aparatur di bidang polisi pamong praja dan pemadam kebakaran tetap terlaksana secara berkelanjutan dan tidak terputus meskipun terjadi kendala anggaran.
4. Melakukan pengkajian terhadap analisis kebutuhan diklat (*Training Need Analysis*) terhadap petugas Satpol PP dan petugas PMK, agar diketahui skala prioritas dan kebutuhan yang perlu segera mendapatkan pelatihan dengan memantau pengalaman kerja di bidangnya, kecakapannya, dan diklat yang pernah diikuti.

DAFTAR PUSTAKA

- Christiani, Y, (2012). *Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Surakarta*, Surakarta, Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi, FISIP Universitas Sebelas Maret,.
- Denhardt, J.V, and Robert B. Denhardt, (2003). *The New Public Service : Serving Not Steering*, New York, Armonk, : M.E.Sharpe.
- Effendi, Sofyan, (2010). *Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Aspek SDM*, Makalah FGD LAN.
- Gomez, F.C., (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Handoko, T. H, (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE.
- Hasibuan, S.P., Malayu, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung.
- _____, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.:* Jakarta, Bumi Aksara.
- Hapsari, A. I., (2014). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Dengan Standar ISO 9001:2008 Untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Volume 2 Nomor 1, Januari 2014.
- Hughes, O.E., (1994), *Publik Management and Administration*, New York, ST. Martin's press.INC.
- Irianto, J., (2001), *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendekia.
- Kasim, A, (2007), *Strategi Reformasi Kepegawaian Negeri Sipil*, Makalah disajikan dalam Diskusi Panel Perencanaan Strategi Kepegawaian Nasional dalam Manajemen PNS di Aula BKN Jakarta, pada tanggal 23 Mei.
- Keban.T Y., (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Yogyakarta, Gava Media.
- Mahmudi, (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Mangkunegara, A.P., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Rosdakarya.
- Marzuki, M.S, (1992). *Strategi dan Model Pelatihan*, Malang, IKIP.
- Mathis, Robert, John Jackson, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Jakarta, PT. Salemba Emban Patria.
- Mutoyo, A., dan Herman, (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Diklat PNS, Modul Diklat Analisis Kepegawaian*, Jakarta, Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara.
- Noe, H.G., dan Wright, (2003). *Human Resource Management, International Edition*. New York : The McGraw-Hall Companies. Inc.
- Notoatmodjo, S., (1998), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nurdiansyah, B, (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Sekretariat Kabupaten Mamuju*, Makassar, Skripsi-FISIP Universitas Hasanuddin.
- Tjiptono, F dan Diana, A, (1998). *Total Quality Management*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Shafritz J.M., Ott J.S, dan A.C. Hyde, (1991). *Publik Management: The Essential Reading*, Chicago, Lyceum Books/ Nelson-Hall Publisher.
- Osborne, D., dan Gaebler, T., (1995). *Mewirusahaakan Birokrasi*, Cetakan Pertama, Alih Bahasa Abdul Rosyid, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.
- Patton, M., Q. (1987). *Qualitative Education Methods*, Beverly Hills: Sage Publication.
- Robbin S.P., Colter Marry, (1999). *Manajemen*, Jakarta, Prenhallindo.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta, Grasindo.
- Satriya, B.,D.; Tjahjanulin, D.; Suwondo, (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)*”, *Jurnal Administasi Publik (JAP) Volume 1*, Nomor 4 Halaman 166-174.
- Sedarmayanti, (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju.
- Silalahi, B., (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI.

- Simamora, H., (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung, Alfabeta.
- _____, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Cetakan ke-19, Bandung, Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., (2014). *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta, Pustaka Baru Press.
- Sule, E., dan Saefullah, (2009). *Pengantar Manajemen*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Sutopo, H.,B., (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*, Surakarta, UNS Press.
- Suprihanto, J., (1988). *Manajemen Modal Kerja*. Yogyakarta, BPFE-UGM.
- Siagian, P.S., (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Smith, A., (2000). *Training and Development In Australia*. Second Edition, Australia, Reed International Books Australia Pty Buuterworths.
- Tangkilisan, H.N.S., (2005). *Manajemen Publik*, Jakarta, Grasindo.
- Wether Jr., W.B. E. Davis, Keith, ,(1997). *Human Resource And Personel Management*, Fifth Edition Mc. Graw Hill, Inc.
- Wijaya, A.W., (1990). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, Jakarta, CV Rajawali Pers.
- Peraturan Perundang-undangan**
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pokok-Pokok Pendidikan dan Pelatihan Bagi PNS.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2009 tentang Standar Kualifikasi Aparatur Pemadam Kebakaran di Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretaris Negara.

Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Inonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretaris Negara

.Bupati Kabupaten Bulungan. *Peraturan Bupati Bulungan Nomor 40 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas Fungsi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bulungan*. Bulungan: Sekretariat Daerah.

Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan. (2016). *Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bulungan*. Bulungan: Sekretariat Daerah.



Lampran : Pedoman Wawancara**Keterangan**

1. Daftar pertanyaan ini disusun untuk digunakan sebagai alat mengumpulkan data, fakta dan informasi sebagai bahan penulisan Tesis Magister administrasi Punlik
2. Judul Tesis “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Dinas satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Bulungan”

Identitas Informan

Nama Informan :

Jabatan Informan :

Pangkat/Golongan :

Daftar Pertanyaan

1. Apakah sumber daya aparatur yang melaksanakan tugas-tugas di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran ini sudah memenuhi kebutuhan secara kuantitas dan kualitas pekerjaannya ?

2. Seperti apakah pengembangan SDM dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kantor dan pekerjaan ?

3. Bagaimanakah proses pengembangan SDM dilakukan ?

4. Apakah pendidikan dan pelatihan bagi pegawai secara kontinu dilakukan ?

5. Siapakah yang memiliki tugas dan kewenangan merencanakan dan memetakan kebutuhan diklat ?

6. Apakah keterampilan pegawai sudah memadai dalam pelaksanaan tugasnya ?

7. Apakah setiap bagian/bidang memiliki kewenangan dalam merencanakan/
melaksanakan diklat ?

8. Bagaimanakah perencanaan diklat dilakukan untuk setiap bagian/bidang ?

9. Bagaimanakah menentukan prioritas program diklat yang diperlukan saat ini
di satpol.PP dan PMK ?

10. Bagaimanakah jenis diklat yang diperlukan sesuai tupoksi pegawai saat ini ?

11. Bagaimanakah mekanisme pengusulan diklat untuk pegawai ?

12. Apakah tujuan yang ingin dicapai melalui diklat

13. Bagaimanakah hasil (*output*) setelah pegawai melaksanakan diklat ?

14. Apakah pengembangan SDM sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan kebutuhan organisasi ?

15. Apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh organisasi dalam melaksanakan diklat dalam pengembangan sumber daya manusia ?



