

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DIKLAT
BERDASARKAN RENCANA KERJA 2009**

(Studi Kasus pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh)



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

ISKANDAR YUSUF

NIM. 015227433

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**



ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PENDIDIK DAN PELATIHAN
(DIKLAT) BERDASARKAN RENCANA KERJA 2009
(STUDI KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN ACEH)

Iskandar Yusuf
NIM. 015227433

Universitas Terbuka

isdiklat@yahoo.go.id

Kata Kunci: strategi, Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman.

Yang menjadi pertanyaan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh untuk mencapai kinerja Diklat secara optimal.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis “strategi” pencapaian kinerja Diklat yang didasarkan pada hasil analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja Diklat Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aceh baik internal maupun eksternal. Lingkungan internal meliputi kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknes*), serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*), dan ancaman (*treats*), yang disingkat dengan SWOT dalam rangka perumusan strategi untuk mensinergikan faktor internal dan faktor eksternal, yaitu strategi Kekuatan-Peluang (S-O), strategi Kelemahan-Peluang (W-O) dan strztegi Kelemahan-Peluang (S-T).

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studikasus. Oleh karena itu, tidak mengenal populasi dan sampel, tetapi hanya mengenal informan, dengan jumlah informan sebanyak 14 (empatbelas orang), terdiri dari 4 (empat) orang pejabat structural dan 10 (sepuluh) orang Widyaiswara. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dan analisa dokumentasi dengan sumber data yang terdiri dari informan, tempat dan dokumen.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh adalah penggabungan dari Badan Kegawaian Daerah, Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Biro Kepegawaian Sekretariat Pemerintah Aceh yang sebagian diantaranya masih merasa terikat dengan organisasi lamanya; oleh karena itu perlu pembinaan organisasi informal agar terbangun *team work* yang kuat dan mengingat beban kerja yang terlalu berat perlu meninjau kembali organisasi yang telah ada.

Keberhasilan Diklat terutama ditentukan oleh pengelola lembaga Diklat, Fasilitator/Widyaiswra, peserta Diklat, sarana dan prasarana. Formasi Widyaiswara perlu ditetapkan dengan tepat berdasarkan jumlah jam pelajaran dan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan demikian juga para pengelola perlu mendapatkan MoC dan MoT.

Kondisi organisasi tergambar pada peta kekuatan organisasi hasil analisis lingkungan strategis. Hasil analisis lingkungan strategis menunjukkan bahwa peta kekuatan organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh berada pada kwadran III yang menunjukkan bahwa strategi fokus adalah strategi W-O dengan berupaya memperbaiki kelemahan-kelemahan untuk meraih peluang sehingga kinerja dapat dicapai secara optimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRACTS

A STRATEGY TO ENHANCE THE PERFORMANCE OF TRAINING AND EDUCATION EFFORTS CASE: THE OFFICIAL TRAINING AND EDUCATION UNIT OF ACEH

Iskandar Yusuf
NIM. 015227433

Universitas Terbuka

isdiklat@yahoo.go.id

Keywords: Strategy, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

The research question is how the strategy of Official Educating and Tutoring Institute of Province Aceh in the course of achieving the optimum performance.

The research attempts is to study the influential factors –both as external feature and as internal feature—affecting the performance of training and education unit of the Aceh. The features are pooled into two categories where **strengths** (S) and **weaknesses** (W) are categorized as internal features, and **opportunities** (O) and **threats** (T) are categorized as the external features. In addition, this SWOT method is deployed to synchronize the internal and external features called as a strategy where its element may be formed by SO, WO, and ST.

This research uses data collected from observing 14 (fourteen) respondents where 4 respondents are the high officials and the others are the *Widyaiswara* (the tutors); moreover. Data is collected by in-depth interview and documents analysis where the source is coming from the informants, the locations (the environments), and the documents.

The Training and Education Unit of Aceh is established by a merger of three government institutions, namely: State Official Institute (BKD), Education and Training Institute (BADAN DIKLAT), and State Bureau of Officials; consequently, re-organizing the institution is needed with the purpose of establishing a suitable working-environment so that the officers will able to work as a team.

The succeeding of educating and tutoring efforts is controlled by the executives/the high officials, the facilitators/the tutors (*Widyaiswara*), the students/the participants, and the infrastructures. The premeditated *Widyaiswara* formation regarding tuition hours and training categories is essential; moreover, MoC and MoT for the high officials are also crucial.

The environment of the institute is described by organization strengths map constructed by strategically analysis of the environment. It shows that strengths of the institute lays on quadrant III means the focused strategy should be WO (Weaknesses and Opportunities) as a strategy to alleviate the weaknesses in order to utilize the opportunities.



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DIKLAT
BERDASARKAN RENCANA KERJA 2009
(Studi Kasus pada Badan kepegawaian, Pendidikan dan
Pelatihan Aceh)

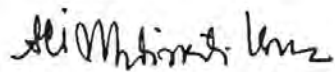
Penyusun : Iskandar Yusuf
NIM : 015227433
Program Studi : Administrasi Publik

Hari/tanggal : 05 Mei 2011

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dra. Suci Madiarti Isman, MA., Ph.D
NIP. 19631002 198703 2 001

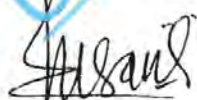


Dr. Saleh Sjafei., SH, M.Si
NIP. 19610819 198903 1 003

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Politik
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002




Dra. Suciati, M.Sc
NIP. 19550213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN

Nama : Iskandar Yusuf
NIM : 015227433
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Strategi Peningkatan Kinerja Diklat Berdasarkan Rencana Kerja 2009 (*Studi Kasus pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh*)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal : Sabtu/ 16 Juli 2011

Waktu : Jam 20.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAMP

Ketua Komisi Penguji : Prof. Dr. Udin S. Winataputra MA.....
NIP. 19451007 197302 1 001

Penguji Ahli : Prof. A. Azis Sanapih.....
NIP. 19470120 197306 1 001

Pembimbing I : Dr. Saleh Sjafei, SH., M.Si
NIP. 19610819 198903 1 003

Pembimbing II : Dra. Suci Madiarti Isman, M.A., Ph.D.
NIP. , 19631002 198703 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Strategi Peningkatan Kinerja Diklat Berdasarkan Rencana Kerja 2009** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Banda Aceh, 05 Mei 2011,-
Yang Menyatakan

METERAL
TEMPEL

FILE NUMBER 20
TOL

15B/1AA/768883834

REKOR BENDAHARAN

6000

DJP

(Iskandar Yusuf)
NIM 015227433



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahhiim.

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan berkat dan rahmat-Nya penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Diklat Berdasarkan Rencana Kerja 2009, Studi Kasus pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka telah dapat penulis selesaikan.

Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Saleh Sjafei,SH.,M.Si selaku Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah memberi bimbingan, arahan serta motivasi kepada penulis sehingga dapat merampungkan TAPM ini dan Ibu Dra. Suci Madiarti Isman, M.A.,Ph.D selaku Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah memberikan bimbingan kepada penulis hingga dapat merampungkan tulisan ini kearah yang lebih baik.

Penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof A.Azis Sanapiah sebagai Penguji Ahli dan Prof. Dr. Udin S. Winataputra MA sebagai Ketua Komisi Penguji yang telah dengan cermat dan secara konstruktif memberikan kritik, pertimbangan, dan masukan yang sangat berharga bagi penyempurnaan TAPM ini.
2. Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.

3. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
5. Bapak dan Ibu dosen Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
6. Kepala UPJJ Universitas Terbuka Banda Aceh serta seluruh staf yang telah banyak membantu sejak awal perkuliahan hingga selesai studi.
7. Bapak Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh beserta staf yang telah banyak meluangkan waktu untuk wawancara.
8. Isteri dan anak-anak yang telah memberi dukungan moril kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
9. Para Widyaiswara yang telah banyak memberikan sumbangan pikiran pada waktu wawancara, dan Focus Group Discussion (FGD).

Penulis sangat menyadari bahwa tulisan ini masih sangat banyak kekurangan disebabkan keterbatasan ilmu dan pengalaman. Guna penyempurnaannya, mengharapkan koreksi dan saran konstruktif dari berbagai pihak baik secara lisan maupun tulisan, sehingga TAPM ini akan lebih sempurna dan bermanfaat.

Banda Aceh, 16 Juli 2011

Iskandar Yusuf



DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Pernyataan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Fokus Penelitian	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Kegunaan Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teoritik	12
1. Strategi	12
2. Kinerja	14
3. Kebijakan	15
4. Diklat	20
5. Visi, Misi	20
6. Struktur Organisasi	27
B. Kerangka Berpikir	30
D. Definisi Operasional	32

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	34
	A. Metode Penelitian	34
	B. Populasi dan Sampel.....	34
	C. Lokasi Penelitian.....	34
	D. Instrumen Penelitian	35
	E. Prosedur Pengumpulan Data.....	35
	1. Wawancara Mendalam (<i>Indepth interview</i>).....	35
	2. Analisa Dokumentasi	37
	F. Metode Analisis Data.....	37
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	40
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian	40
	1. Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi.....	40
	2. Struktur Organisasi	55
	3. Keadaan Pegawai	59
	4. Widyaiswara	62
	5. Pengelola Lembaga Pendidikan dan Pelatihan	69
	6. Sarana dan Prasarana Pendidikan dan Pelatihan.....	78
	7. Kinerja Diklat	85
	B. Analisis Lingkungan Strategis	86
	1. Analisis Lingkungan Internal.....	96
	2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	104
	C. Strategi Peningkatan Kinerja Diklat	117
	1. Strategi Umum	117
	2. Strategi Fokus	120
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	124
	A. Simpulan	124
	B. Saran.....	125
	DAFTAR PUSTAKA	126
	BIODATA	130

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Bagan/Struktur Organisasi Lini (line) atau Jalur	28
Bagan 2.2 Bagan/Struktur Organisasi Fungsional	29
Bagan 2.3 Bagan/Struktur organisasi Fungsional	29
Bagan 2.4 Bagan /Struktur Organisasi Lini dan Staff.....	30
Bagan 4.1 Struktur Organisasi BKPP Provinsi Aceh.....	56

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	31
Gambar 4.2 Peta Posisi Kekuatan Organisasi	122

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Operasional.....	32
Tabel 4.1 Daftar Rekapitulasi Keadaan PNS Berdasarkan Jenis Kelamin di Lingkungan BKPP Aceh	60
Tabel 4.2 Daftar Rekapitulasi Keadaan PNS Berdasarkan Pendidikan di Lingkungan BKPP Aceh	60
Tabel 4.3 Daftar Rekapitulasi Keadaan PNS Berdasarkan Pangkat/Golongan di Lingkungan BKPP Aceh	61
Tabel 4.4 Daftar Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Jenis Kelamin di Lingkungan BKPP Aceh	62
Tabel 4.5 Daftar Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Pendidikan di Lingkungan BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam	63
Tabel 4.6 Daftar Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Golongan di Lingkungan BKPP Aceh	63
Tabel 4.7 Daftar Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Asal Institusi Sebelum diangkat dalam jabatan Fungsional Widyaiswara di Lingkungan BKPP Aceh	67
Tabel 4.8 Daftar Prasarana BKPP Aceh.....	80
Tabel 4.9 Daftar Sarana BKPP Aceh	81
Tabel 4.10 Skala Nilai	110
Tabel 4.11 Diagram USG Faktor Kekuatan	111
Tabel 4.12 Diagram USG Faktor Kelemahan	112
Tabel 4.13 Diagram USG Faktor Peluang	113
Tabel 4.14 Diagram USG Faktor Ancaman	114
Tabel 4.15 Rumusan Strategi S-O	117
Tabel 4.16 Rumusan Strategi W-O	118
Tabel 4.17 Rumusan Strategi S-T	119
Tabel 4.18 Rumusan Strategi W-T	120

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Model Urgensi Faktor Internal	132
Lampiran 2 Model Urgensi Faktor Eksternal.....	133
Lampiran 3 Model Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal	134
Lampiran 4 Panduan Wawancara.....	135
Lampiran 5 Hasil Wawancara	136

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berlakunya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyebabkan terjadinya perubahan terhadap sistem pemerintahan nasional. Perubahan tersebut terlihat pada asas dekonsentrasi di mana sejak diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004 berubah menjadi asas desentralisasi. Penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab dalam rangka peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah.

Penyelenggaraan pemerintahan harus dilakukan dengan ikhlas, adil dan merata, untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah (aparatur) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Kualitas pelayanan ini sangat tergantung pada kinerjanya, dan masyarakat menilai kinerja aparatur dari pelayanan yang diterimanya.

Kinerja aparat yang tinggi akan menghasilkan kinerja lembaga pemerintah yang tinggi pula. Pada gilirannya, peningkatan kinerja itu diharapkan dapat mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagai bentuk kesiapan aparatur menghadapi perubahan – perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Dalam hal ini yang diharapkan adalah peningkatan kinerja lembaga pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tuntutan agar peningkatan kualitas pelayanan publik dipenuhi oleh setiap aparatur pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan, karena pada dasarnya pe-

layanan yang memuaskan dari aparat pemerintah merupakan hak yang dimiliki setiap warga negara. Dengan pelayanan tersebut diharapkan masyarakat berpartisipasi dan aktif dalam mendukung tugas – tugas aparatur pemerintah, sehingga terjadi keseimbangan antara hak yang didapatkan oleh masyarakat dan kewajiban yang harus dijalankan.

Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dalam masyarakat, dan pada saat yang sama masyarakat mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pelayanan tersebut sesuai dengan standar pelayanan publik sebagaimana diatur dalam UU Nomor 25 tahun 2009.

Hal itu memerlukan perhatian yang serius dan tanggung jawab moral yang tinggi dari aparatur. Ini merupakan tantangan bagi aparatur pemerintah, untuk selalu memperlihatkan kinerja yang optimal dalam memberikan pelayanan kepada publik. Dengan kondisi dan tuntutan seperti itu, maka mereka harus berperilaku sebagai aparatur yang bersih dan berwibawa, menegakkan disiplin dan penuh keikhlasan dalam melayani masyarakat.

Provinsi Daerah Istimewa Aceh atas dasar UU Nomor 18 tahun 2001 namanya menjadi Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, dinilai memiliki kekhususan atau keistimewaan, tercatat dalam sejarah sebagai suatu daerah yang memiliki ketahanan dan daya juang tinggi, yang bersumber dari syari'at Islam yang melahirkan budaya Islam yang kuat yang dalam sejarah perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia digelar sebagai daerah modal. Karena kekhususan atau keistimewaan di atas Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dan Presiden Republik Indonesia menerbitkan UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh.

UU Nomor 11 tahun 2006 menjelaskan bahwa; bencana alam, gempa bumi, dan tsunami yang terjadi di Aceh pada 24 Desember 2004, telah menumbuhkan kembali seluruh potensi bangsa Indonesia untuk kembali membangun Aceh melalui penyelesaian konflik secara damai, menyeluruh, berkelanjutan, serta bermartabat yang permanen dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. Semangat untuk membangun kembali ini ditandai dengan penanda tangan Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding*) antara Pemerintah dan Gerakan Aceh Merdeka pada 15 Agustus 2005.

Anatomi ideal di atas memberikan konsiderasi filosofis, yuridis, dan sosiologis dibentuknya UU tentang Pemerintahan Aceh yang mengatur dengan tegas bahwa Pemerintahan Aceh merupakan bagian dari Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian dapat dipahami bahwa otonomi seluas-luasnya yang diterapkan di Aceh berdasarkan UU Pemerintahan Aceh merupakan sub sistem dalam sistem pemerintahan secara nasional, tidak hanya sekedar hak, tetapi lebih dari itu yaitu merupakan kewajiban konstitusional untuk memanfaatkan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat di Aceh. Oleh karena itu, pengaturan dalam qanun-qanun yang banyak diamatkan dalam UU ini merupakan wujud konkret bagi terselenggaranya kewajiban konstitusional tersebut dalam pelaksanaan Pemerintahan Aceh dan kabupaten/kota. Pemberian kewenangan yang luas kepada pemerintah Aceh dan kabupaten/kota tersebut merupakan wujud kepercayaan Dewan Perwakilan Rakyat dan Pemerintah untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan dan keadilan di Aceh.

Untuk hal-hal yang tidak diatur secara khusus dalam UU di atas, Pemerintah Aceh tetap berpedoman kepada peraturan perundang-undangan nasional lainnya.

Oleh karena itu dalam pengaturan organisasi Pemerintah Aceh tetap berpedoman kepada Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Pemerintah Daerah. Sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah di atas, Pemerintah Aceh, menetapkan Qanun Nomor 5 tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Lembaga Daerah Provinsi Aceh. Salah satu diantaranya adalah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, yang merupakan penggabungan dari tiga lembaga daerah sebelumnya, yaitu Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

Sebagai penjabaran Qanun Nomor 5 tahun 2007 tersebut di atas Gubernur Aceh telah menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 20 tahun 2008 tentang rincian tugas pokok dan fungsi pemangku jabatan struktural di lingkungan badan-badan pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Namun rincian tugas hanya sampai pada pejabat struktural eselon III, sedangkan untuk eselon IV dan pejabat lainnya belum dirinci tugas pokok dan fungsinya.

Menindaklanjuti Peraturan Gubernur Nomor 20 tahun 2008 tersebut di atas Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh menyusun Rencana Kerja 2009, yang isinya antara lain; pada bab II tentang kondisi umum Satuan Kerja Pemerintah Aceh (SKPA) sebagai berikut:

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan dibentuk berdasarkan Qanun Provinsi Nanggroe Darussalam Nomor 5 Tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Lembaga Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, dengan tugas utamanya membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas umum Pemerintahan dan Pembangunan di bidang kepegawaian, pendidikan dan

pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi antara lain:

- a. pelaksanaan urusan ketatausahaan Badan;
- b. perumusan kebijakan teknis kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta evaluasi;
- c. pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
- d. pelayanan administrasi untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
- e. pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional; dan
- f. penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi pendidikan tenaga kader dan Diklat kepemimpinan;

Setiap lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya biasanya dihadapkan pada berbagai masalah dan isu. Demikian juga dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dalam menjalankan tugas dan fungsinya menghadapi masalah dan isu sebagaimana tercantum dalam Rencana Kerja tahun 2009 tersebut.

- a. Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah, yang diakibatkan oleh rendahnya ketauladanan dan kurangnya profesionalitas dalam bekerja;
- b. Lemahnya peranan lembaga Diklat dalam penyediaan aparatur yang profesional, yang mengakibatkan rendahnya pelayanan publik;
- c. Pola penempatan dan jenjang karir aparatur belum terarah;
- d. Rendahnya kualitas SDM aparatur pemerintahan.

Hasil wawancara dengan beberapa informan mendukung isu strategis yang diangkat oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh di atas. Hal ini dapat dibuktikan dari banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang berada di luar

instansinya pada jam kerja, yaitu mereka lebih senang berlama-lama di warung-warung kopi baik di dalam maupun di luar Kota Banda Aceh. Akibatnya masyarakat yang memerlukan pelayanan dari aparat pemerintah merasa tidak terlayani sebagaimana diharapkan. Di samping itu, sering terjadi mutasi jabatan para pejabat, banyak pegawai yang potensial tidak mendapat kesempatan untuk merealisasikan kemampuannya, dan banyak mantan pejabat struktural yang dikumpulkan pada suatu ruangan tanpa diberikan tugas apapun. Semuanya itu menunjukkan bahwa pola pengembangan karir aparat pemerintah yang tidak terarah dan tidak direncanakan. Akibatnya para pejabat kurang termotivasi untuk bersungguh-sungguh melaksanakan tugas dan fungsinya tetapi lebih bernilai bagaimana mempertahankan jabatannya sehingga kinerja instansi mejadi terabaikan.

Beberapa Widyaiswara yang menjadi informan menyatakan seleksi calon peserta Pendidikan dan Pelatihan, baik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III maupun Diklat Kepemimpinan Tingkat IV kurang efektif. Mereka menyatakan, hal ini sangat dirasakan saat melakukan bimbingan Kertas Kerja Perseorangan (KKP) yang kelihatannya sebagian di antara mereka sangat rendah kemampuannya.

Dalam bab III Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009 memuat visi, misi dan strategi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh. Pernyataan visi tersebut adalah : "Terwujudnya BKPP yang profesional dan unggul bagi terlaksananya pengelolaan sumber daya aparat Pemerintahan Aceh yang berkualitas pada tahun 2012".

Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh merumuskan misi-misi sebagai berikut:

- a. Melaksanakan manajemen Kepegawaian Daerah, melalui penelitian, perencanaan, kajian kebijaksanaan pembinaan, pelayanan administrasi dan informasi serta koordinasi, dalam upaya membentuk PNS Daerah yang profesional, berkualitas, produktif dan netral dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- b. Membantu Gubernur dalam memperbaiki kembali sistem penerimaan PNS dimana akan dilakukan secara lebih ketat sehingga diperoleh PNS yang berkualitas dan tidak mengandung unsur KKN;
- c. Mendidik dan melatih aparatur Pemerintah Daerah yang bertakwa, berdisiplin tinggi, memiliki budaya kerja yang handal dan berkompetensi yang kompetitif untuk meningkatkan kinerja organisasi Pemerintah dalam Provinsi NAD.

Misi itu diwujudkan melalui pencapaian tujuan dan sasaran. Untuk ini diperlukan cara yang tepat yang disebut dengan strategi. Sianipar dan Entang (2003 : 64) dalam salah satu bahan ajar pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III (pendidikan dan pelatihan bagi pejabat eselon III atau yang dipersiapkan untuk jabatan eselon III) mengemukakan bahwa;

Strategi adalah seni memadukan atau menginteraksikan antar faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Manfaat strategi adalah untuk mengoptimalkan sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja. Dalam konsep manajemen cara terbaik untuk mencapai tujuan, sasaran, kinerja adalah dengan strategi memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Uraian di atas menekankan bahwa setiap pejabat yang menempati eselon III ke atas harus memahami sungguh-sungguh apa itu strategi, apa manfaat strategi, dan bagaimana merumuskan strategi yang sesuai dengan konsep manajemen.

Rencana Kerja 2009 Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh mengemukakan bahwa “Strategi adalah cara untuk mewujudkan tujuan, dirancang secara konseptual, analitis, realistis, rasional dan komprehensif.” Selanjutnya dikemukakan penentuan strategi bagi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Aceh dilakukan dengan mempertimbangkan perubahan kondisi lingkungan antara lain:

- a. Perubahan sistem Pemerintahan Aceh, dengan diberlakukan otonomi khusus bagi Aceh berdasarkan UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, serta pemekaran Kabupaten/Kota
- b. Kondisi Daerah dalam memelihara perdamaian yang telah mulai terwujud, membawa konsekuensi pengalokasian biaya APBD yang lebih diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan bantuan kemanusiaan dalam rangka penyelesaian konflik.
- c. Pemberdayaan dan peningkatan kompetensi serta profesionalisme pegawai melalui berbagai jenis program pendidikan dan pelatihan serta pendidikan tenaga kader;
- d. Pembinaan dan pengembangan PNS Kabupaten/Kota, dalam kapasitas Gubernur selaku wakil Pemerintah Pusat di Daerah, khususnya peningkatan kompetensi PNS pada perangkat kecamatan guna perbaikan kualitas pelayanan masyarakat.

Berdasarkan uraian Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009 baru mempertimbangkan sebagian dari faktor eksternal, yaitu butir a dan b. Faktor internal tidak tercantum sama sekali, sedangkan butir c dan d merupakan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan.

Di samping belum mempertimbangkan lingkungan strategis, Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh juga belum merumuskan strategi pencapaian tujuan. Hasil wawancara dengan para informan yang terdiri dari

para Widyaiswara dapat disimpulkan bahwa Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh sebagai salah satu lembaga pemerintah yang mendidik dan melatih Pegawai Negeri Sipil, khususnya Diklat Kepemimpinan Tingkat III, mengajarkan peserta Diklat bahwa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dirumuskan strategi/cara pencapaiannya sebagaimana yang dianjurkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Oleh karena itu, belum adanya strategi yang dirumuskan berdasarkan analisis lingkungan strategis secara komprehensif yang meliputi lingkungan internal dan eksternal, yang dianjurkan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, adalah suatu masalah mendasar yang perlu diteliti. Hal ini sesuai dengan Teknik-Teknik Analisis Manajemen, yaitu salah satu bahan ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang diperuntukkan bagi pejabat eselon III atau yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon III.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh pada tahun 2009.
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Diklat pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tahun 2009.

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini hanya pada dua bidang saja yaitu (1) Bidang Pendidikan dan Penjenjangan, dan (2) Bidang Teknis Fungsional yang berkecimpung dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, sedangkan bidang-bidang lainnya tidak ikut diteliti dalam studi ini.

Dengan demikian fokus penelitian adalah:

1. Strategi peningkatan kinerja Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.
2. Kriteria penentuan strategi peningkatan kinerja Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja Diklat Badan Kegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tahun 2009.
2. Untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tahun 2009.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan nuansa tambahan pada konsep strategi yang dirumuskan pada Renja 2009 Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dengan kerangka analisis SWOT yang berwawasan lingkungan

2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai sarana berlatih sekaligus pembelajaran bagi penulis dalam rangka pelaksanaan tugas di lapangan.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran atau bahan masukan bagi pimpinan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Strategi

Menurut Robbins dalam Purwanto dkk (2007 : 6.3), “strategi adalah penentu tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber – sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut”. Sedangkan Gareth R Jones dalam teori organisasi oleh Purwanto dkk (2007 : 6.4), memberi definisi; “strategi sebagai sebuah keputusan dan tindakan para manajer yang spesifik dengan menggunakan *Core Competence* (Keahlian Utama) untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengalahkan pesaing”. Lebih lanjut Purwanto (2007) menjelaskan bahwa strategi menurut Gareth R Jones lebih mengarah pada organisasi profit namun juga merupakan sebuah keputusan untuk bertindak, namun disini mengandung makna “kiat” mencapai tujuan .

Menurut Siagian (2000) dalam Anshari (2002 : 15); “konsep strategi semula bersumber dari kalangan militer dan sering diartikan “kiat” yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan perang. Namun, dewasa ini istilah strategi sudah digunakan untuk semua organisasi, baik organisasi publik maupun privat, yang dalam penerapannya disesuaikan dengan visi, misi organisasi yang bersangkutan.”

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Nawawi, (1994) dalam Anshari (2002 : 15) bahwa; “secara umum dapat dikatakan bahwa konsep strategi dalam manajemen suatu organisasi dapat diartikan sebagai sebuah kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi.”

Rangkuti (2003 : 3) mengemukakan bahwa ;”strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan” ... Demikian juga Chander (1962) dalam Rangkuti (2003 : 3) mendefinisikan “strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Menurut Sudiman dan Widinarko (2004 : 18), “strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program – program”. Selanjutnya Widjaja, (1994) dalam Anshari (2002 : 15-17) menjelaskan lebih lanjut:

konsep strategi memberi petunjuk bahwa secara tipikal masalah strategik mempunyai dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. Masalah-masalah strategik memerlukan keputusan manajemen puncak.
- b. Masalah strategik memerlukan biaya, sumber daya organisasi yang besar.
- c. Masalah strategik sering mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi.
- d. Masalah-masalah strategik berorientasi pada masa depan.
- e. Masalah-masalah strategik biasanya mempunyai konsekwensi yang multi fungsional.
- f. Masalah-masalah strategik perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal organisasi, karena organisasi dipengaruhi oleh kondisi-kondisi di luar pengendalian mereka. Sebab itu agar dapat berhasil maka pihak manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor yang lain yang relevan.

Dari pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi adalah “kiat,” cara, alat dan seni mensinergikan faktor-faktor kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan/sasaran menuju tercapainya misi dan visi organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal organisasi, karena semua organisasi tidak dapat terpisahkan dari lingkungannya.

2. Kinerja

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1996 : 563) kinerja berarti (1) sesuatu yang dicapai (2) prestasi yang diperlihatkan dan (3) kemampuan kerja. Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara (1999 : 3); “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Dari uraian singkat ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja meliputi dua hal pokok yaitu tingkat capaian dari rencana yang telah ditetapkan dan kemampuan kerja individu atau unit organisasi.

Dalam TAP MPR RI Nomor IV / MPR / 1999 tentang Garis – Garis Besar Haluan Negara (GBHN) dinyatakan : “Meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi”. Setelah itu, untuk merealisasikan arah kebijakan GBHN dimaksud, maka UU Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional tahun 2000 – 2004 merumuskan program Pemerintah yang baik dengan menetapkan kebijakan sebagai berikut :

Untuk mewujudkan pemerintah yang baik, diperlukan upaya peningkatan kelembagaan dan ketatalaksanaan yang mencakup pembaharuan sistem dan struktur pemerintah, baik dipusat maupun di daerah, serta penyesuaian jumlah PNS; dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia penyelenggara negara yang meliputi peningkatan ethos kerja, integritas, dan kualitasnya agar mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Dari uraian di atas dapat dipahami, bahwa pembinaan pegawai yang dilakukan dengan maksud kearah tujuan peningkatan kinerja organisasi, agar dapat

tercapai tujuan organisasi sesuai misi, juga meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui hasil pekerjaan yang dilakukannya.

3. Kebijakan

Istilah kebijakan dan kebijaksanaan dikalangan para ahli sering digunakan sebagai arti dari kata *Policy*, walaupun dalam pengertian sesungguhnya kedua kata tersebut mempunyai makna berbeda. Islamy (1998 : 20) dalam buku berjudul Prinsip – Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara mengemukakan pendapatnya sebagai berikut : “Kebijaksanaan memerlukan pertimbangan – pertimbangan lebih jauh lagi (lebih menekankan kepada kearifan seseorang), sedangkan kebijakan mencakup aturan – aturan yang ada di dalamnya, sehingga *Policy* lebih tepat diartikan sebagai kebijakan”.

Dengan demikian, istilah kebijakan merupakan kata yang lebih tepat digunakan. Hal tersebut disebabkan, kebijakan meliputi aturan – aturan dari rencana dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dalam tulisan ini akan digunakan istilah kebijakan sebagai terjemah dari kata *Policy*.

Berkenaan dengan pengertian kebijakan, Wahab (2000 : 18) dalam buku berjudul Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara mengutip pernyataan Carl Friedrich yang mengemukakan pengertian kebijakan sebagai berikut : “kebijakan adalah suatu tindakan, mengarah pada tujuan, dan diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu, sehubungan dengan adanya hambatan – hambatan, seraya mencari peluang – peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran diinginkan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan dan diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah untuk mengatasi hambatan – hambatan guna mewujudkan suatu sasaran atau tujuan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebijakan merupakan suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu dan mencegah, mengurangi atau memecahkan suatu masalah.

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan mengandung unsur – unsur adanya usaha, yang diartikan sebagai suatu keputusan, karena merupakan pemilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan juga dapat dikatakan merupakan suatu jawaban terhadap suatu masalah dengan tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah, adanya faktor – faktor kebijakan serta adanya unsur waktu.

Banyak ahli mengemukakan pengertian kebijakan pemerintah atau kebijakan negara sebagai terjemahan dari “*Public Policy*” dimana setiap pengertian tersebut pada dasarnya memiliki persamaan. Pendapat para ahli tersebut, cenderung menyamakan kebijakan publik dengan tindakan – tindakan yang dilakukan oleh pemerintah.

Masih mengenai kebijakan pemerintah, Islamy (1998 : 19) dalam buku berjudul Prinsip – Prinsip Perumusan Kebijakan Negara mengutip pendapat Edward dan Sharkhanski mengemukakan bahwa ; “Kebijakan pemerintah ialah apa yang dikatakan dan dilakukan oleh pemerintah, atau yang tidak dilakukan. Ia adalah tujuan – tujuan atau maksud – maksud dari program – program pemerintah, bahan – bahan penting dari program – program, pelaksanaan niat dan peraturan – peraturan”.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kebijakan pemerintah kadangkala bertujuan sebagai tanggapan dari suatu krisis yang dilaksanakan oleh pejabat – pejabat pemerintah yang terjadi pada periode tertentu. Terminologi kebijakan pemerintah (*Public Policy*) ternyata banyak sekali tergantung dari sudut mana mengartikannya.

Berkenaan dengan hal tersebut, Islamy (1998 : 19) dalam buku berjudul Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara mengutip pendapat Davis Easton yang mengatakan pengertian kebijakan pemerintah sebagai : "*The authoritative allocation of values for the whole society*, yang diartikan pengalokasian nilai-nilai secara paksa pada seluruh anggota masyarakat". Selanjutnya, Islamy (1998 : 20) dalam buku yang sama menegaskan bahwa : "hanya pemerintah yang secara sah dapat berbuat sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu tersebut dirupakan dalam bentuk pengalokasian nilai – nilai pada masyarakat".

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kebijakan pemerintah harus mengabdikan pada kepentingan masyarakat. Dapat dikatakan bahwa kebijakan pemerintah adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan yang dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah, mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Tujuan dan sasaran kebijakan tersebut ialah agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat dilaksanakan dengan sebaik – baiknya.

Dalam sudut pandang lebih luas, pengertian kebijakan dikemukakan oleh Suradinata (1993 : 81) yaitu :

Kebijakan pemerintah merupakan keputusan politik dengan ruang lingkup yang mengikat seluruh masyarakat sehingga melibatkan interaksi so-

sial. Kebijakan tersebut dilaksanakan oleh kelembagaan, kelompok individu dan dengan lingkungan sosial yang saling mempengaruhi. Penekanan kebijakan berorientasi kepada kepentingan umum dan merupakan target dari kebijakan pemerintah. Tujuan dikeluarkan kebijakan tersebut sering merupakan ketentuan yang harus dijadikan pedoman bagi setiap usaha, juga untuk melancarkan dan memadukan segala aspek agar tujuan dapat tercapai.

Pernyataan tersebut di atas menegaskan bahwa kebijakan negara/ pemerintah tidak hanya berisikan pemikiran para pejabat pemerintah saja, tetapi juga harus meliputi pendapat – pendapat masyarakat. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat akan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kebijakan pemerintah yang merupakan bentuk dari suatu produk hukum tentu, mempunyai hirarki atau tata urut tertentu. Adapun hirarki kebijakan pemerintah dalam bentuk peraturan perundang – undangan berdasarkan TAP MPRS No. XX/MPRS/1966 jo TAP MPRS No. V/MPRS/1973 jo TAP MPR No. IX/MPR/1978 tentang Tata Urutan Peraturan Perundangan (LAN RI 1996) adalah sebagai berikut :

- a. Undang – Undang Dasar
- b. Ketetapan MPR
- c. Undang – Undang
- d. Peraturan Pemerintah
- e. Keputusan Presiden
- f. Peraturan – peraturan pelaksanaan lainnya, seperti :
 - Instruksi Presiden
 - Peraturan Menteri
 - Keputusan Menteri
 - Instruksi Menteri

Berdasarkan ketentuan tersebut di atas menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah memiliki suatu hirarkhi/tingkatan. Dapat disimpulkan tersebut lebih bahwa suatu kebijakan pemerintah dapat dikatakan sah apabila termasuk dalam salah satu tingkatan hierarki sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia, melalui Ketetapan Nomor III tahun 2000 menetapkan kembali hirarkhi peraturan perundang-undangan sebagai berikut;

- a. Undang-Undang Dasar 1945
- b. Ketetapan MPR
- c. Undang-Undang
- d. Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang
- e. Peraturan Pemerintah
- f. Keputusan Presiden
- g. Peraturan Daerah,

Sedangkan menurut UU Nomor 10 tahun 2004, menetapkan hirarkhi peraturan perundang-undangan sebagai berikut;

- a. Undang-Undang Dasar 1945
- b. Undang-Undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang
- c. Peraturan Pemerintah
- d. Peraturan Presiden
- e. Peraturan Daerah

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hirarkhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia sekarang adalah yang sesuai dengan penetapan UU nomor 10 taun 2004, dan mengandung pengertian bahwa peraturan perundang-undangan yang lebih bawah tidak boleh bertentangan dengan yang lebih atas.

4. Diklat

Diklat merupakan singkatan dari pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah “proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil” (pasal 1, ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000). Dari penjelasan di atas bahwa pendidikan dan pelatihan yang diuraikan dalam tulisan ini dikhususkan untuk Pegawai Negeri Sipil termasuk calon Pegawai Negeri Sipil, bukan pendidikan dan pelatihan untuk masyarakat umum.

5. Visi dan misi

Berbicara tentang visi perlu dipahami dulu apa itu *stakeholders*. Para pengguna/konsumen barang dan jasa organisasi publik menggunakan berbagai istilah. Orang yang memanfaatkan organisasi pelayanan hukum dan kemanusiaan disebut “*klien*,” orang yang dilayani oleh organisasi perawatan kesehatan disebut “*pasien*,” orang yang dilayani oleh organisasi advokasi disebut “*konstituen*” dan banyak lagi sebutan-sebutan untuk orang-orang yang dilayani oleh berbagai organisasi lainnya. Dari berbagai istilah yang dikemukakan di atas Nugraha (2005 : 2.3) mengemukakan;

Para ahli pada umumnya lebih senang memilih atau menggunakan kata “*klien*” untuk mewakili pengguna atau konsumen utama dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi nirlaba. Sedangkan untuk mewakili pengguna atau konsumen dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi publik, biasanya para ahli tersebut menggunakan istilah “*stakeholder*”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan “*stakeholder*” adalah setiap individu dan/atau kelompok yang secara langsung atau pun tidak langsung berkepentingan terhadap organisasi atau dengan kata lain terpengaruh oleh cara organisasi berupaya mencapai sasarannya. Visi adalah pandangan jauh kedepan

bagaimana keadaan organisasi yang diinginkan oleh pimpinan dan seluruh anggota suatu organisasi. Pimpinan dan seluruh anggota organisasi adalah para "*stakeholders*".

Nugraha (2005) berpendapat bahwa visi merupakan suatu yang sakral dalam organisasi modern. Visi adalah suatu realitas yang terjadi dan bukan mimpi. Visi harus bisa menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi untuk mengambil keputusan dan tindakan-tindakan guna meningkatkan kinerja untuk memuaskan semua *stakeholder*. Rumusan visi harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan bagaimana kepuasan *stakeholder eksternal* (Pegawai Negeri Sipil di luar Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan Aceh)?. Bagaimana pula dengan *stakeholder internal*?. Selanjutnya Nugraha (2005 : 2.5) mengemukakan bahwa pernyataan visi yang diformulasikan dengan baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut;

- a. Ringkas, sebaiknya kurang dari sepuluh kata.
- b. Menarik perhatian dan mudah diingat.
- c. Memberi inspirasi dan memberi tantangan bagi prestasi di masa datang.
- d. Dapat dipercaya dan konsisten dengan nilai strategis serta misi organisasi.
- e. Berfungsi sebagai titik temu dengan semua *stakeholders* yang penting.
- f. Dengan jelas menyatakan esensi mengenai seperti apakah seharusnya organisasi.
- g. Memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas dalam pelaksanaannya.

Dalam berbagai literatur disebutkan bahwa rumusan visi sangat penting bagi suatu organisasi. Nugraha (2005 : 2.19) mengemukakan bahwa formulasi dan pernyataan visi sangat penting bagi suatu organisasi, karena;

- a. Menjamin adanya kesatuan maksud di dalam organisasi.
- b. Visi dapat digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- c. Visi dapat mendorong terbangunnya iklim suatu organisasi yang umum.

- d. Menjadikan sebagai tolok ukur bagi setiap anggota organisasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dan untuk menghalangi siapa saja yang tidak bisa berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
- e. Memudahkan penerjemahan sasaran-sasaran ke dalam sebuah struktur kerja melalui pembagian tugas kepada unsur-unsur yang bertanggung jawab di dalam organisasi.
- f. Menentukan tujuan-tujuan organisasi dan menerjemahkan maksud-maksud ini ke dalam sasaran-sasaran sehingga memungkinkan untuk mengalokasikan biaya, waktu dan penentuan ukuran kinerja.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, visi adalah pandangan jauh kedepan bagaimana keadaan organisasi yang diinginkan oleh pimpinan dan seluruh anggota suatu organisasi. Pimpinan dan seluruh anggota organisasi adalah "*stakeholders*". Dengan demikian visi itu adalah milik dari seluruh *stakeholders*. Karena visi milik pimpinan dan anggota organisasi dalam merumuskannya juga perlu melibatkan seluruh *stakeholders*. Memang tidak semua anggota organisasi mempunyai pemahaman dan kemampuan untuk merumuskan visi. Agar semua terlibat dalam merumuskan visi organisasi, pimpinan organisasi harus memberi pemahaman dan menumbuhkan rasa memiliki kepada setiap anggota organisasi terhadap kondisi masa depan organisasi/visi organisasi.

Tentang pentingnya kesepakatan nilai-nilai strategis Nugraha (2005 : 2.20) menegaskan;

Dengan adanya kesepakatan mengenai nilai-nilai strategis, akan terbantu untuk:

- a. Menentukan luas dan cakupan kegiatan organisasi.
- b. Menetapkan jenis bisnis/progam yang perlu dan tidak perlu dilaksanakan.
- c. Menetapkan ekspektasi pemimpin organisasi dan mengkomunikasikannya dengan yang lain.
- d. Merekrut orang yang dapat bekerja secara efektif pada organisasi.
- e. Menentukan cara menjalankan organisasi.
- f. Menetapkan prioritas yang bermakna.

Selanjutnya visi dirumuskan dengan maksud untuk memudahkan proses komunikasi kepada semua *stakeholder* (anggota organisasi) dalam upaya untuk mewujudkan visi organisasi itu sendiri. Nugraha (2005 :2.20) menyatakan bahwa;

Untuk memperoleh perumusan visi yang baik, yang perlu mendapat perhatian adalah:

- a. Pengetahuan tentang kapabilitas dan tindakan pesaing.
- b. Pengenalan atas penggerak dan hal-hal mempengaruhi pasar.
- c. Penilaian kebutuhan, hambatan dan kapabilitas organisasi.
- d. Pemahaman atas arah yang ingin dicapai organisasi dengan kebutuhan bisnis, tujuan dan rencana yang nyata.
- e. Penerapan system manajemen perubahan melalui praktik terbaik atau system baru yang sukses di organisasi lain
- f. Penetapan rasio perubahan yang diinginkan.

Mengacu pada hal-hal yang perlu diperhatikan di atas dapat disimpulkan bahwa suatu visi harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan penting sebagaimana dikemukakan Nugraha (2005 : 2.20) bahwa

Isi dan pesan visi paling tidak harus menjawab pertanyaan-pertanyaan penting, seperti;

- a. Keberhasilan yang akan ditempuh
- b. Hal yang paling menjadi fokus
- c. Masa depan yang diinginkan
- d. Menyeraskan organisasi dengan waktu
- e. Bersifat ambisius

Selanjutnya Nugraha (2005 : 2.20) juga menjelaskan bahwa; “Visi menunjukkan keinginan yang harus dicapai anggota organisasi. Visi yang telah dirumuskan dengan jelas merupakan lambang bagi organisasi. Visi perlu dikomunikasikan keseluruhan lingkungan organisasi, sehingga setiap anggota organisasi, dapat memahaminya dan mampu merealisasikannya.”

Untuk meraih visi yang telah ditetapkan ditempuh melalui misi-misi organisasi. Misi merupakan sebuah pernyataan yang menegaskan visi lewat pilihan bentuk atau garis besar jalan yang akan diambil untuk sampai pada visi yang telah lebih da-

hulu dirumuskan. Keduanya tidak memiliki dimensi ukur kuantitatif (presentase, besaran waktu, dll). Sebagai konsep yang lebih ideal, visi dan misi ini harus diterjemahkan lagi dalam konsep yang lebih nyata dan terukur yaitu tujuan (*objective*) dan jauh lebih riil untuk mencapai tujuan yang kita cita-citakan. Di dalam misi kita menentukan point point apa saja yang akan kita lakukan untuk mencapai visi.

Kotler, et. al. (1987) dalam Nugraha (2005 : 2.24), menjelaskan bahwa “misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan , kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh serta aspirasi dan cita-cita di masa depan”.

Demikian juga Cammbell dan Yeung (1991) dalam Nugraha (2005 : 2.25) mengemukakan bahwa;

Proses membuat pernyataan misi harus menciptakan ikatan emosi dan kepekaan misi antara bagian yang ada dalam organisasi dan para pekerja. Mereka menegaskan bahwa ikatan emosional ini terbentuk jika seseorang secara pribadi mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai dan perilaku dasar organisasi, sehingga mengubah kesepakatan dan komitmen dalam tataran kognitif terhadap strategi menjadi rasa peka terhadap misi.

Banyak para ahli yang diungkapkan dalam berbagai literatur menjelaskan pentingnya pernyataan misi. Pentingnya pernyataan misi suatu organisasi antar lain ditegaskan oleh King dan Cleland (1979) dalam Nugraha (2005 :2.25-26);

....menyarankan agar organisasi-organisasi membuat pernyataan misi tertulis secara seksama dan teliti. Mereka menyatakan bahwa ini penting dengan alasan:

- a. Misi memastikan adanya kesatuan tujuan dalam organisasi.
- b. Misi menjadi landasan atau standar dalam mengalokasikan sumberdaya organisasi.
- c. Misi menetapkan iklim organisasi yang sama.
- d. Misi sebagai acuan setiap individu dalam memahami tujuan dan arah organisasi.

- e. Misi memfasilitasi penerjemahan tujuan-tujuan organisasi ke struktur kerja dan penugasan kerja kepada setiap bagian organisasi.
- f. Misi menjelaskan tujuan organisasi dan menerjemahkannya menjadi beberapa sasaran kegiatan yang memiliki parameter biaya, waktu, dan kinerja yang dapat dinilai dan diawasi.

Memang merumuskan misi-misi suatu organisasi bukanlah sesuatu yang mudah.

Untuk mengatasi kesulitan ini Salusu (2004) dalam Nugraha (2005 : 2.27-2.28) menawarkan suatu metode perumusan misi yaitu;

..., ada beberapa langkah-langkah dalam proses perumusan pernyataan misi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Menunjuk seorang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan semua informasi, melakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Menganalisis sesuai dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi dengan memperhatikan semua pihak yang berhubungan dengan organisasi, dan menulis apa misi masing-masing bagian.
- 3) Selanjutnya, masing-masing bagian tadi mendiskusikannya secara bersamaan dan merumuskannya kembali secara jelas apa rencana misi organisasi.
- 4) Rencana tersebut selanjutnya dikembalikan kepada setiap bagian-bagian dalam organisasi untuk didiskusikan kembali untuk menyepakati rumusan pernyataan misi organisasi.
- 5) Pernyataan misi yang sudah disepakati tadi harus dipegang teguh dan dipergunakan sebagai acuan dan petunjuk dalam mengidentifikasi isu-isu strategis dan merumuskan strategi yang efektif.
- 6) Terakhir, mengkomunikasikannya kepada semua anggota organisasi.

Di samping langkah-langkah yang disarankan oleh Salusu di atas, Mc Ginnis (1981) dalam Nugraha (2005 : 2.28) mengungkapkan bahwa pernyataan misi setidaknya harus mengandung beberapa unsur penting : "1) mendefinisikan seperti apakah organisasi itu sekarang dan ingin menjadi apa 2) merangsang pertumbuhan kreatif, 3) membedakan organisasi itu dengan yang lainnya, 4) sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kegiatan saat ini dan yang akan datang, dan 5) ditanyakan secara sederhana dan jelas".

Dari berbagai uraian para ahli, Nugraha (2005 : 2.27) menyimpulkan;

... pernyataan misi yang efektif tidak boleh terlalu panjang. Pernyataan misi yang efektif juga dapat membangkitkan semangat dan emosi yang positif terhadap organisasi, dapat menimbulkan semangat dan memunculkan kesan bahwa organisasi tersebut sukses, mempunyai arah, dan cukup berharga untuk waktu, dukungan, dan investasi yang dikeluarkan untuk semua *stakeholder*.

Nugraha (2007 : 2.6) menjelaskan bahwa; “Misi merupakan ide-ide pembimbing yang dirumuskan dengan jelas, dimengerti dan didukung oleh dewan, staf, relawan, para donor dan rekan kerjasama organisasi. Selanjutnya dikatakan misi merupakan serangkaian langkah yang bertujuan untuk mencapai sasaran jangka pendek organisasi”. Selanjutnya misi dijabarkan lagi kedalam tujuan yang biasanya ditetapkan untuk jangka waktu satu sampai dengan lima tahun.

Sianipar dan Entang (2003 : 58-59) mengemukakan bahwa:

Tujuan organisasi (*organization goals*) merupakan pernyataan umum yang menggambarkan suatu rumusan keinginan yang hendak dicapai dalam waktu yang akan datang. Tujuan dirumuskan sesuai dengan rencana strategik organisasi (jangka panjang). Sedangkan sasaran organisasi (*organization objective*) adalah suatu pernyataan hasil riil yang terukur, yang dapat dicapai dalam jangka waktu 1 – 12 bulan (sebagai tujuan jangka pendek).

6. Struktur organisasi

Membahas struktur organisasi perlu terlebih dahulu melihat apa itu organisasi. Berbagai pengertian organisasi yang dikemukakan oleh para ahli. Dalam tulisan ini penulis mencoba mengangkat beberapa diantaranya, antara lain;

- a. Siagian (1970 : 116-117) memberikan definisi organisasi adalah “sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana sela-

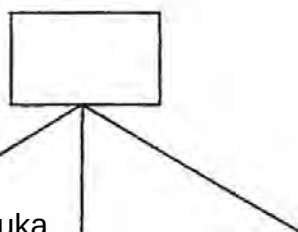
lu terdapat hubungan antara seorang/sekelompok orang yang disebut sebagai pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan.”

- b. Prayudi Atmsudirjo dalam Suganda (1981 : 7) merumuskan “organisasi adalah struktur tata pembagian kerja, antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.” Prayudi Atmosudirjo dalam merumuskan definisi organisasi menitik beratkan pada kerangka pembagian kerja.
- c. Scott dalam Suganda (1981 : 8) merumuskan bahwa “organisasi formal merupakan sistem kegiatan-kegiatan terkoordinasi dari pada sekelompok orang-orang yang bekerja secara bersama (*cooperation*) menuju kearah tujuan bersama di bawah kewenangan dan kepemimpinan”. Dari definisi Scot di atas terlihat bahwa menurut Scott disamping adanya organisasi formal juga terdapat organisasi informal
- d. Sugana (1981 : 8) merumuskan bahwa : “Organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang menundukkan diri pada kepentingan bersama, mengadakan interaksi dan kerja sama secara tertentu hingga mencapai tujuan bersama dalam rangka memenuhi kebutuhan dan mengatasi keterbatasan kemampuan pribadi anggotanya masing-masing.”

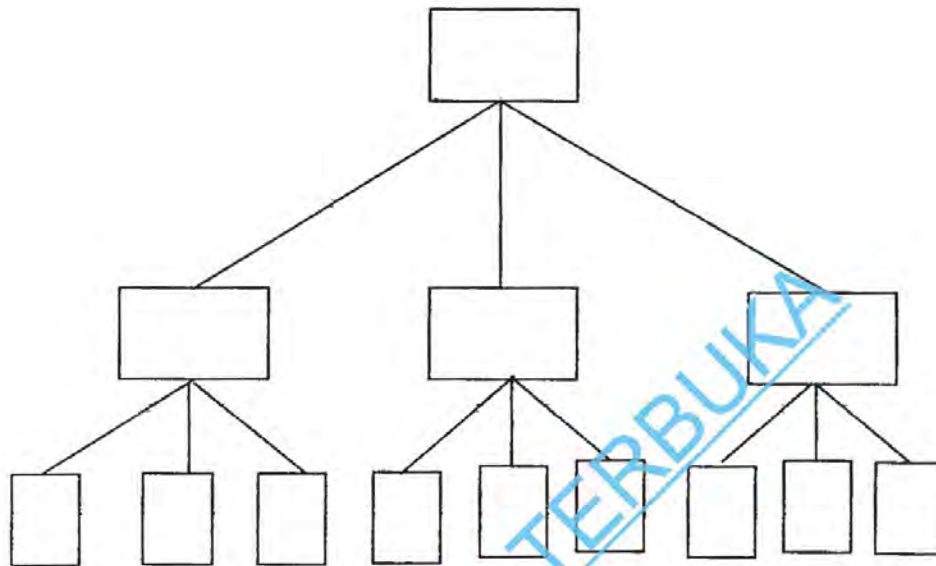
Bentuk organisasi formal dapat dituangkan dalam bagan/struktur organisasi.

Dari bergai literatur dapat dikemukakan berbagai macam bagan/struktur organisasi sebagai berikut:

- a. Bagan/Struktur Organisasi Lini (line) atau jalur ;

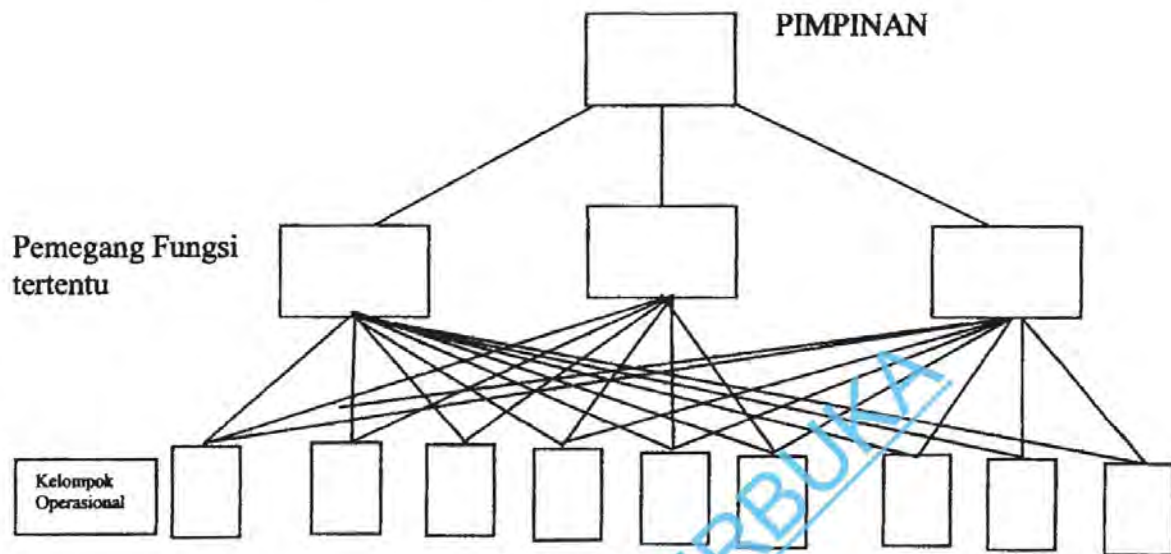


- a. Bagan/Struktur Organisasi Lini (line) atau jalur ;

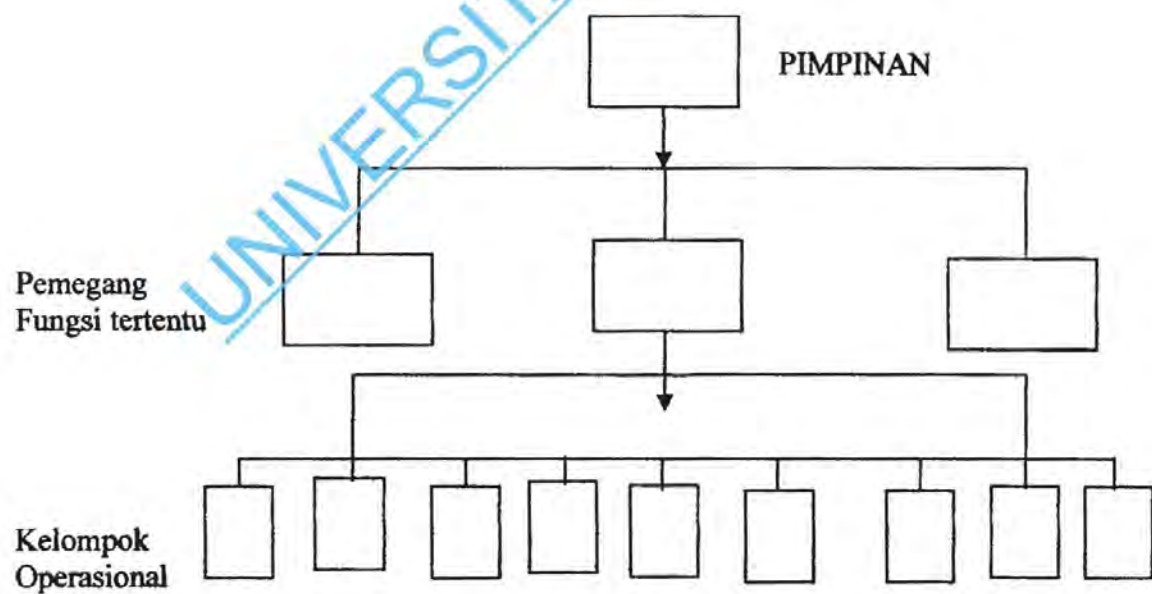


Bagan 2.1
Bagan/Struktur Organisasi Lini (line) atau jalur

b. Bagan/Struktur Organisasi Fungsional

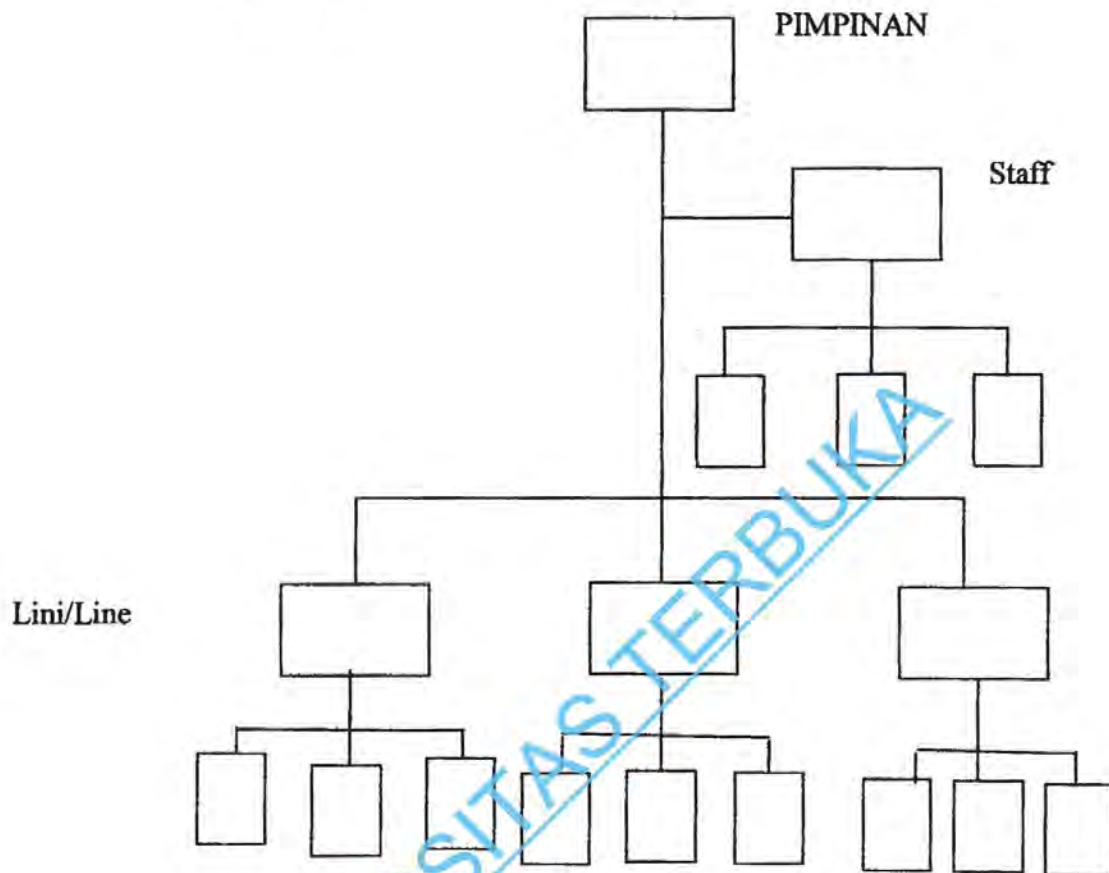


Bagan 2.2
Bagan/Struktur Organisasi Fungsional



Bagan 2.3
Bagan/Struktur Organisasi Fungsional

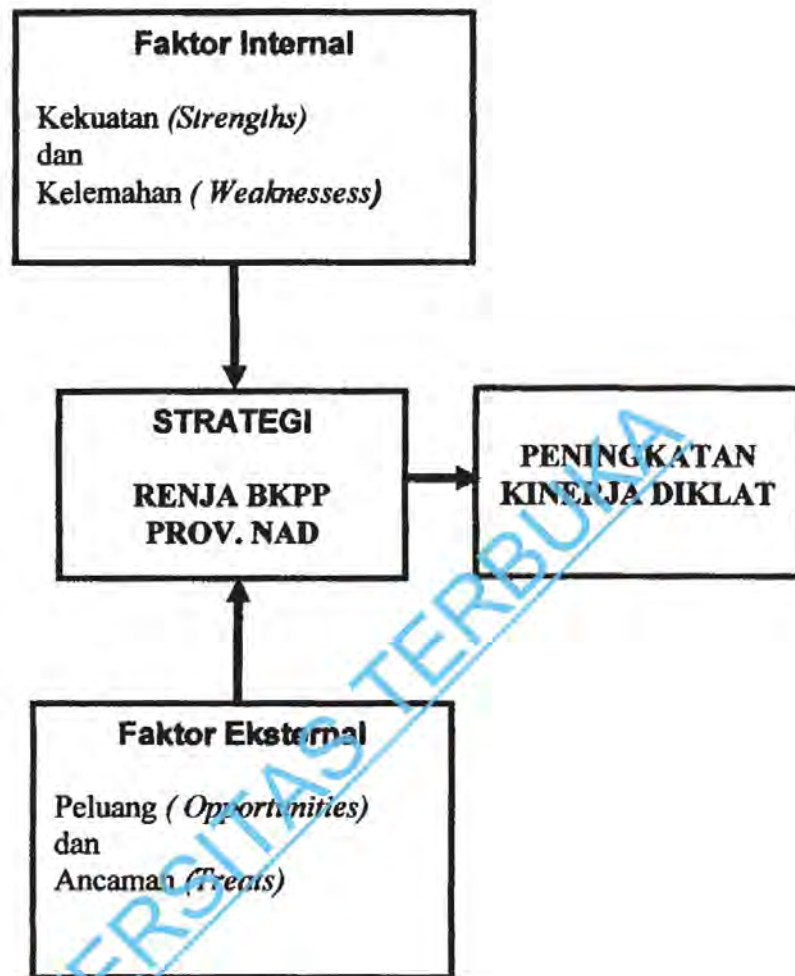
c. Struktur/Bagan Organisasi Lini dan Staff



Bagan 2.4
Struktur Organisasi Lini dan Staff

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan konsep dan teori yang dikemukakan di atas dan pertimbangan latar belakang masalah yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini, kerangka berpikir yang akan digunakan penelitian strategi pencapaian tujuan/sasaran yang telah ditetapkan dapat digambarkan dalam bentuk kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Gambar di atas memperlihatkan bahwa strategi yang baik dirumuskan dengan mensinergikan antara faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal, karena suatu organisasi tidak dapat melepaskan diri dari keadaan lingkungannya. Dengan mensinergikan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal akan didapat strategi Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yang diharapkan akan mampu meningkatkan Kinerja Diklat yang lebih baik.

C. Definisi Operasional

1. Strategi dimaksudkan sebagai suatu cara mencapai sasaran yang telah ditetapkan, melalui analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT), dengan mensinergikan antara faktor internal dengan faktor eksternal. Dalam hal ini adalah sinergi antara *strengths* (kekuatan dengan *oportunities* (peluang) yang disingkat S-O, antara *Strengths* (kekuatan) dengan ancaman (*threats*) yang disingkat dengan S-T, antara *weakneses* (kelemahan) dengan *opportunities* yang disingkat dengan W-O, antara *weakneses* (kelemahan) dengan *threats* (ancaman) yang disingkat dengan W-T.
2. Peningkatan kinerja dimaksudkan sebagai perubahan keadaan atau pencapaian hasil kerja yang lebih baik dari keadaan atau hasil sebelumnya.
3. Diklat dimaksudkan sebagai proses belajar mengajar pegawai negeri sipil (PNS), dalam upaya peningkatan sumber daya manusia aparatur untuk pelayanan publik.

Tabel 2.1
Definisi Operasional

NO	Konsep Definisi Operasional	Indikator	Tolok Ukur
1.	Strategi	<i>Strengths</i>	Faktor internal yang menguntungkan/mendukung organisasi dalam peningkatan kinerja
		<i>Weaknesses</i>	Faktor internal yang merugikan/menghambat organisasi dalam pencapaian kinerja
		<i>Oportunities</i>	Faktor eksternal yang menguntungkan/mendukung organisasi dalam peningkatan kinerja
		<i>Threats</i>	Faktor eksternal yang merugikan/menghambat organisasi dalam pencapaian kinerja

Penelitian ini akan mencatat setiap unsur yang terkait dengan masing-masing indikator yang terdiri dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Pada waktu wawancara akan ditanyakan kepada informan hal-hal yang terkait kondisi lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

Menyangkut dengan keadaan internal akan diajukan pertanyaan apa saja yang menjadi kekuatan (*strengths*) yaitu berupa kompetensi dan sarana/prasarana yang ada dan menguntungkan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dalam peningkatan kinerja serta kelemahan (*weaknesses*) berupa kompetensi dan sarana prasarana yang menghambat peningkatan kinerja. Sedangkan dalam mengidentifikasi keadaan lingkungan eksternal akan diajukan pertanyaan, apa yang menjadi peluang (*opportunities*) yaitu berupa berbagai situasi lingkungan eksternal yang menguntungkan bagi peningkatan kinerja dan ancaman (*threats*) yaitu berbagai situasi lingkungan eksternal yang merugikan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode studi kasus. Irawan (2005 : 4.7) mengemukakan bahwa; “Metode studi kasus digunakan bila kita ingin mengkaji suatu fenomena secara mendalam.” Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran secara mendalam tentang Strategi Peningkatan Kinerja Diklat berdasarkan Rencana Kerja 2009 Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

B. Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga tidak mengenal populasi dan sampel tetapi hanya menggunakan informan. Irawan (2005 : 4.18) menjelaskan bahwa; “informan adalah orang yang memberikan kita informasi sesuai dengan permintaan/pernyataan kita.”

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh. Salah satu tugas dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aceh, sebagai salah satu Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai peran besar untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur Pemerintah Aceh. Oleh karena itu sangat layak untuk diteliti dalam upaya peningkatan pelayanan publik, khususnya yang menyangkut dengan implementasi (kebijakan publik) berdasarkan Qanun Nomor 5 tahun 2005.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran, interaksi dan kelompok. Pada penelitian ini, peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data dengan berpedoman pada panduan wawancara. Peneliti juga menekankan pada obyektivitas dan kejujuran yang diwujudkan dengan menjelaskan tujuan penelitian kepada informan.

F. Prosedur Pengumpulan Data

Agar proses pengumpulan data dan informasi berjalan sesuai dengan rencana, peneliti terlebih dahulu menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan, baik kelengkapan administrasi berupa surat izin penelitian maupun semua masalah lainnya yang berhubungan dengan penelitian yaitu panduan wawancara dan lain-lain. Pada saat wawancara, peneliti menjelaskan kepada informan bahwa data ini akan digunakan untuk studi ilmiah dan tidak digunakan untuk kepentingan lainnya.

Peneliti sudah menjadi bagian dari Badan Kepeawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, maka secara otomatis peneliti dapat berpartisipasi penuh dengan informan – informan untuk melakukan wawancara. Pengumpulan data secara partisipatif biasanya mengandung unsur subjektif, namun peneliti berupaya untuk mengatasinya dengan triangle, cek dan recek data melalui *focus group dicussion* (FGD).

Teknik pengumpulan dilakukan :

1. Wawancara mendalam (*Indepth interview*)

Peneliti melakukan beberapa kali wawancara dengan masing-masing informan sebagai sumber data dengan mempedomani panduan wawancara terlampir, untuk mendapatkan data yang akurat, hingga data yang diperoleh dianggap cukup. Wawancara dilakukan dengan Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh, Kepala Bidang Penjenjangan, Kepala Bidang Teknis Fungsional dan Sekretaris, karena merekalah yang ikut dalam kegiatan Diklat dan 10 (sepuluh) orang widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yang menurut pengamatan peneliti cukup memahami kegiatan Diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

Wawancara dengan pejabat struktural sedikit mengalami hambatan karena kesibukan tugas sehingga beberapa kali tertunda dan dilanjutkan pada waktu lainnya. Semua pejabat yang menjadi informan telah memberikan dukungan dengan memberikan jawaban-jawaban atas pertanyaan peneliti secukupnya.

Pada saat wawancara (sesuai dengan panduan wawancara) peneliti mencatat seadanya yang dijawab oleh setiap informan. Selanjutnya mengetik kembali catatan-catatan tersebut apa adanya.

Catatan-catatan ini peneliti teliti kembali dengan cermat dengan mengambil kata kunci atau kesamaan maksud dari jawaban para informan dengan memberi kode 1,2,3, dan seterusnya (kategorisasi) dikelompokkan dalam masing-masing kategori *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*. yang hasilnya dapat dilihat pada bab IV tentang analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

2. Analisis dokumentasi

Metode ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang bersumber pada arsip dan dokumen-dokumen yang ada di lokasi penelitian. Dalam hal ini, informasi berasal dari berbagai arsip maupun dokumen – dokumen lain yang berkenaan dengan fokus penelitian yang diperoleh pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh, antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, Rencana Kerja 2009, Qanun Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Nomor 5 tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lemabaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Peraturan Gubernur Nomor 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Aceh, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 tahun 2008, Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 tahun 2008, Peraturan Kepala Lembaga Administra Negara Nomor 2 tahun 2008, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 tahun 2009.

G. Metode Analisis Data

Analisis data hasil penelitian ini dilakukan dengan metode Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Sianipar dan Entang (2003) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah suatu proses merinci keadaan lingkungan internal dan eksternal guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi ke dalam kategori *strengths (S)*, *weaknesses (W)*, *opportunities (O)*, *threats (T)*, sebagai dasar untuk menentukan/merumuskan tujuan, sasaran dan

strategi untuk mencapainya, sehingga organisasi memiliki keunggulan meraih masa depan yang lebih baik.

Penentuan faktor internal dan faktor eksternal didasarkan pada kewenangan dan tanggungjawab sebagaimana dikemukakan Sianipar dan Entang (2003 : 30) bahwa :

Dalam menentukan mana faktor internal dan faktor eksternal, pendekatannya berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab. Semua yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab suatu unit kerja/organisasi merupakan internal, dan sebaliknya kalau faktor-faktor yang diidentifikasi tidak berada dalam kewenangan dan tanggung jawab unit kerja/organisasi atau tidak dalam kendali unit kerja/organisasi (uncontroble) dikategorikan sebagai faktor eksternal.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa faktor internal dikelompokkan ke dalam faktor-faktor yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran dikategorikan sebagai *strengths* (kekuatan), dan faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan dan sasaran dikategorikan sebagai *weaknesses* (kelemahan). Sedangkan faktor eksternal dikelompokkan ke dalam faktor-faktor mendukung pencapaian tujuan dikategorikan sebagai *opportunities* (peluang), dan faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan dan sasaran dikategorikan sebagai *threats* (ancaman).

Hasil kategorisasi untuk masing-masing kategori diperoleh *Strengths* sebanyak 11 (sebelas) unsur, *Weaknesses* sebanyak 18 (delapan belas) unsur, *Opportunities* sebanyak 13 (tiga belas) unsur, dan *Threats* sebanyak 12 (dua belas) unsur. Karena masing-masing kategori unsumnya lebih dari 10 (sepuluh) hanya dipilih 10 (sepuluh) unsur dari masing-masing kategori sesuai dengan anjuran Ranguti (2003 : 22) dengan menggunakan model analisis *Urgention, Serious, dan Growths* serta menggunakan skala nilai 1-5 yang dianjurkan Rensis Likert sebagaimana dikemuka-

kan Sianipar dan Entang (2003 : 18). Analisis data secara rinci akan diuraikan dalam bab IV.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi

a. Visi

Visi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh sebagaimana yang tercantum dalam Rencana Kerja Tahun 2009 yaitu : "Terwujudnya BKPP yang profesional dan unggul bagi terlaksananya pengelolaan sumber daya aparatur Pemerintahan Aceh yang berkualitas pada tahun 2012" Visi ini diangkat dari visi yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh pada saat mengikuti *fit and proper test* calon pejabat Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

Proses perumusan visi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh , belum melibatkan seluruh *stakeholders* penting, baik pejabat fungsional maupun pejabat struktural. Mungkin kondisi ini ada kaitannya dengan pembentukan organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh ini masih relatif baru yaitu tahun 2007 dan penempatan pejabat eselon II hasil *fit and proper test* serta tidak berfungsinya Badan Pertimbangan Pangkat dan Jabatan (BAPERJAKAT).

Visi itu milik bersama seluruh *stakeholders* ,dalam perumusannya seharusnya melibatkan seluruh *stakeholders*, tidak hanya dibuat orang tertentu saja walaupun orang tersebut sebagai pucuk pimpinan. Visi merupakan gambaran tingkat kepuasan yang diperoleh oleh *stakeholders eksternal* yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil di luar Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, dan demikian juga dengan

stateholders internal yaitu Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

Memang tidak semua anggota organisasi mempunyai pemahaman dan kemampuan untuk merumuskan visi. Agar semua terlibat dalam merumuskan visi organisasi, pimpinan organisasi perlu memberikan pemahaman dan menumbuhkan rasa memiliki kepada setiap anggota organisasi terhadap kondisi masa depan organisasi.

b. Misi

Untuk merealisasikan visi ditempuh melalui misi-misi organisasi. Misi organisasi akan dicapai dalam kurun waktu di atas 5 (lima) tahun. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh telah menyusun misi sebagaimana tercantum dalam Rencana Kerja Tahun 2009.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka Misi yang diemban oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan manajemen Kepegawaian Daerah, melalui penelitian, perencanaan, kajian kebijaksanaan pembinaan, pelayanan administrasi dan informasi serta koordinasi, dalam upaya membentuk PNS Daerah yang profesional, berkualitas, produktif dan netral dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- 2) Membantu Gubernur dalam memperbaiki kembali sistem penerimaan PNS dimana akan dilakukan secara lebih ketat sehingga diperoleh PNS yang berkualitas dan tidak mengandung unsur KKN;
- 3) Mendidik dan melatih aparatur Pemerintah Daerah yang bertaqwa, berdisiplin tinggi, memiliki budaya kerja yang handal dan berkompetensi yang kompetitif untuk meningkatkan kinerja organisasi Pemerintah dalam Provinsi NAD.

Badan kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh termasuk salah satu lembaga Daerah pada tingkat eselonering II-A, yang membawahi 8(delapan) eselon III-A, yang terdiri dari 7(tujuh) Bidang, 1(satu) Sekretariat dan satu Kolompok Jabatan Fungsional. Seyogianya setiap eselonering yang langsung berada di bawah pimpinan tertinggi mempunyai 1(satu) misi untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai

visi organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian misi dari Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan Aceh di samping rumusan kalimatnya masih sangat panjang, juga masih perlu diperjelas dan jumlahnya sebaiknya sesuai dengan jumlah sub unit yang langsung berada di bawah pucuk pimpinan yaitu sebanyak 9(Sembilan) misi yang terdiri 1(satu) misi yang akan dijalankan oleh Sekretariat, 1(satu) misi yang akan dijalankan oleh Kelompok Jabatan Fungsional dan 7(tujuh) misi yang akan dijalankan oleh masing-masing sub unit eselon III-A yang terdiri dari Bidang-Bidang.

Dari wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh maupun penelitian dokumen ternyata visi dan misi yang tercantumkan dalam Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009 adalah visi dan misi yang diangkat oleh Kepala Badan ini pada saat beliau mengikuti *fit and proper test* sebagai salah satu calon untuk menduduki jabatan Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dan belum pernah dievaluasi kembali sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mengikuti langkah-langkah perumusan misi yang disarankan oleh para ahli di atas.

c. Tugas pokok dan fungsi

Sesuai dengan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 20 tahun 2008 Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

1) Kepala Badan

Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan tugas umum pemerintahan di bidang pembinaan, pengembangan, ke-

pangkatan, penggajian, kesejahteraan, kedudukan hukum, informasi kepegawaian, pendidikan penjenjangan dan pendidikan teknis fungsional sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

- a) Melaksanaan urusan ketatausahaan Badan;
- b) Menyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang;
- c) Merumusan kebijakan teknis kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta evaluasi;
- d) Melaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil;
- e) Melayanani administrasi untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
- f) Menyiapkan penyusunan rancangan qanun di bidang kepegawaian sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
- g) Menyusun formasi dan melaksanakan rekrutmen pegawai;
- h) Menyiapkan rencana mutasi pejabat struktural instansi Pemerintah Aceh dan menyelesaikan konsultasi mutasi pejabat struktural pemerintah Kabupaten/Kota dalam Provinsi Aceh;
- i) Membina dan mengembangkan jabatan fungsional;
- j) Menyiapkan dan melayanani administrasi serta melaksanakan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;

- k) Menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi pendidikan tenaga kader dan diklat kepemimpinan;
- l) Menyelenggarakan administrasi mutasi wilayah kerja PNS provinsi, kabupaten/kota dalam Provinsi Aceh;
- m) Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan manajemen kepegawaian kabupaten/kota;
- n) Menyiapkan administrasi penetapan pensiun pegawai;
- o) Menetapkan gaji, tunjangan dan kesejahteraan serta perumahan pegawai sesuai dengan norma, standar prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- p) Menyelenggarakan administrasi kepangkatan pegawai ;
- q) Menyusun kebijakan pembinaan disiplin dan penilai kinerja aparatur;
- r) Mengelola sistem informasi kepegawaian daerah;
- s) Melaksanakan pengentangan tenaga kader;
- t) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- u) Membina UPTB; dan
- v) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Sekretariat

Selanjutnya sesuai dengan pasal 185 Peraturan Gubernur Tersebut di atas Sekretariat mempunyai tugas melakukan pengelolaan urusan administrasi, umum, perlengkapan, peralatan, kerumahtanggaan, perpustakaan, keuangan, kepegawaian,

ketatalaksanaan, hukum dan perundang-undangan serta pelayanan administrasi di lingkungan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Dan untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Melaksanakan urusan ketatausahaan, rumah tangga, barang inventaris, aset, perlengkapan, peralatan, pemeliharaan dan perpustakaan;
- b) Melaksanakan pembinaan kepegawaian, organisasi, ketatalaksanaan, hukum dan perundang-undangan serta pelaksanaan hubungan masyarakat;
- c) Mengelola administrasi keuangan; dan
- d) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat, terdiri dari 3(tiga) Sub Bagian yaitu :

- a) Sub Bagian Umum dengan tugas melaksanakan urusan ketatausahaan, rumah tangga, barang inventaris, aset, perlengkapan, peralatan, pemeliharaan dan perpustakaan ;
- b) Sub Bagian Kepegawaian dan Tatalaksana dengan tugas melaksanakan urusan kepegawaian, organisasi, ketatalaksanaan, hukum dan perundang-undangan, pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokoler; dan
- c) Sub Bagian Keuangan dengan tugas melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, verifikasi, perbendaharaan, pembukuan, pelaporan realisasi fisik dan keuangan.

2) Bidang Program dan Pelaporan

Sesuai Pasal 190 peraturan Gubernur tersebut di atas Bidang Program dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, penelitian, pengkajian, pengembangan, data, informasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Untuk menyelenggarakan tugas dimaksud Bidang Program dan Pelaporan mempunyai fungsi :

- i. Menyusun program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang;
- ii. Menyusun rencana anggaran yang bersumber dari APBD, APBN dan sumber dana lainnya;
- iii. Melaksanakan penelitian, pengkajian dan pengembangan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- iv. Menyiapkan data dan informasi di bidang pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- v. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan di bidang pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- vi. Menyusun rencana strategis, laporan akuntabilitas kinerja dan rencana kinerja tahunan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan; dan
- vii. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Program dan Pelaporan, terdiri dari :

- a). Sub Bidang Data dan Penyusunan Program dengan tugas melakukan penelitian, pengkajian, pengembangan, data, informasi, penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, rencana anggaran yang bersumber dari APBD, APBN, Bantuan dan atau Hibah Luar Negeri
- b). Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan dengan tugas melakukan pemantauan, evaluasi, penyusunan rencana strategis, laporan akuntabilitas kinerja dan rencana kinerja tahunan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.

3) Bidang Pembinaan dan Pengembangan

Bidang Pembinaan dan Pengembangan mempunyai tugas melakukan pengembangan sumber daya kepegawaian, tenaga kader, seleksi tugas belajar, penyusunan formasi, rekomendasi mutasi pejabat struktural eselon II kabupaten/kota dan rekrutmen calon pegawai negeri sipil

Bidang Pembinaan dan Pengembangan mempunyai fungsi :

- a) Menyiapkan rumusan bahan kebijakan pengembangan sistem pembinaan karier pegawai;
- b) Melaksanakan analisis kebutuhan diklat pegawai;
- c) Melaksanakan inventarisasi keterampilan, keahlian dan bakat pegawai;
- d) Melaksanakan seleksi pengembangan pegawai, diklat struktural dan tenaga kader;
- e) Melaksanakan penyusunan rekomendasi mutasi pejabat struktural eselon II kab/kota;

- f) Melaksanakan penyelesaian administrasi mutasi tempat tugas Pegawai Negeri Sipil provinsi, antar provinsi dan antar Kabupaten/Kota;
- g) Melaksanakan penyusunan formasi dan rekrutmen kepegawaian;
- h) Melaksanakan pengembangan tenaga kader;
- i) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang pembinaan dan pengembangan pegawai; dan
- j) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pembinaan dan Pengembangan, terdiri dari:

- a). Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Kepegawaian dengan tugas melakukan penyiapan rumusan bahan kebijakan pengembangan sistem pembinaan karier, analisis kebutuhan diklat, inventarisasi keterampilan, keahlian dan bakat kepegawaian.
- b). Sub Bidang Formasi, Mutasi dan Rekrutmen dengan tugas melakukan penyusunan formasi dan rekrutmen kepegawaian serta penyusunan rekomendasi mutasi pejabat struktural eselon II kab/kota, penyelesaian administrasi mutasi tempat tugas Pegawai Negeri Sipil Provinsi, antar Provinsi dan antar Kabupaten/Kota.

4) Bidang Kepangkatan dan Penggajian

Bidang Kepangkatan dan Penggajian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pertimbangan kenaikan pangkat, sistem penggajian, perpindahan unit dan

wilayah kerja, penetapan masa persiapan pensiun dan batas usia purna tugas pegawai, dan mempunyai fungsi :

- a) Melaksanakan persetujuan dan penetapan keputusan kenaikan pangkat, peninjauan masa kerja dan mutasi lainnya;
- b) Melaksanakan penyiapan bahan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pegawai negeri sipil golongan ruang pembina IV/a keatas;
- c) Melaksanakan pemberian nomor surat persetujuan dan pertimbangan kepangkatan dan penggajian;
- d) Melaksanakan penyusunan bahan pertimbangan teknis kenaikan gaji dan tunjangan pegawai negeri sipil;
- e) Melaksanakan penyelesaian proses perpindahan unit atau wilayah kerja pegawai negeri sipil;
- f) Melaksanakan penetapan masa persiapan pensiun pegawai negeri sipil;
- g) Melaksanakan penetapan proses pemberian pensiun pegawai negeri sipil dan pensiun janda/ duda pejabat negara serta penyelenggaraan tatausaha pensiun;
- h) Melaksanakan penyiapan petunjuk teknis mengenai pengangkatan, kepangkatan dan pensiun Pegawai;
- i) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang kepangkatan dan penggajian; dan
- j) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Kepangkatan dan Penggajian, terdiri dari:

- a). Sub Bidang Kepangkatan dengan tugas melakukan penyusunan bahan persetujuan dan penetapan keputusan kenaikan pangkat, peninjauan masa kerja dan mutasi lainnya, penyiapan bahan pertimbangan teknis kenaikan pangkat pegawai negeri sipil golongan ruang pembina IV/a keatas, pelaksanaan pemberian nomor surat persetujuan dan pertimbangan kepangkatan dan penggajian.
- b). Sub Bidang Penggajian dan Pensiun dengan tugas melakukan penyusunan bahan pertimbangan teknis kenaikan gaji dan tunjangan pegawai negeri sipil, penetapan masa persiapan pensiun pegawai negeri sipil, penetapan proses pemberian pensiun pegawai negeri sipil dan pensiun janda/duda pejabat negara serta penyelenggaraan tatausaha pensiun.
- 6). **Bidang Kesejahteraan dan Kedudukan Hukum**

Bidang Kesejahteraan dan Kedudukan Hukum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan evaluasi kinerja, disiplin, kedudukan hukum, penghargaan, tanda jasa, kompensasi, cuti, administrasi norma, standar, prosedur dan sistem kerja kepegawaian, dan mempunyai fungsi;

- a) Melaksanakan penyusunan bahan petunjuk teknis peningkatan kesejahteraan pegawai;
- b) Melaksanakan penyusunan bahan petunjuk teknis kinerja pegawai;
- c) Melaksanakan penyusunan bahan petunjuk teknis pemberian penghargaan, tanda jasa dan kompensasi kepegawaian;
- d) Melaksanakan penetapan penyelesaian proses hukum pegawai negeri sipil;

- e) Melaksanakan penetapan norma, standar, prosedur dan sistem kerja kepegawaian;
- f) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang kesejahteraan dan kedudukan hukum; dan
- g) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Kesejahteraan dan Kedudukan Hukum, terdiri dari:

- a). Sub Bidang Evaluasi Kinerja dan Kedudukan Hukum dengan tugas melakukan penyusunan bahan petunjuk teknis kinerja dan penyelesaian proses hukum kepegawaian.
- b). Sub Bidang Administrasi dan Kesejahteraan dengan tugas melakukan penyusunan bahan petunjuk teknis norma, standar, prosedur, sistem kerja, peningkatan kesejahteraan, pemberian penghargaan, tanda jasa dan kompensasi kepegawaian.

7) Bidang Informasi Kepegawaian

Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyusunan dan penerapan sistem informasi, pengolahan data, informasi mutasi jabatan dan publikasi hasil kinerja kepegawaian dan mempunyai fungsi :

- a) Melaksanakan pengelolaan, penyusunan, penerapan data dan sistem informasi kepegawaian;
- b) Melaksanakan penyuntingan, penyandian dan perekaman data informasi kepegawaian;

- c) Melaksanakan penyediaan, pengoperasian, pemanfaatan dan pemeliharaan perangkat lunak pusat informasi data dan informasi kepegawaian;
- d) Melaksanakan penyusunan informasi mutasi kepegawaian;
- e) Melaksanakan publikasi dan dokumentasi hasil kinerja kepegawaian;
- f) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang informasi kepegawaian; dan
- g) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Informasi Kepegawaian, terdiri dari:

- a). Sub Bidang Sistem Informasi dan Pengolahan Data dengan tugas melakukan penyusunan, pengelolaan, penerapan data dan sistem informasi, penyuntingan, penyandian dan perekaman data informasi, penyediaan, pengoperasian, pemanfaatan dan pemeliharaan perangkat lunak pusat informasi data dan informasi kepegawaian.
- b). Sub Bidang Mutasi Jabatan dan Kinerja dengan tugas melakukan penyusunan informasi mutasi kepegawaian, publikasi dan dokumentasi hasil kinerja kepegawaian.

8) Bidang Pendidikan Penjurangan

Bidang Pendidikan Penjurangan mempunyai tugas melakukan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan, penjurangan umum, kepemimpinan tingkat IV, III dan seleksi calon peserta Diklat kepemimpinan tingkat II serta mempunyai fungsi :

- a) Melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis pendidikan dan pelatihan prajabatan, penjenjangan umum dan kepemimpinan;
- b) Melaksanakan penyusunan pola, jenis pendidikan dan pelatihan prajabatan, penjenjangan umum dan kepemimpinan;
- c) Melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan, penjenjangan umum, kepemimpinan tingkat IV dan III;
- d) Melaksanakan penyusunan bahan rekomendasi hasil pendidikan dan pelatihan prajabatan, penjenjangan umum dan kepemimpinan;
- e) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang pendidikan penjenjangan; dan
- f) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pendidikan Penjenjangan, terdiri dari:

- a) Sub Bidang Diklat Penjenjangan Umum dengan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan kebijakan teknis, pola, jenis, penyelenggaraan dan rekomendasi pendidikan dan pelatihan prajabatan dan penjenjangan umum.
- b) Sub Bidang Diklat Penjenjangan Struktural dengan tugas melakukan penyusunan bahan kebijakan teknis, pola, jenis, seleksi, penyelenggaraan dan rekomendasi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV dan III.

8) Bidang Pendidikan Teknis Fungsional

Bidang Pendidikan Teknis Fungsional mempunyai tugas melakukan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian serta mempunyai fungsi :

- a) Melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian;
- b) Melaksanakan penyusunan pola, jenis pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian;
- c) Melaksanakan seleksi pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian;
- d) Melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian;
- e) Melaksanakan penyusunan bahan rekomendasi hasil pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional kepegawaian;
- f) Melaksanakan koordinasi dengan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang pendidikan teknis fungsional; dan
- g) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Pendidikan Teknis Fungsional, terdiri dari:

- a) Sub Bidang Diklat Teknis dengan tugas melakukan penyusunan bahan kebijakan teknis, pola, jenis, penyelenggaraan dan rekomendasi pendidikan dan untuk suatu pelatihan teknis kepegawaian.

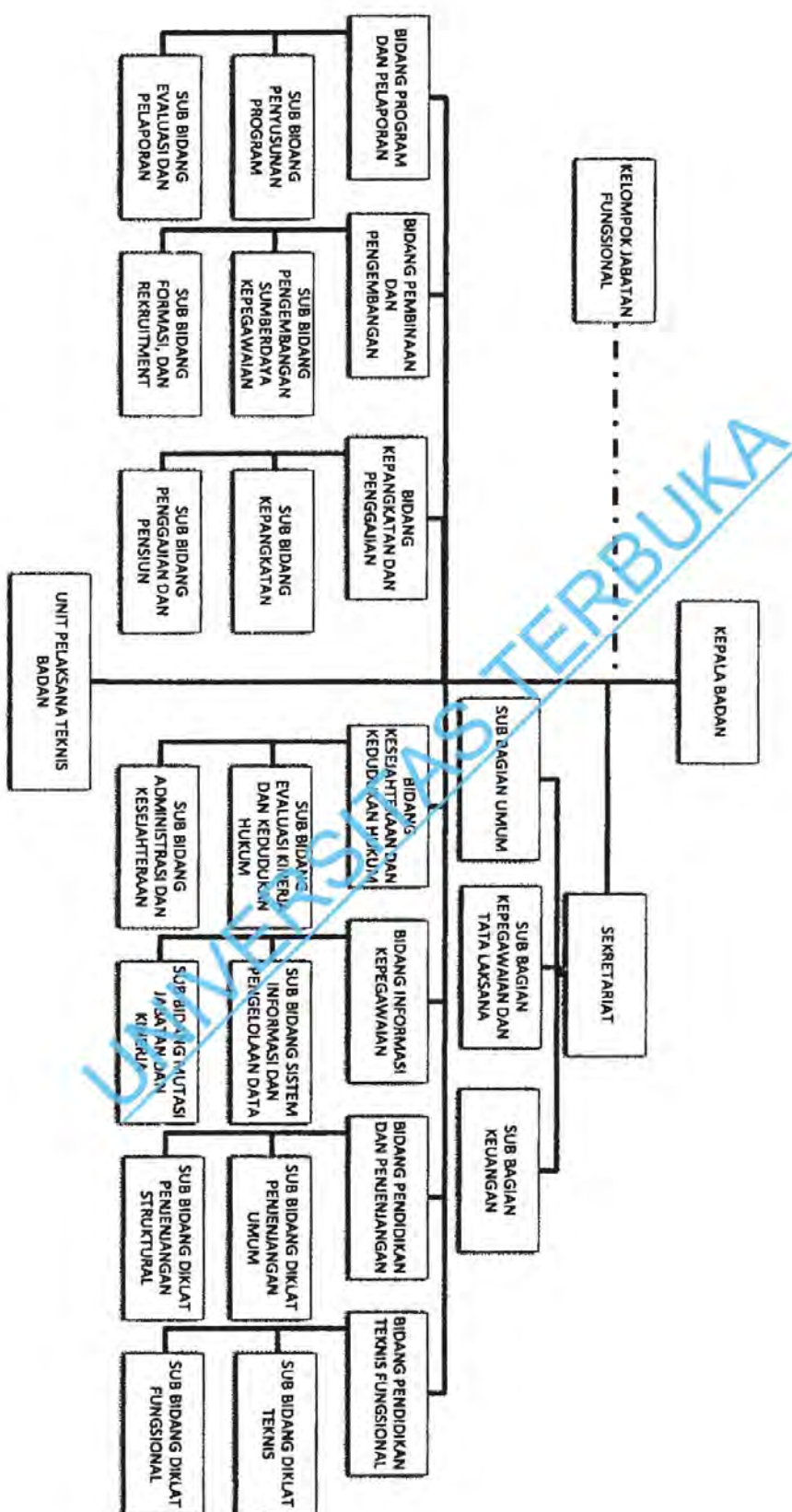
- b) Sub Bidang Diklat Fungsional dengan tugas melakukan penyusunan bahan kebijakan teknis, pola, jenis, penyelenggaraan dan rekomendasi pendidikan dan pelatihan fungsional kepegawaian.

Dari uraian di atas ternyata rincian fungsi hanya ada untuk eselon II dan eselon III. Dalam kenyataan dan demikian seharusnya yang berhadapan langsung dengan pekerjaan sehari-hari adalah eselon IV, namun rincian fungsi untuk eselon IV tidak ada dalam Peraturan Gubernur Nomor 20 tahun 2008, sehingga tidak jelas apa yang seharusnya mereka selesaikan setiap hari.

Agar semua pekerjaan berjalan lancar Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh perlu mengambil inisiatif untuk menyusun rincian fungsi eselon IV. Dan sangat baik bila semua pegawai dibuat rincian tugas masing-masing, sehingga setiap pegawai tahu persis apa saja yang harus mereka kerjakan setiap hari. Rincian fungsi dan uraian tugas di atas dibuat bersama oleh pejabat eselon III, eselon IV beserta seluruh pegawai sub unit eselon III tersebut. Dengan demikian diharapkan tidak ada pekerjaan yang tertinggal atau perebutan pekerjaan dan semua pegawai merasa memiliki dan bertanggung jawab atas pekerjaan masing-masing.

2. Struktur organisasi

Susunan dan kedudukan organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam adalah sebagai berikut;



Bagan 4.1
Struktur Organisasi BKKPP Aceh

Memperhatikan struktur organisasi di atas menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh menganut model struktur organisasi yang anut adalah organisasi *Staff* dan Lini (*Line*), sebagaimana yang dianut oleh organisasi-organisasi pemerintah lainnya. Tidak ada model struktur organisasi yang terbaik dan dapat digunakan untuk semua organisasi, tapi model organisasi yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh merupakan penggabungan dari tiga lembaga setingkat eselon II, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Biro Kepegawaian Sekretariat Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Akibat dari penggabungan lembaga, para pejabat dan pegawai juga ikut bergabung dan dalam kenyataannya juga sebagian dari pejabat dan pegawai ada yang berasal dari lembaga lainnya baik yang ada tingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota dalam Provinsi Aceh. Hasil pengamatan penulis saat berinteraksi dalam pelaksanaan tugas sering terucapkan kata-kata dari sejumlah personil dengan ucapan pejabat A adalah orang kita, pejabat B orang Diklat/BKD/Biro. Oleh karena itu masih diperlukan upaya keras untuk membangun organisasi informal pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, mengingat para pejabat dan para pegawai yang sebelumnya berasal dari lembaga yang sangat beragam belum semuanya merasa satu lembaga/satu visi. Pembinaan organisasi informal ini dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan informal seperti acara-acara keagamaan, olahraga, kunjungan bersama pada saat terjadi musibah/acara kekeluargaan termasuk juga rapat koordianasi, *out bond* dan lain-lain.

Kinerja lembaga ini disamping dipengaruhi oleh organisasi informal yang belum terbangun dengan baik juga sangat ditentukan oleh proses penempatan para pejabat struktural yang kurang memperhatikan kewibawaan pimpinan puncak organisasi. Seringnya terjadi mutasi jabatan para pejabat struktural tanpa tindakan pembinaan sebelumnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang peraturan disiplin pegawai negeri sipil, dan tidak jelasnya jalur pengembangan karier ikut membuat ketidak nyamanan dalam bekerja.

Badan Kepegawain, Pendidikan dan Pelatihan Aceh mempunyai beban tugas yang sangat berat mengingat harus bertanggung jawab sejak mulai rekrutmen pegawai, mengembangkan sumber daya pegawai, mengembangkan karier pegawai, mutasi pegawai, kesejahteraan pegawai, sampai dengan mengurus pensiun pegawai, seleksi calon mahasiswa Institut Pemerintahan Dalam Negeri, dan juga bertanggung jawab atas kelancaran beasiswa kepada mahasiswa strata 1, strata 2, dan strata 3 yang mendapat tugas belajar serta pemberian bantuan biaya kepada Pegawai Negeri Sipil Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam yang mendapat izin belajar.

Beban tugas yang sangat berat ini juga diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh pada acara penutupan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan III tahun 2009 hari Rabu tanggal 19 Agustus 2009 sebagai berikut;

“Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan ini adalah tronton raksasa yang berasal dari tiga tronton besar yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Da-

russalam, bukan dari tiga labi-labi (sudako/angkot) menjadi suatu tronton". Lemaga/organisasi yang dimaksudkan oleh Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh di atas tentunya organisasi formal yang terjelma dalam bentuk bagan organisasi, bukan organisasi informal.

3. Keadaan pegawai

Kelancaran tugas umum pemerintahan dan pembangunan sangat dipengaruhi oleh kesempurnaan pengabdian aparatur negara. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan yang terbaik, adil dan merata kepada seluruh masyarakat. Untuk menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, dalam arti tidak diskriminatif (netral) dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta mampu menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh adalah sumber daya manusia yang merupakan unsur utama yang menentukan baik tidaknya kinerja organisasi ini.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh mempunyai pegawai sebanyak 204 (dua ratus empat) orang yang terdiri dari 150 (seratus lima puluh) orang laki-laki dan 54 (lima puluh) orang perempuan.

Tabel 4.1
Daftar :Rekapitulasi Keadaan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Jenis Kelamin di
Lingkungan BKPP Aceh

No	Nama Instsi/Dinas/Badan	Jenis Kelamin		Jumlah PNS
		Laki-laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	150	54	204

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009

Dilihat dari tingkat pendidikan terdiri dari 34 (tiga puluh empat) orang Strata 2 (S-2) berbagai jurusan, 102 (seratus dua) orang Strata 1 (S-1), 2 (dua) orang Diploma 4 (D-4), 21 (dua puluh satu) orang Diploma 3 (D-3), 40 (empat puluh) orang Sekolah Lanjutan Atas (SLA), 4 (empat) orang sekolah Lanjutan Pertama (SLTP) dan 1 (satu) Sekolah Dasar (SD).

Tabel 4.2
Daftar :Rekapitulasi Keadaan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan di
Lingkungan BKPP Aceh

No	Nama Instansi/Dinas/Badan	Jenjang Pendidikan										Jumlah PNS
		S-3	S-2	S-1	D-4	D-3	D-2	D-1	SLTA	SLTP	SD	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	0	34	102	2	21	0	0	40	4	1	204

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009

Berdasarkan Golongan Ruang Gaji terdiri dari Pembina Utama Madya (IV/d) 13 (tiga belas) orang, Pembina Utama Muda (IV/c) 14 (empat belas) orang, Pembina Tingkat I (IV/b) 16 (enam belas) orang, Pembina (IV/a) 8 (delapan) orang, Penata Tingkat I (III/d) 19 orang, Penata (III/c) 22 orang, Penata Muda Tingkat I (III/b) 31

orang, Penata Muda (III/a) 28 orang, Pengatur Tingkat I (II/d) 7 (tujuh) orang, Pengatur (II/c) 18 (delapan belas) orang, Panata Muda tingkat I (II/b) 8 (delapan) orang, dan Pengatur Muda (II/a) 19 orang, dan juru (I/c) 3 (tiga) orang.

Tabel 4.3
Daftar :Rekapitulasi Keadaan PNS Berdasarkan Pangkat/Golongan di Lingkungan
BKPP Aceh

No	GOLONGAN	JUMLAH	KETERANGAN
1	2	3	4
I	Pembina Utama (IV/e)	0	
	Pembina Utama Madya (IV/d)	13	
	Pembina Utama Muda (IV/c)	14	
	Pembina Tingkat I (IV/b)	16	
	Pembina (IV/a)	8	
	SUB TOTAL	51	
II	Penata Tingkat I (III/d)	19	
	Penata (III/c)	22	
	Penata Muda Tingkat I (III/b)	31	
	Penata Muda (III/a)	28	
	SUB TOTAL	100	
III	Pengatur Tingkat I (II/d)	7	
	Pengatur (II/c)	16	
	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	8	
	Pengatur Muda (II/a)	19	
	SUBTOTAL	50	
IV	Juru Tingkat I (I/d)	0	
	Juru (I/c)	3	
	Juru Muda Tingkat I (I/b)	0	
	Juru Muda (I/a)	0	
	SUBTOTAL	3	
	TOTAL	204	

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009.

4. Widyaiswara

Menurut Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2010, Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS, serta melaksanakan tugas kediklatan lainnya pada lembaga Diklat pemerintah.

Dilihat dari jenis kelamin Widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh terdiri dari 36 orang laki-laki dan 6 orang perempuan.

Tabel 4.4
Daftar :Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Jenis Kelamin di Lingkungan BKPP Aceh

No	Nama Instansi/Dinas/Badan	Jenis Kelamin		Jumlah Widyaiswara
		Laki-laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	36	6	42

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009

Dilihat dari tingkat pendidikan Widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh terdiri dari 0 orang Strata 3, 20 (dua puluh) orang Strata 2 dan 22 (dua puluh dua) orang Strata 1.

Tabel 4.5
Daftar :Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Pendidikan di Likungan BKPP Aceh

No	Nama Instasi/Dinas/Badan	Pendidikan			Jumlah Widyaiswara
		S3	S 2	S 1	
1	2	3	4	5	6
1	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	0	20	22	42

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009

Adapun bila dilihat menurut golongan/ruang sebagai berikut:

Tabel 4.6
Daftar :Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Golongan Di Likungan BKPP Aceh

No	Nama Instasi/Dinas/Badan	Pendidikan									Jumlah Widyaiswara
		IV/e	IV/d	IV/c	IV/b	IV/a	III/d	III/c	III/b	III/a	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	0	13	12	8	1	0	8	0	0	42

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh

Sebagai bagian integral dari pengembangan sumberdaya manusia aparatur pemerintah, pendidikan dan pelatihan memiliki peranan penting dan strategik dalam pembangunan suatu bangsa. Mengingat pentingnya pendidikan dan pelatihan tersebut, maka perlu diupayakan secara terus menerus peningkatan pembinaan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan yang antara lain, meliputi pengembangan kurikulum, sistem penyelenggaraan, sarana, dan prasarana serta khususnya pengembangan tenaga Widyaiswara.

Dikatakan demikian karena pendidikan dan pelatihan itu pada hakikatnya merupakan transformasi kualitas sumberdaya manusia aparatur Negara yang me-

nyentuh empat dimensi utama, yaitu; dimensi spiritual, intelektual, mental, dan phisikal yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumberdaya manusia aparatur pemerintah. Dalam proses transformasi peran Widyaiswara menjadi sangat penting dan menentukan. Oleh karena itu para Widyaiswara hendaknya perlu mendapat perhatian antara lain sebagai berikut;

a. Pengembangan Individual Widyaiswara

Bahwa tuntutan yang makin tinggi terhadap profesionalisme aparatur pemerintah, harus diimbangi oleh pendidikan dan pelatihan yang didukung oleh tingkat profesionalisme yang tinggi dari tenaga Widyaiswaranya. Untuk itu dalam pengembangan individual Widyaiswara perlu diarahkan pada;

- 1) Pengembangan wawasan,
- 2) Pengembangan intelektual,
- 3) Pengembangan penguasaan substansi (*content expert*),
- 4) Pengembangan dan peningkatan kemampuan serta ketrampilan dalam mentransfer ilmu pengetahuan dan ketrampilan kepada peserta pendidikan dan pelatihan (*transfer expert*),
- 5) Sikap mental/perilaku Widyaiswara melalui pembinaan keagamaan secara berkelanjutan. Untuk menumbuhkan motivasi pengembangan diri dibidang keagamaan dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dan diberikan sertifikat, sehingga dapat menambah angka kredit bagi para widyaiswara.

Kelima unsur di atas dapat dicapai melalui jalur pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, aktivitas akademik, studi banding serta upaya lain, baik yang dilakukan secara terprogram maupun atas inisiatif Widyaiswara itu sendiri. Untuk itu pa-

ra Widyaiswara perlu terus ditingkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan Kewidyaiswaraan, baik pendidikan dan pelatihan Kewidyaiswaraan berjenjang maupun pendidikan dan pelatihan materi substansi sesuai dengan bidang spesialisasi masing-masing Widyaiswara.

b. Pembinaan karier widyaiswara

Pembinaan karier Widyaiswara ditujukan pada pengembangan diri seorang Widyaiswara secara berjenjang dan terus meningkat. Hendaknya pembinaan dan pengembangan karier Widyaiswara khususnya yang belum pernah menduduki jabatan struktural tidak dipisahkan dengan pembinaan dan pengembangan karier jabatan struktural yang dilakukan secara zig-zag. Model karier zig-zag ini dimaksudkan, agar seorang Widyaiswara terutama yang diterima dalam formasi widyaiswara dalam kehidupan kariernya hendaknya secara teratur ditempatkan dalam jabatan fungsional dan jabatan struktural secara bergantian dalam kurun waktu yang tepat. Demikian juga kepada para Widyaiswara yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan jabatan struktural diberikan kesempatan untuk mengikutinya sehingga dapat lebih memahami dan bermanfaat dalam proses pembelajaran pada saat yang bersangkutan ditugaskan untuk mengampu materi-materi tertentu sesuai dengan bidang spesialisasinya. .

Diklat kepemimpinan yaitu pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan seterusnya, pesertanya adalah para calon pejabat atau para pejabat yang telah menduduki dalam jabatan pada eselon yang bersangkutan. Untuk itu para Widyaiswara yang ditugaskan untuk mengampu materinya seyogianya telah memiliki pengalaman serendah-rendahnya

setara dengan jabatan yang akan/sedang dipangku oleh peserta Diklat. Bagi Widyaiswara yang belum pernah menduduki jabatan struktural, pengalaman ini dapat diperoleh dengan cara menempatkan yang bersangkutan pada jabatan struktural dimaksud ataupun dengan cara memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihannya.

Menurut pengamatan dan hasil wawancara dengan Koordinator Widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, Widyaiswara Utama dan Widyaiswara Madya ditugaskan untuk mengajar pada Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan Tingkat IV serta Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan baik Golongan III maupun Golongan I & II, sedangkan Widyaiswara Pertama dan Widyaiswara Muda hanya ditugaskan pada Pendidikan dan pelatihan Prajabatan. Kebijakan ini dirasa lebih tepat mengingat baik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan maupun pendidikan dan Pelatihan Prajabatan tidak hanya mentrasfer ilmu (*knowledge*) tetapi juga mentransfer ketrampilan (*skill*) dan pengalaman (*experience*).

Pengalaman dalam jabatan struktural sebelum diangkat menjadi Widyaiswara juga merupakan modal yang sangat penting dalam proses pembelajaran dan memberikan tanggapan atas pertanyaan/permasalahan yang dihadapi peserta dalam pelaksanaan tugas. Demikian juga halnya dalam proses membimbing diskusi kelompok ataupun diskusi bebas kepada peserta Diklat.

Untuk mendapatkan gambaran latar belakang/pengalaman Widyaiswara sebelum diangkat menjadi Widyaiswara, berikut ini dapat dilihat tabel keadaan Widyaiswara pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh menurut

asal instansi/pengalaman kerja sebelum diangkat dalam jabatan fungsional Widyaiswara.

Tabel 4.7

Daftar : Rekapitulasi Keadaan Widyaiswara Berdasarkan Asal Instansi sebelum diangkat dalam Jabatan Fungsional WI di Lingkungan BKPP Aceh

No	Nama Instansi/Dinas/Badan sebelum diangkat dalam jabatan Fungsional WI	Jumlah Widyaiswara	Keterangan
1	2	3	4
1	Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk	1	
2	BKPP	5	
3	Dinas Pendidikan	6	
4	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	4	
5	Dinas Bina Marga dan Cipta Karya	1	
6	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan UKM	2	
7	Dinas Kesehatan Hewan dan Peternakan	1	
8	Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh	1	
9	Dinas Pengairan	1	
10	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	1	
11	Sekretariat Kabupaten/Kota	1	
12	Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informasi dan Telematika	1	
13	Inspetorat Aceh	1	
14	Widyaiswara Peternakan	2	Tidak pernah menduduki jabatan struktural
15	Formasi Widyaiswara	7	Tidak pernah menduduki jabatan struktural
16	Dinas Perikanan	1	
17	BKKBN	1	
18	Walikota/Bupati	2	
19	Sekda Kab/Kota	1	
20	Asisten Setda Provinsi	1	
19	RSU Zainoel Abidin	1	Tidak pernah menduduki jabatan struktural
	Jumlah	42	

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009.

Selanjutnya dari hasil pengamatan dan wawancara dengan para Widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aeh, masih ditemukan beberapa permasalahan yang menyangkut Widyaiswara yaitu;

a. Rekrutmen widyaiswara tidak terencana dan tidak jelas.

Rekrutmen Widyaiswara tidak direncanakan sejak awal, tidak melalui pengkaderan dan belum ditetapkan formasi Widyaiswara sedangkan kebutuhan Widyaiswara sangat tergantung pada jumlah jam pelajaran yang akan diadakan setiap tahunnya. Dalam prosesnya terdapat kesimpangsiuran. Ada proses melalui dari Kabupaten/Kota, melalui Provinsi selanjutnya ke Lembaga Administrasi Negara. Tetapi juga ada yang dari Kabupaten/Kota langsung ke Lembaga Administrasi Negara. Ada yang dari Provinsi ke Lembaga Administrasi Negara.

b. Widyaiswara sebagian belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Sebagian besar Widyaiswara pada saat baru diangkat belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini dapat dimaklumi karena para Widyaiswara itu berasal dari berbagai macam disiplin ilmu dan pengalaman kerja. Dan pada saat seleksi juga bukan materi substansinya yang menjadi tekanan, tapi lebih ditekankan pada metode mengajar orang dewasa (*andragogi*), dan para evaluator juga bukan orang-orang yang memiliki latar belakang yang sama dengan peserta seleksi. Ditambah lagi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan yang ada Provinsi/Kabupaten/Kota jarang sekali melaksanakan pelatihan teknis/fungsional.

Untuk mendalami materi substansi Diklat struktural bagi para Widyaiswara yang berasal dari para pejabat struktural tidaklah menjadi persoalan sulit mengingat pengalaman mereka yang cukup lama dalam memimpin organisasi pemerintahan dan

didukung oleh pendidikan dan pelatihan selama dalam jabatan struktural. Namun demikian *training of trainers* (TOT) tetap diperlukan di samping pengembangan secara mandiri oleh Widyaiswara yang bersangkutan.

5. Pengelola pendidikan dan pelatihan

Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bertugas pada lembaga Diklat Instansi Pemerintah yang secara fungsional merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi Diklat dengan mengacu kepada pedoman yang ditetapkan oleh instansi Pembina (Peraturan Kepala LAN Nomor 2 tahun 2008). Sedangkan keberhasilan kegiatan pendidikan dan pelatihan sangat dipengaruhi oleh 4 (empat) unsur, yaitu:

- a. Pengelola Lembaga Pendidikan dan Pelatihan,
- b. Fasilitator/Widyaiswara yang memiliki kompetensi,
- c. Peserta pendidikan dan pelatihan yang memenuhi persyaratan yang ditentukan sesuai dengan jenjang jenis pendidikan dan pelatihan yang diikuti,
- d. Sarana dan prasarana pendukung yang diperlukan untuk kelancaran proses kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 terdiri dari ;

- a. Pendidikan dan pelatihan prajabatan,
- b. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan.

Pendidikan dan pelatihan prajabatan diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil sebagai persyaratan untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), terdiri dari ;

- a. Pendidikan dan pelatihan prajabatan Golongan I untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Golongan I,
- b. Pendidikan dan pelatihan prajabatan Golongan II untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Golongan II,
- c. Pendidikan dan pelatihan prajabatan Golongan III untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil wajib diikuti-sertakan dalam pendidikan dan pelatihan prajabatan sebelum mencapai masa kerja 2(dua) tahun sejak diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan wajib lulus untuk dapat diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara, bidang tugas dan budaya organisasi pemerintah agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. (PP Nomor 101 Tahun 2000, ps 7)

Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap/perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS), agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya, yang terdiri dari;

- a. Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan,
- b. Pendidikan dan pelatihan Fungsional,
- c. Pendidikan dan pelatihan Teknis

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang dipercayakan kepada seseorang pegawai.

Mengacu kepada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2008, Pengelola Lembaga Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari pimpinan penyelenggara pendidikan dan pelatihan dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan. Pimpinan penyelenggara pendidikan dan pelatihan haruslah Pegawai Negeri Sipil yang telah memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan *Management of Training* (MoT), sedangkan penyelenggara pendidikan dan pelatihan yang memiliki sertifikat *Training of Course* (ToC). Disamping pendidikan dan pelatihan di atas pimpinan dan penyelenggara juga diperlukan pengalaman dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan serta pembagian tugas yang jelas antara pengelola dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan.

Bidang yang mengelola pendidikan dan pelatihan baik pendidikan dan pelatihan teknis fungsional maupun pendidikan dan pelatihan kepemimpinan membutuhkan persyaratan khusus yaitu *Management of Training* (MoT) bagi pimpinan dan *Training of Course* (ToC) bagi penyelenggara. Dengan demikian setiap pejabat yang akan diangkat sebagai pimpinan penyelenggara (Kepala Bidang) dan penyelenggara (Kepala Sub Bidang) seharusnya telah memiliki sertifikat pelatihan yang dipersyaratkan untuk itu.

Pejabat yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan di atas telah dimutasi-kan ke lembaga lain, sebelum menyiapkan calon pengganti yang memiliki kompetensi baik sebagai pimpinan penyelenggara maupun penyelenggara pendidikan dan

pelatihan. Hendaknya seseorang yang akan ditempatkan dalam suatu jabatan benar-benar yang memenuhi persyaratan yang diperlukan tidak hanya memperhatikan persyaratan umum suatu jabatan struktural.

Pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil yang menjadi kewenangan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh terdiri dari pendidikan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon IV atau yang telah menduduki jabatan eselon IV, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon III atau yang telah menduduki jabatan eselon III. Sedangkan pendidikan dan pelatihan tingkat II dan pendidikan dan pelatihan tingkat I belum diberikan kewenangan oleh Lembaga Administrasi Negara kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

Materi pendidikan dan pelatihan yang diberikan kewenangan kepada Badan Pendidikan dan Pelatihan Aceh di atas mengacu pada pedoman pendidikan dan pelatihan yang telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia yang berlaku secara nasional, sedangkan di daerah hanya diberi kewenangan untuk menambah materi muatan lokal sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing. Karena pendidikan dan pelatihan di atas telah mempunyai pedoman yang dapat dikatakan baku dan antara materi yang satu dengan materi lainnya pada umumnya saling terkait dan melangkapi serta tidak boleh mendahulukan materi yang mengaplikasikan materi sebelumnya. Dengan kata lain materi yang satu baru dapat diberikan setelah peserta memahami materi tertentu terlebih dahulu.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan penyusunan jadwal pembelajaran ini dilakukan oleh penyelenggara. Untuk dapat memahami proses perencanaan pembelajaran pendidikan dan pelatihan penjenjangan perlu dilaksanakan oleh pejabat yang memiliki kompetensi/memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan di atas. Akibat seringnya terjadi mutasi jabatan (masa jabatan Kepala Bidang/Kepala Sub Bidang kurang dari setahun) yang kurang memperhatikan persyaratan kompetensi yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu mengakibatkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan penjenjangan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan dan penentuan jadwal mata ajar tidak sebagai mana seharusnya.

Selanjutnya dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh ditangani oleh Bidang Pendidikan dan Penjenjangan untuk jenis Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, Kepemimpinan Tingkat III dan Tingkat IV, sedangkan Bidang Teknis Fungsional mengelola pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional. Dalam kenyataan Bidang Pendidikan dan Penjenjangan lebih banyak menangani kegiatan walaupun jenis kegiatannya hanya (tiga) yaitu Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV serta Diklat prajabatan, dibandingkan dengan Bidang Teknis Fungsional. Hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia terdapat sebanyak 374 (tiga ratus tujuh puluh empat) jenis Pendidikan dan Pelatihan yang seharusnya ditangani. Kondisi seperti ini diakibatkan oleh rendahnya kemampuan koordinasi antara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dengan Dinas dan Lembaga Teknis lainnya,

sehingga perencanaan dan penganggaran untuk Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional sangat terbatas.

Pengelola pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari tenaga kediklatan, yang mempunyai peranan besar dalam proses pembelajaran. Dapat disimpulkan bahwa Pengelola pendidikan dan pelatihan berdasarkan Buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah (2007 : 102-108) terdiri dari: “panitia penyelenggara, direktur pendidikan dan pelatihan, moderator, dan petugas kelas. Secara lebih rinci dapat adalah sebagai berikut;

a. Panitia penyelenggara

Berdasarkan buku panduan tersebut di atas, panitia penyelenggara ini bertanggung jawab atas kelancaran keseluruhan kegiatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dari proses awal sampai dengan penutupan dan panitia penyelenggara ini biasanya terdiri dari:

- 1) Pembina
- 2) Pengarah
- 3) Penanggung Jawab
- 4) Sekretaris
- 5) Bidang Keuangan
- 6) Bidang Akademis
- 7) Bidang Umum
- 8) Bidang Evaluasi dan Pelaporan dan
- 9) Bidang Administrasi

b. Direktur pendidikan dan pelatihan

Direktur Pendidikan dan Pelatihan adalah seorang Pegawai Negeri Sipil yang diberikan tanggungjawab yang besar terhadap keberhasilan proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Direktur diberi kewenangan untuk menilai kepe- mimpinan, kedisiplinan, prakarsa, dan kerjasama peserta. Di samping penilaian terhadap peserta direktur juga mengamati moderator, petugas kelas, dan widyaiswara/narasumber.

Dalam buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah (2007) direktur mempunyai tugas-tugas antaralain :

- 1) Menciptakan lingkungan kelas yang kondusif dan kesiapan belajar peserta;
- 2) Mengamati keseluruhan situasi dan proses pembelajaran yang terjadi dalam kelas.
- 3) Memperhatikan dan menilai aktifitas seluruh peserta, tenaga diklat dan widyaiswara/narasumber selama proses pembelajaran berlangsung;
- 4) Memfasilitasi kebutuhan dan hubungan antara peserta, widyaiswara/narasumber dengan panitia;
- 5) Mendampingi peserta dalam semua aktivitas pembelajaran;
- 6) Memberi masukan kepada pelaksana diklat mengenai hasil pengamatan yang diperoleh selama proses pembelajaran;
- 7) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada pengarah melalui Penanggung Jawab Diklat.

c. Moderator

Moderator adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan sebagai *mediator* pembelajaran yaitu memperkenalkan widyaiswara/narasumber, menginformasikan keadaan kepada widyaiswara/narasumber tentang kondisi peserta, alokasi waktu dan lain-lain.

Dalam buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah (2007) moderator mempunyai tugas antara lain :

- 1) Membuka acara dan memperkenalkan widyaiswara/narasumber;
- 2) Menginformasikan kepada tenaga pengajar/widyaiswara/narasumber tentang keberadaan peserta jumlah, komposisi, dan lain-lain yang relevan;
- 3) Mengatur alokasi waktu penyajian, diskusi, dan alur Tanya jawab;
- 4) Memberikan informasi tertentu kepada widyaisawara/narasumber apabila diminta terutama pada waktu Tanya jawab/diskusi;
- 5) Menutup acara dan terima kasih kepada wdyaiswara/narasumber atas nama pelaksana
- 6) Melapor pelaksanaan tugas kepada penanggung jawab.

d. Petugas kelas

Untuk kelancaran proses pembelajaran di kelas perlu ditunjuk seorang petugas kelas yang setiap saat memperhatikan keperluan pembelajaran. Dalam Panduan Penyelenggaraan Pendidikan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah (2007) dikemukakan bahwa tugas-tugas petugas kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Mempersiapkan fasilitas pendukung;
- 2) Menerima kehadiran tenaga widyaiswara/narasumber;
- 3) Menyiapkan formulir biodata widyaiswara/narasumber untuk diisi;
- 4) Mengedarkan daftar hadir peserta dan widyaiswara/narasumber
- 5) Melayani widyaiswara/narasumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tahun 2009, tidak lagi mengikuti buku Pedoman Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah yang diterbitkan oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri tahun 2007.

Yang masih dipedomani hanyalah unsur panitia penyelenggara, sedangkan yang lainnya tidak diaktifkan lagi dengan alasan tidak tersedia anggaran untuk itu. Akibatnya terganggunya proses pembelajaran, karena sewaktu-waktu peserta harus mencari panitia penyelenggara untuk suatu kebutuhan kelas. Demikian juga widyaiswara/narasumber secara langsung memperkenalkan diri kepada peserta dan perlu mengambil suatu inisiatif untuk dapat mengetahui kondisi peserta.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tidak hanya melakukan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di ibu kota Provinsi namun juga melaksanakannya di Kabupaten/Kota melalui kerja sama dengan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam hal ini Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan atau nama lain. Dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten/Kota khususnya pendidikan dan pelatihan penjenjangan unsur-unsur pengelola Pendidikan dan Pelatihan umumnya lebih lengkap dibandingkan dengan pelaksanaan di Provinsi, dimana di Kabupat-

en/Kota terdapat direktur dan petugas kelas karena di Kabupaten/Kota tetap menyediakan dana untuk itu.

6. Sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan

Sarana pendidikan dan pelatihan adalah barang bergerak antara lain meja, kursi belajar, laptop/notebook, papan tulis, flipchart, LCD, OHP, dan alat-alat tulis kantor (ATK). Prasarana pendidikan dan pelatihan adalah barang tidak bergerak antara lain aula, ruang kelas, ruang diskusi, asrama, perpustakaan, tempat ibadah dan poliklinik. (Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008, ps 1).

Dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan, setiap lembaga baik swasta maupun pemerintah sangat memerlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Demikian juga dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh perlu didukung oleh sarana yang memadai untuk dapat melaksanakan pendidikan dan pelatihan dengan baik. Sarana disebutkan juga dengan sarana pendukung. Menurut buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri, (2007), dijelaskan bahwa:

Dalam menyusun rencana pelaksanaan diklat, perlu mempersiapkan kelengkapan pendukung, antara lain sebagai berikut:

- a. Papan tulis, *whiteboard/black board*;
- b. Papan *flipchart* dan *flipcart paper* sesuai dengan kebutuhan diklat;
- c. Kertas menempan yang terbuat dari karton manila dengan berbagai ukuran dan warna sesuai kebutuhan;
- d. Kertas HVS bilamana diperlukan untuk kebutuhan diklat;
- e. Spidol berwarna minimal 3 warna (warna tua);

- f. *Overhead Projektor (OHP), Multi Media Projektor (LCD Projektor)*; beserta kelengkapannya berupa layar (*screen*);
- g. Kertas lem (*lagban*) untuk menempelkan kertas-kertas koran (*flipchart*) di tempat yang disediakan;
- h. Gunting dan pisau pemotong kertas (*cutter*);
- i. Alat tulis menulis bagi peserta, antara lain:
 - 1). Buku tulis atau *block note*;
 - 2). *Ballpoint*.
- j. Bahan-bahan tulis yang akan dibagikan kepada peserta berupa *photo copy*, cetakan dan data elektronik.

Dari hasil diskusi dengan para Widyaiswara sedapat mungkin *Multi Media Projektor (LCD Projektor)* beserta layarnya (*screen*) dipasang secara permanen di ruang kelas sehingga kelancaran proses pembelajaran lebih terjamin. Karena kesiapan tempat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi proses pembelajaran dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Tempat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari prasarana .

Menurut buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri, (2007 : 84), bahwa tempat pendidikan dan pelatihan perlu dilengkapi dengan:

- a. Memiliki ruang tempat pertemuan/ruang kelas yang memadai sesuai dengan besaran target peserta diklat yang akan dilaksanakan;
- b. Memiliki ruangan yang lebih kecil untuk kegiatan diskusi kelompok;
- c. Memiliki ruang tunggu tenaga pengajar/widyaiswara/narasumber dan ruang sekretariat;
- d. Memiliki ruang untuk istirahat, shalat dan ruang makan;
- e. Ruang yang digunakan mempunyai sirkulasi udara yang segar dan penerangan yang cukup.

Sarana dan prasarana yang ada pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Prasarana Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh

No	Nama Barang	Satuan	Jumlah	Tahun-Pengadaan	Keterangan
1	2	3	4	5	6
	PRASARANA				
1.	Gedung Kantor 2 Lantai	Unit	1	-	Baik
2.	Ruang belajar/aula	Unit	1	2003	Baik
3.	Ruang belajar/kelas	Unit	6	2003	Baik
4.	Ruang makan	Unit	1	2005	Kapasitas 150 orang
5.	Wisma tamu	Unit	1	2002	4 kamar
6.	Asrama 1, dua lantai	Unit	1	2002	26 kamar
7.	Asrama 2, tiga lantai	Unit	1	2003	40 kamar
8.	Ruang/Kantor Widyaiswara 2 lantai	Unit	1	2002	Kapasitas 30 orang
9.	Ruang Kerja Bidang	Unit	7	-	Kapasitas 60 orang
10.	Ruang rapat pimpinan	Unit	1	-	Kapasitas 30 orang
11.	Ruang Koperasi	Unit	1	-	-
12.	Ruang Arsip/Pustaka	Unit	1	-	-
13.	Kantin	Unit	1	2005	Belum berfungsi
14.	Gedung Kantor 4 lantai	Unit	1	2008	Belum berfungsi

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, 2009.

Tabel 4.9
Sarana Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh

No	Nama Barang	Satuan	Jumlah	Tahun-Pengadaan/Sumber Dana	Keterangan
1	2	3	4	5	6
	SARANA				
1.	Meja Biro	Unit	1	2005	Baik
2.	Meja ½ Biro	Unit	10	2005	Baik
3.	Meja Sub Bagian	Unit	18	2005	Baik
4.	Dispenser	Unit	20	2005	
5.	TV 20 in	Unit	36	2006	
6.	Komputer ruang kerja	Unit	28	2005	Baik
7.	Komputer ruang Kabid	Unit	8	2007	Baik
8.	Komputer ruang pelatihan	Unit	36	2006	Baik
9.	AC ruang belajar	Unit	22	2007	Baik
10.	Kulkas	Unit	26	2006	Baik
11.	Feeling cabinet bertingkat	Unit	20	2007	Baik
12.	Feeling cabinet dua pintu	Unit	12	2005	Baik
13.	Feeling cabinet tiga pintu	Unit	8	2005	Baik
14.	White Board	Unit	20	2007	Baik
15.	Lemari Arsip lima pintu (kayu)	Unit	8	2007	Baik
16.	Mesin ketik manual	Unit	6	2005	Kurang baik
17.	Tabung pemadam kebakaran	Unit	20	2006	Baik
18.	Meja Komputer	Unit	48	2002	Baik
19.	Kursi putar	Unit	150	2007	Baik
20.	Kursi bekajar	Unit	400	2006	Baik
21.	Flip Chart	Unit	20	2007	Baik
22.	Laptop	Unit	12	2005	Baik
23.	Infokus/LCD	Unit	8	2006	Baik

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh 2009

Memperhatikan prasarana yang ada pada table 4.8 yaitu prasarana untuk keperluan pendidikan dan pelatihan, pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aceh, ternyata masih terdapat kekurangan-kekurangan, bila mengacu kepada standar yang telah ditetapkan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri pada tahun 2007 sebagaimana telah diuraikan di atas dan hasil wawancara

dengan para Widyaiswara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yaitu;

a. Ruang diskusi kelompok

Dalam proses pembelajaran orang dewasa (andrgogi), peserta diharapkan semuanya ikut berpartisipasi, baik melalui diskusi bebas pada saat tenaga pengajar/Widyaisawara/narasumber mempresentasikan di depan kelas lebih-lebih lagi pada saat diskusi kelompok yang biasanya anggotanya antara 6 – 10 orang. Agar diskusi kelompok ini dapat berjalan secara optimal diperlukan ruangan diskusi yang lebih kecil dari ruang belajar yang terpisah antara satu ruang dengan ruang lainnya sehingga para peserta dapat mencurahkan pikirannya secara maksimal di dalam kelompok diskusi tersebut.

Dalam diskusi ini peserta pendidikan dan pelatihan tidak hanya mendiskusikan berdasarkan teori-teori terdapat dalam modul atau literatur yang ada, tetapi juga mengkaitkan dengan pengalaman mereka sehari-hari dalam bekerja, karena para peserta seluruhnya adalah mereka yang sudah berpengalaman dalam bekerja, terutama para peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.

Hasil diskusi ini selanjutnya mereka presentasikan di depan kelas untuk ditanggapi oleh kelompok lainnya. Hasil akhir dari diskusi ini diharapkan dapat diterapkan pada instansi masing-masng kembalinya mereka dari pendidikan dan pelatihan.

b. Ruang tunggu tenaga pengajar/Widyaiswara/narasumber

Proses belajar mengajar pada kegiatan pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yang telah berjalan dalam pelaksa-

naannya semuanya berjalan pagi sampai dengan sore hari bahkan kadang kala ada tenaga pengajar/Widyaiswara/narasumber dari luar Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh seperti dari Jakarta ataupun instansi luar lainnya.

Oleh karena itu diperlukan ruang tunggu/ruang istirahat bagi tenaga pengajar/Widyaiswara/narasumber tersebut, karena mereka bertempat tinggal yang jauh dari tempat mengajar.

c. Poliklinik

Pada saat mendaftar sebagai peserta dipersyaratkan harus semuanya dalam keadaan sehat yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter. Namun dalam perjalanan pendidikan dan pelatihan mungkin saja mereka mendapatkan serangan penyakit, oleh karena itu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan juga perlu menyediakan jaminan pelayanan kesehatan di lokasi kegiatan apabila mereka menderita penyakit-penyakit ringan, mengingat pada umumnya pendidikan dan pelatihan memakan waktu yang relatif lama.

d. Kelengkapan ruang belajar

Ruang belajar perlu dilengkapi dengan sarana belajar/multi media *projector* secara permanen seperti *infokus/LCD projector* beserta kelengkapannya berupa *screen* (layar). Selama ini berdasarkan pengamatan setiap hari perlengkapan tersebut harus dipasang terlebih dahulu oleh petugas. Dan apa bila petugas karena sesuatu halangan secara tiba-tiba terlambat atau bahkan tidak hadir sama sekali akan dapat menghambat proses kegiatan pembelajaran. Demikian juga *computer* perlu disediakan/ditempatkan secara permanen di dalam ruang kelas, walaupun secara umum

masing-masing tenaga pengajar/Widyaiswara/narasumber membawa sendiri laptopnya.

e. Direktur/pengelola, moderator dan petugas kelas pendidikan dan pelatihan

Sesuai dengan Peraturan Bersama Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 7 dan Nomor 17 tahun 2005 tentang jabatan fungsional Widyaiswara dan angka kreditnya serta Panduan Penyelenggaraan pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah bahwa setiap kegiatan Pendidikan dan Pelatihan perlu ditunjuk seorang Pengelola/Direktur Pendidikan dan Pelatihan dan apabila diperlukan dapat dibantu oleh dua orang anggota yaitu asisten administrasi dan asisten teknis dari para widyaiswara dengan fungsinya sebagaimana telah digambarkan di atas.

Hasil pengamatan selama tahun 2009 khusus kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam tidak ada direktur/pengelola pendidikan dan pelatihan. Demikian juga moderator dan petugas kelas, sehingga terganggu proses pembelajaran. Penilaian kepada peserta pendidikan dan pelatihan khususnya prajabatan dan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, nilai unsur sikap dan perilaku yang terdiri dari unsur kepemimpinan, disiplin, kerjasama dan prakarsa 60-65 %, sedangkan nilai akademik 35-40%. Nilai sikap dan perilaku biasanya menjadi kewenangan dan tanggungjawab direktur/pengelola pendidikan dan pelatihan.

Dengan tidak ada kedua petugas tersebut sudah dapat dipatiskan penilaian terhadap ke empat unsur tersebut kurang obyektif. Adapun alasan tidak ada direktur/pengelola pendidikan dan pelatihan dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelatihan dan Penjenjangan karena tidak tersedia lagi anggaran untuk insentif/honor bagi petugas tersebut.

Dengan tidak adanya moderator, dengan sendirinya tidak ada yang memperkenalkan tenaga pengajar/Widyaisawara/narasumber kepada peserta dan tenaga pengajar/Widyaisawara/narasumber tidak mendapatkan informasi tentang kondisi para peserta. Untuk mengatasi ini biasanya tenaga pengajar/widyaisawara/narasumber mengambil inisiatif sendiri untuk memperkenalkan diri dan menggali informasi tentang keberadaan peserta, agar proses pembelajaran dapat berjalan lebih efektif.

Selanjutnya sarana Pendidikan dan Pelatihan juga masih terdapat kekurangan yang antara lain di dalam kelas belum terpasang secara permanen sarana belajar seperti komputer, layar (screen) sehingga pada saat proses pembelajaran berlangsung menggunakan dinding sebagai pengganti layar (screen).

7. Kinerja Diklat

Renja 2009 tidak menggambarkan secara jelas kegiatan Diklat apa saja yang direncanakan untuk dilaksanakan. Hanya mencantumkan Program Pendidikan Kedisiplinan dengan sub fungsi Peningkatan Keterampilan dan Profesionalisme dengan indikator keberhasilan adanya peningkatan Sumber Daya Manusia Aparatur dengan dana sebesar Rp 2 milyar dari jumlah anggaran yang disediakan tegambar dengan jelas bahwa sangat sedikit kegiatan Diklat yang dapat dilaksanakan.

B. Analisis Lingkungan Strategis

Organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang yaitu; Pertama : organisasi dapat dipandang sebagai “wadah” dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Kedua : organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi terjadi.

Sebagai wadah, organisasi adalah tempat dimana kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Sebagai wadah organisasi itu bersifat relatif statis. Sebagai wadah memang diperlukan suatu pola dasar yang relatif statis/permanen khususnya instansi pemerintah karena dalam pembentukannya di samping pihak eksekutif juga melibatkan pihak legislatif. Dengan demikian proses pembentukannya memerlukan waktu yang relatif lama dan melibatkan banyak orang. Dengan pertimbangan yang cukup matang diharapkan struktur yang ada dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang relatif lama pula, karena sudah mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Di samping itu juga mendasari peraturan perundang-undangan pemerintah yang lebih tinggi tentang pedoman organisasi pemerintah daerah.

Sebagai proses, organisasi merupakan interaksi antara orang-orang di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu sebagai proses organisasi sifatnya lebih dinamis bila dibandingkan dengan organisasi sebagai wadah. Dalam membicarakan organisasi sebagai proses berarti dalam organisasi tersebut pada hakikatnya mengandung dua macam hubungan yaitu hubungan formal dan hubungan informal sebagai mana dikemukakan Siagian (1980 : 118) sebagai berikut; “Organisasi sebagai proses membawa kita kepada pembahasan dua macam hubungan di dalam organisasi, yaitu hu-

bungan formal yang menimbulkan *formal organization* dan hubungan informal yang menimbulkan *informal organization*."

Demikan juga sebagai mana di gambarkan oleh Agus Joko Purwoto, Sri Wahyuni Kridasakti dan Wilfridus B. Elu (2007) bahwa:

Struktur organisasi yang ditetapkan manajemen bertujuan untuk membagi pekerjaan, sumber daya, dan manusia kedalam tugas-tugas dan peran organisasional. Struktur organisasi mejadi rencana organisasi sebagai tempat terjadinya segala sesuatu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam strutur organisasi. Struktur organisasi memberikan gambaran tentang mekanisme koordinasi, komunikasi, rentang kendali, pertanggung jawaban, dan hirarkhi kewenangan. Namun, dalam kenyataannya tidak semua keinginan *stakeholders* dapat tertampung oleh struktur yang telah dibentuk.

Ketidak mampuan struktur ini mendorong munculnya organisasi informal. Organisasi informal adalah praktek-praktek organisai yang berjalan diluar struktur formal dan tidak mengikuti jalur-jalur formal. Organisasi informal memiliki norma dan etika sendiri dan tidak terikat oleh aturan-aturan formal yang telah ditetapkan. Struktur sosial yang terbentuk dalam struktur informal lebih didasarkan atas *mutual adjustment* bukan aturan-aturan yang standar. Dalam khasanah organisasi kontemporer disadari pentingnya organisasi informal ini. Dalam kenyataannya organisasi informal ini sangat berperan dalam mendukung efektivitas organisasi. Manejer dapat mengguakan organisasi informal ini untuk memperbaiki mekanisme koordinasi, komunikasi, dan hirarkhi wewenang yang kaku sehingga menjadi fleksibel.

Organisasi informal sangat berpengaruh dalam upaya menggerakkan organisasi formal. Atau dengan kata lain organisasi formal tidak mungkin dapat berjalan dengan sempurna apabila organisasi informal ditiadakan.

Tugas pimpinan adalah mendorong anggota organisasi untuk menggunakan organisasi informal ini agar aktivitas-aktivitas organisasi berjalan lancar. Walaupun pembagian tugas sudah dilakukan secermat mungkin namun anatra satu sub unit dengan sub unit lainnya tetap saling membutuhkan. Oleh karena itu apabila segala sesuatu diharuskan melalui struktur formal maka kreativitas anggota organisasi menjadi mati yang mengakibatkan kinerja organisasi tersebut menjadi tidak optimal. Disinilah pentingnya fungsi koordinasi. Untuk itu organisasi informal sangat diperlukan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi selalu ada organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal tergambar dengan jelas dalam bentuk struktur/bagan organisasi sedangkan organisasi informal tidak tergambar dengan jelas namun sangat berpengaruh terhadap kelancaran pekerjaan dalam suatu organisasi. Organisasi informal akan lebih kuat bila jiwakorsa terbangun dengan baik.

Dalam kaitan peran dan pentingnya pendidikan dan pelatihan tersebut, salah satu faktor utamanya adalah tenaga Widyaiswara yang berperan serta berfungsi tidak hanya sekedar mendidik dan melatih dalam arti sempit, tapi lebih dari itu Widyaiswara juga harus memiliki tiga kemampuan (*competency*) dasar, yaitu; *content expert*, *transferexpert*, dan *ethics*. Untuk mencapai ketiga kriteria dimaksud, per-

lu dilakukan pembinaan dan pengembangan secara terusmenerus dan berkesinambungan.

Dari hasil pengamatan penulis dari data yang ada, sejak tahun 2003 sampai dengan tahun 2009, kegiatan pembinaan dan pengembangan kemampuan Widyaiswara sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dimana Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina Widyaiswara hanya memberikan kesempatan kepada 1(satu) orang Widyaiswara masing-masing Provinsi/kabupaten/kota untuk mengikuti Training of Trainers (TOT) kelompok diskusi mata ajar. Itupun terbatas pada mata ajar pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan tingkat IV.

Fungsi lembaga pendidikan dan pelatihan yang dipikul oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh di samping mengelola pendidikan dan pelatihan kepemimpinan juga mengelola pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah.

Seyogyannya kekosongan pendidikan teknis dan fungsional yang tidak dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara diisi oleh instansi teknis masing-masing lembaga teknis seperti Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen di tingkat pusat dan Dinas/Badan di tingkat Provinsi. Untuk itu perlu kerjasama yang saling mendukung antara Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dengan Dinas/Badan/Lembaga teknis di tingkat Provinsi untuk melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) masing-masing Lembaga Daerah tersebut.

Hasil pengamatan dan diskusi dengan beberapa orang pejabat struktural dan Widyaiswara Badan kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh, bahwa telah

pernah dilakukan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) hasil kerjasama Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2008 , dan telah dituangkan bentuk Laporan Akhir Analisis Kebutuhan Diklat. Hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) telah ada, namun kemampuan tenaga Kediklatan yang terdiri dari Widyaisawara dan Pengelola Pendidikan dan Pelatihan serta dana yang masih terbatas, diperlukan penentuan prioritas pendidikan dan pelatihan mana saja yang perlu segera dilakukan. Yang mengetahui kebutuhan ini adalah Dinas/Badan/Lembaga teknis yang berkepentingan.

Dalam hal ini Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh penting untuk meminta penentuan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh masing-masing lembaga tersebut. Disamping itu juga penentuan Mata Diklat, bahan ajar serta silabi masing-masing Mata Diklat yang akan diberikan dalam rangka perencanaan Diklat.

Hasil analisis kebutuhan Diklat di atas hanya mengungkapkan pendidikan dan pelatihan teknis serta pendidikan dan pelatihan teknis substantif. TIM Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Laporan Akhir Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) telah melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) pada 7(tujuh) Biro di bawah Sekretariat Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, 1(satu) Sekretariat Dewan Perwakilan Aceh, 17(tujuh belas) Dinas, 16(enam belas) Lembaga Teknis Daerah dengan klasifikasi Kebutuhan Diklat sebagai berikut;

- a. Diklat Teknis Umum sebanyak 107 (seratus tujuh) jenis Diklat;
 - 1) 39 (tiga puluh sembilan) jenis Diklat Teknis Umum untuk Eselon III,
 - 2) 36 (tiga puluh enam) jenis Diklat Teknis Umum untuk Eselon IV,

- 3) 32 (tiga puluh dua) jenis Diklat Teknis untuk tingkat Pelaksana.
- b. Diklat Teknis Substantif sebanyak 267 (dua ratus enam puluh tujuh) jenis Diklat ;
 - 1) 84 (delapan puluh empat) jenis Diklat Teknis Substantif untuk Eselon III,
 - 2) 114 (seratus empat belas) jenis Diklat Teknis Substantif untuk Eselon IV,
 - 3) 69 (enam puluh Sembilan) jenis Diklat Teknis Substantif untuk Pelaksana.

Melihat kepada angka-angka jenis kebutuhan pendidikan dan pelatihan hasil analisis kebutuhan Diklat oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia ternyata masih sangat banyak kebutuhan peningkatan sumber daya manusia aparatur pemerintah yang perlu ditingkatkan agar mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Karena demikian besarnya volume kegiatan pendidikan dan pelatihan yang seharusnya dikelola oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh sebaiknya lembaga ini dipisahkan kembali menjadi 2 (dua) lembaga yaitu;

- a). Lembaga yang menangani kepegawaian dan
- b). Lembaga yang khusus menangani pendidikan dan pelatihan.

Agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di atas mendapatkan hasil yang optimal, Widyaiswara/fasilitator yang akan memberikan pembelajaran kepada peserta pendidikan dan pelatihan perlu dilatih terlebih dahulu (*Training of Trainers*), yang tempatnya boleh di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan atau di tempat lainnya. Pendidikan dan Pelatihan yang akan dilaksanakan harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing Dinas/Lembaga Teknis Daerah, dengan demikian Widyaiswara yang akan memberi pembelajaran idealnya juga yang mempunyai pengalaman di bidang yang akan diajarkan.

Dari pengamatan di lokasi penelitian Widyaiswara yang ada masih sangat terbatas keahliannya untuk dapat mengampu mata ajar yang dibutuhkan. Keahlian disini dapat dilihat berdasarkan pengalaman kerja sebelum diangkat dalam jabatan fungsional Widyaiswara dan latar belakang pendidikannya. Sedangkan jenis pendidikan dan pelatihan sangat beragam, oleh karena itu Widyaiswara perlu pembinaan dan pengembangan secara terus menerus, karena Widyaiswara merupakan salah satu faktor kunci dalam siklus pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mencetak sumber daya manusia yang profesional. Professional pada suatu tempat dan waktu akan berbeda dengan profesional pada waktu dan tempat yang lain. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan tidak boleh berhenti.

Bertitik tolak dari tuntutan dan tantangan aparatur pemerintah termasuk tuntutan profesionalisme dan disisi lain belum siapnya aparatur pemerintah menerima tugas yang sangat berat, maka pendidikan dan pelatihan bagi jajaran aparatur pemerintah menjadi suatu keharusan. Hal ini juga terbukti dari begitu banyaknya jenis pendidikan hasil Analisis Kebutuhan Diklat yang dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2008.

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, bahwa salah satu unsur utama pendidikan dan pelatihan adalah Widyaiswara. Agar lulusan pendidikan dan pelatihan menjadi professional, pembinaan dan pengembangan Widyaiswara secara terus menerus mutlak diperlukan.

Menurut Kepala Direktorat Pembinaan Widyaiswara dalam Majalah Interaktif IWI Volume 2, September 2005, bahwa “strategi pembinaan dan pengem-

bangun Widyaiswara didasarkan pada pendekatan TQM yang intinya adalah kualitas profesionalisme Widyaiswara. Tiga ranah TQM, yaitu “standar kualitas, jaminan kualitas, dan pengendalian kualitas”. Atas dasar pendekatan dimaksud, maka tiga ranah tersebut seharusnya menjadi pijakan dalam proses pembinaan Widyaiswara. Artinya aktifitas pembinaan dari sejak rekrutmen diterapkan secara konsisten dilandasi tiga ranah dimaksud.

Selanjutnya dari uraian Kepala Direktorat Widyaiswara dalam Majalah Interaktif IWI Volume 2, September 2005 di atas dapat disimpulkan bahwa; berlandaskan konsep kualitas dan moralitas, maka kebijakan rekrutmen perlu mempertimbangkan;

- 1) Usia pada saat diangkat sebagai Widyaiswara. Usia paling tinggi berumur 50 (lima puluh) tahun saat pengangkatan sebagai Widyaiswara, dengan harapan masih ada waktu untuk berbakti antara 10-15 tahun dalam jabatan fungsional Widyaiswara, dan tidak terkesan hanya untuk menunda masa pensiun sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- 2) Kompetensi minimal yang diperlukan untuk menduduki jabatan fungsional Widyaiswara. Mengingat tuntutan tugas yang makin berat bagi profesi Widyaiswara, maka seyogyanya rekrutmen Widyaiswara tidak dibatasi hanya pada rekrutmen yang bersifat internal yaitu hanya dari lingkungan birokrasi tapi juga ditawarkan kepada lingkungan perguruan tinggi, sesuai dengan kompetensi yang diperlukan. Dengan pola rekrutmen berbasis kompetensi, diharapkan akan diperoleh Widyaiswara yang handal dan professional. Sebab,

profesionalisme tidak mungkin diciptakan dalam waktu sekejap tetapi harus melalui suatu proses.

- 3) Kualitas seleksi para calon Widyaiswara sebaiknya lebih ditingkatkan, baik materi, tenaga evaluator, maupun teknis penyelenggaraan seleksi itu sendiri. Untuk itu persyaratan akademik perlu disesuaikan dengan tuntutan tugas yang akan diemban, termasuk tes kemampuan mengajar, tes psikologi, dan tes kesamaptaan (kesehatan).
- 4) Dalam proses rekrutmen belum mempertimbangkan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kompetensi kepribadian calon tidak kalah penting untuk dipertimbangkan malah jauh lebih penting mengingat kepribadian yang sudah terbentuk sangat sulit untuk diperbaiki sedangkan pengetahuan dan keterampilan lebih mudah dilengkapi bagi orang yang memiliki etos kerja tinggi. Seorang Calon Widyaiswara haruslah memiliki kepribadian yang dapat diteladani baik sikap maupun perilakunya sehari-hari (*akhlaqul kariimah*).
- 5) Demikian juga dengan kompetensi sosial, seorang calon Widyaiswara harus mampu membina hubungan bekerjasama dengan sesama Widyaiswa, dengan penyelenggara/pengelola pendidikan dan pelatihan, dan dikenal baik dalam masyarakat.

Dalam melakukan rekrutmen tentu perlu mempedomani formasi yang tersedia. Formasi yang tersedia sebanding dengan jumlah jam pelajaran yang ada dalam setahun sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Direktorat Widyaiswara dalam majalah Interaktif WI Volume 2, 2005, bahwa "Untuk menentukan jumlah

kebutuhan Widyaiswara dapat dihitung dengan formulanya adalah jumlah kebutuhan Widyaiswara diperhitungkan dengan mengalikan jumlah kegiatan dengan rata-rata jam pembelajaran 120 jam pelajaran, kemudian dibagi dengan kewajiban dikjartih minimal seorang Widyaiswara sebanyak 500 jp". Secara sederhana dapat diformulasikan sebagai berikut ;

$$\text{Jumlah Widyaiswara} = \frac{\text{Jumlah Jam Pelajaran Setahun}}{500 \text{ Jam Pelajaran}}$$

Provinsi Aceh terdiri dari 23 (dua puluh tiga) Kabupaten/Kota. Dengan asumsi di tingkat Provinsi dan masing-masing Kabupaten/Kota melaksanakan 1 (satu) angkatan Diklat Kepemimpinan Tingkat III dengan jumlah jam pelajaran sebanyak 360 jp dan 1 (satu) angkatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dengan jumlah jam pelajaran sebanyak 285 jp serta 1 (satu) angkatan Diklat Prajabatan Golongan I dan II dengan jumlah jam pelajaran sebanyak 174 jp , 1 (satu) angkatan Diklat Prajabatan Golongan III dengan jam pelajaran sebanyak 192 jp. Jumlah jam pelajaran dalam setahun seluruh Aceh sebanyak 24.261 jp. Dengan demikian dapat dihitung bahwa jumlah Widyaiswara yang dibutuhkan sebanyak = $24.261 \text{ JP} : 500 \text{ JP} = 48.5$ atau dibulatkan menjadi 48 orang Widyaiswara. Kebutuhan ini baru untuk Diklat Prajabatan, Diklat PIM Tk IV dan Diklat PIM tingkat III, belum termasuk Diklat teknis dan Diklat fungsional yang seharusnya jumlahnya jauh lebih banyak.

Informasi yang akurat dan aktual dapat diperoleh melalui analisis manajemen. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab II bahwa hasil analisis manajemen akan dapat disajikan informasi yang akurat, dan aktual yang dapat dimanfaatkan oleh peminan untuk

berbagai keperluan. Analisis manajemen yang dimaksudkan di atas adalah analisis lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi publik/swasta. Dari berbagai manfaat tersebut, penulis hanya memilih satu diantaranya yaitu penentuan/perumusan strategi.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh sebagai salah lembaga Pemerintah Daerah, di dalam menjalankan tugas dan fungsinya tentu di pengaruhi oleh lingkungan yang ada baik lingkungan eksternal yang di dalamnya termasuk Pemerintah Daerah, lembag-lemabaga Daerah, lingkungan politik, lingkungan masyarakat, maupun lingkungan internal yang meliputi sekumpulan sumber daya dan kemampuan dari sumberdaya manusia Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh. Sianipar dan Entang (2001 : 75-76) mengemukakan bahwa;

Kemampuan adalah kompetensi atau kecakapan melakukan sesuatu dengan benar. Kemampuan berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti kemampuan menyusun rencana dengan akurat, cermat baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek serta kemampuan khusus atau spesifik dibidang tugas masing-masing. Misalnya kemampuan memahami pengetahuan dan peraturan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Penguasaan prosedur kerja. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat dan benar tanpa proses ulang atau kesalahan. Kemampuan untuk mengoperasikan atau menggunakan perangkat kerja. Kemampuan memelihara, memperbaiki dan mengembangkan sumber daya agar tetap berada dalam kondisi yang handal dan siap operasional. Sumber daya dimaksud meliputi SDM (manusia), sarana atau alat (mesin), bahan (*material*) uang (modal kerja), metode, data atau informasi, waktu yang diperlukan dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas.

1. Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal suatu organisasi merupakan faktor-faktor dari setiap fungsi oragnisai yang dapat menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi . Kedua komponen tersebut menentukan apakah suatu organisasi mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang tersedia, dan menghindari ancaman-ancaman dari luar organisasi.

Dengan analisis lingkungan internal seluruh anggota organisasi mempunyai peluang untuk memahami apa fungsi pekerjaan mereka masing-masing. Pemahaman tersebut sangat bermanfaat, karena para pegawai/anggota organisasi akan bekerja dengan lebih baik lagi bila mereka memahami bagaimana pekerjaan itu mempengaruhi kinerja sub unit di mana mereka bertugas dan juga kegiatan lainnya dalam organisasi.

Faktor-faktor internal dapat dikategorikan sebagai kekuatan (*Strengths, S*) dan kelemahan (*Weaknesses, W*) adalah sebagai berikut;

a. Kekuatan (*Strengths, S*)

1) Pegawai.

Pegawai adalah sumber daya manusia Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yang bertugas pada jabatan struktural, selain Widyaiswara. Pegawai adalah sumber daya utama dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta. Tanpa adanya sumber daya manusia organisasi tidak mungkin bergerak karena tidak ada yang menjalankan. Kegiatan Diklat dapat berjalan dengan lancar bila didukung oleh panitia penyelenggara yang terdiri dari para pegawai.

2) Widyaiswara.

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengembangan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah. Dengan demikian Widyaiswara memiliki peran penting dan strategis dalam kegiatan Diklat.

3) Sarana dan prasarana.

Sarana adalah barang bergerak yang diperlukan dalam kegiatan Diklat seperti meja, kursi belajar, laptop/notebook, papan tulis, flipchart, LCD, ATK dan lain-lain. Prasarana yaitu barang-barang tidak bergerak untuk keperluan Diklat antara lain aula, ruang kelas, ruang diskusi, asrama, perpustakaan, tempat ibadah, poliklinik dan lain-lain. Kelengkapan sarana dan prasarana sangat mempengaruhi kelancaran Diklat.

4) Dana yang tersedia setiap tahun.

Setiap tahun Pemerintah Aceh tetap mengalokasikan sejumlah dana untuk kegiatan Diklat, walaupun jumlahnya sangat terbatas. Tanpa didukung oleh dana yang memadai tidak mungkin suatu Diklat diadakan. Pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana memerlukan dana yang memadai.

5) Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisasi Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh didirikan melalui Qanun Nomor 5 tahun 2007. Qanun ini juga memberi wewenang kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh untuk melaksanakan Diklat.

6) Pergub No 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Aceh.

Peraturan Gubernur ini merupakan penjabaran Qanun Nomor 5 tahun 2007 di atas. Dengan adanya Peraturan Gubernur tersebut tugas pokok dan fungsi sudah lebih rinci sehingga lebih memudahkan pelaksanaan Diklat.

- 7) PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS.

Peraturan Pemerintah ini merupakan dasar utama yang harus dipedomani Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aceh dalam setiap pelaksanaan Diklat PNS. Dengan demikian diharapkan lulusan Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh memiliki kualifikasi yang sama dengan lulusan di tempat-tempat lain di seluruh Indonesia.

- 8) Peraturan MENPAN Nomor 14 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.

Peraturan ini memberi tuntunan dan arahan kepada Widyaiswara untuk mengembangkan kompetensinya. Mendorong kreatifitasnya agar melakukan kegiatan-kegiatan yang berdampak positif kepada lembaga Diklat dan peserta Diklat. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dipehitungkan angka kreditnya untuk kenaikan pangkat/jabatan lebih tinggi.

- 9) Sarana teknologi informasi

Sarana teknologi informasi dapat membantu semua orang yang mau memanfaatkannya untuk mendapatkan informasi secara cepat. Para pegawai, Widyaiswara dan peserta Diklat dapat memanfaatkannya untuk kelancaran Diklat.

- 10) Kewenangan untuk melaksanakan Diklat.

Setiap lembaga Pemerintah yang akan melaksanakan Diklat bagi Pegawai Negeri Sipil khususnya Diklat jabatan struktural dan Diklat jabatan fungsional harus mendapatkan pelimpahan wewenang (terakreditasi) dari instansi Pembina teknis masing-masing. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan

Pelatihan Aceh telah terakreditasi pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia untuk menyelenggarakan Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Sedangkan Diklat teknis fungsional dengan bekerjasama dengan lembaga pembina masing-masing.

11) AKD telah dilaksanakan.

Dengan telah dilaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dapat dengan lebih mudah merencanakan kegiatan Diklat dengan terlebih dahulu menyusun skala prioritas bersama instansi teknis masing-masing.

b. Kelemahan (*Weaknesses, W*)

1) Waskat tidak efektif.

Waskat seyogyanya berjalan efektif, sehingga semua tugas/pekerjaan berjalan lancar. Waskat yang tidak efektif mengakibatkan kinerja menurun.

2) Disiplin rendah.

Waskat dan disiplin mempunyai kaitan erat. Waskat yang tidak efektif mengakibatkan rendahnya disiplin yang mengakibatkan rendahnya kinerja.

3) Motivasi rendah.

Rendahnya motivasi akan mengakibatkan kinerja rendah. Penyebab rendahnya motivasi ada berbagai macam faktor. Di antaranya karena penempatan yang tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki, tidak diberlakukan sanksi bagi yang melanggar disiplin dan sebaliknya yang berprestasi tidak mendapat penghargaan, dan lain-lain.

4) Sarana teknologi informasi terbatas.

Sarana teknologi informasi memang sudah tersedia, tetapi sangat terbatas dan hanya dapat diakses pada ruang-ruang tertentu. Hendaknya fasilitas teknologi informasi ini dapat diakses dengan mudah di seluruh ruang yang ada agar memberikan kemudahan bagi para pegawai, Widyaiswara dan bagi peserta Diklat.

5) Kompetensi Penyelenggara Diklat rendah.

Para pegawai yang sudah pernah mendapat pendidikan dan pelatihan Management of Training (MoT) dan Training of Course (ToC) sudah dimutasikan ketempat lain di luar Kediklatan. Sedangkan pejabat yang baru belum pernah mengikuti pelatihan dimaksud dan belum berpengalaman dalam kegiatan Diklat.

6) Sarana pembelajaran tidak memadai.

Salah satu unsur yang mendukung keberhasilan Diklat yaitu sarana pembelajaran. Di ruang belajar belum semua sarana belajar tersedia sehingga mengganggu kelancaran proses pembelajaran.

7) Tidak berfungsinya BAPERJAKAT.

Penempatan dalam jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan adalah akibat tidak difungsikan BAPERJAKAT.

8) Perencanaan diklat teknis sangat terbatas.

Diklat teknis jumlah kegiatannya lebih banyak dari Diklat struktural. Diklat yang berdampak langsung kepada masyarakat adalah Diklat teknis seperti Diklat teknis pertanian, Diklat teknis peternakan dan lain-lain.

- 9) Uraian fungsi eselon IV belum ada.

Pekerjaan dikerjakan oleh pejabat eselon IV bersama staf masing-masing pejabat eselon IV yang bersangkutan. Belum adanya uraian fungsi pada pejabat tingkat eselon IV menyebabkan tidak jelas pekerjaan apa saja yang menjadi tanggungjawab masing-masing.

- 10) Belum ada analisis jabatan.

Analisa jabatan akan memberikan gambaran persyaratan yang diperlukan untuk menduduki jabatan tersebut, sehingga personil yang ditempatkan benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan.

- 11) Belum diterapkannya *reward and punishment*.

Reward akan mendorong motivasi para pegawai karena mereka merasakan adanya keadilan. *Punishment* dapat meningkatkan disiplin dengan diberikan tindakan/sanksi yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

- 12) Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi.

Renstra adalah pedoman rancana pembangunan yang akan dikerjakan untuk kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Karena Renstra belum ada penyusunan Renja setiap tahun tidak merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dikerjakan secara bertahap.

- 13) Belum disosialisasikan Visi, Misi BKPP.

Visi dan misi baru sebatas dokumen, belum dipahami bersama oleh seluruh *stake holders* sehingga para pegawai dalam bekerja tidak terarah pada suatu visi dan misi yang ditetapkan oleh top pimpinan.

14) Renja kurang tajam.

Renja lebih bersifat kelengkapan dokumen yang diperlukan dalam mekanisme administrasi keuangan, belum merupakan kegiatan-kegiatan yang terukur dengan pasti.

15) Lemahnya upaya koordinasi internal.

Koordinasi internal sangat diperlukan dalam upaya mensinergikan seluruh kegiatan instansi. Koordinasi internal yang harmonis memposisikan masing-masing eselon III sebagai sub sistem Badan Kepegawain, Pendidikan dan Pelatihan Aceh.

16) TOT bagi Widyaiswara kurang.

Salah satu media untuk mengembangkan kompetensi Widyaiswara adalah melalui *Training of Trainers (TOT)*. Dalam forum TOT widyaiswara disamping menambah pengetahuan dan ketrampilin juga dapat bertukar pengalaman antara peserta TOT.

17) Ruang kerja Widyaiswara kurang layak.

Ruang kerja yang layak dapat menjadai orang-orang ditugaskan pada tempat tersebut menjadi betah berada tempat kerja. Akibat ruang kerja yang tidak layak para Widyaiswara mencari tempat untuk bekerja sehigga konsentrasi dalam bekerja menjadi kurang.

18) Pimpinan dan Penyelenggara Diklat belum mengikuti MoT dan ToC.

MoT dan ToC suatu Diklat yang dimaksudkan untuk membekali Pimpinan penyelenggara dan Penyelenggara Diklat segala sesuatu yang harus dipersiapkan dan dikerjakan dalam proses pelaksanaan Diklat. Pimpinan

penyelenggara dan Penyelenggara Diklat yang belum mengikuti MoC dan ToC tidak memahami dengan jelas sesuatu yang perlu dipersiapkan dan dikejakan untuk kelancaran Diklat.

2. Analisis lingkungan *eksternal*

Lingkungan eksternal dapat dikategorikan kedalam 2 (dua) faktor yaitu peluang (*opportunities*) yang dimaksudkan berupa berbagai situasi eksternal yang menguntungkan bagi organisasi, dan ancaman (*threats*) yang merupakan kebalikan dari pengertian peluang (*opportunities*) yaitu berbagai situasi eksternal yang tidak menguntungkan organisasi.

Faktor-faktor eksternal dapat diidentifikasi sebagai berikut;

a. Peluang (*Opportunities, O*)

1) UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh.

UU ini memberi kewenangan yang lebih luas bagi Pemerintah Aceh untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mensejahterakan rakyat dimana sebagian dari pasal-pasal dalam UU tersebut pelaksanaannya melalui Qanun dengan tidak perlu menunggu PP.

2) Dukungan kerjasama dengan UNDP

UNDP bekerjasama dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dalam pengembangan Diklat berupa sarana, prasarana.

3) Banyaknya pegawai yang akan dilatih.

Banyak pegawai-pegawai dari berbagai instansi pemerintah ingin mengikuti Diklat teknis fungsional sesuai dengan tugas yang emban masing-masing.

Demikian juga Diklat jabatan struktural pada umumnya sedang menunggu kesempatan untuk mengikuti Diklat tersebut.

- 4) Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabupaten/Kota.

Lembaga Diklat Kabupaten/Kota belum ada yang terakreditasi oleh LAN. Oleh karena itu harus bekerjasama dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dalam melaksanakan Diklat bagi PNS.

- 5) Kerja sama dengan LAN RI.

Kerja sama dengan LAN RI membuka peluang kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh untuk melaksanakan Diklat teknis dan fungsional yang belum terakreditasi.

- 6). Kerja sama dengan KEMENPDAGRI.

Kerja sama dengan Kementerian Dalam Negeri memberi peluang kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh untuk mengembangkan sumber daya PNS dan Widyaiswara pada Diklat-Diklat yang dilakukan oleh Kenterian Dalam Negeri.

- 7). Kerja sama dengan BKN.

Kerja sama dengan Badan Kepegawai Negara memberi ksempatan kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh untuk melaksanakan Diklat teknis dan fungsional kepegawaian.

- 8). Dukungan dana dari APBA untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara.

Dengan adanya dana Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh dapat melaksanakan Diklat-Diklat atau Training of Trainers (TOT) di tempat ataupun mengirimkan Widyaiswara untuk ikut Diklat/TOT ke tempat lain.

9). Kerjasama dengan Kanwil KEMENAG Aceh.

Kerjasama dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama Aceh memberi kesempatan kepada Widyaiswara untuk melakukan kegiatan pengembangan Diklat yang dilaksanakan oleh instansi tersebut.

10). Kerjasama dengan Kanwil KEMENKUMHAM Aceh.

Kerjasama dengan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM memberi peluang kepada Widyaiswara untuk melakukan kegiatan pengembangan Diklat pada Diklat-Diklat yang dilaksanakan oleh instansi tersebut.

11). Kerjasama dengan BAPPENAS.

Kerjasama dengan BAPPENAS memberi peluang kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh melaksanakan Diklat-Diklat yang jaminan mutunya menjadi kewenangan instansi tersebut.

12). Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh.

Kerjasama dengan Perwakilan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan memberi peluang untuk mendapatkan tutor/fasilitator untuk Diklat teknis dan fungsional Keuangan.

13). Dukungan/kerjasama dengan ALGAP.

Dukungan/kerjasama dengan ALGAP memberi peluang kepada Widyaiswara untuk melakukan kegiatan pengembangan Diklat pada Diklat yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut dan mengikuti Diklat yang sesuai untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara.

b. Ancaman (*Threats, T*)

1). Koordinasi dengan lembaga daerah lainnya belum optimal.

Koordinasi dengan lembaga daerah sangat diperlukan karena para peserta Diklat berasal dari lembaga-lembaga daerah dan yang memanfaatkan hasil/output Diklat juga lembaga-lembaga Daerah tersebut.

- 2) Sering terjadinya mutasi pejabat struktural.

Mutasi memang diperlukan dalam rangka penyegaran atau peningkatan karier, tetapi mutasi yang terlalu sering menyebabkan penurunan motivasi para pejabat karena tidak dapat diperkirakan batas waktu minimal seseorang menempati suatu jabatan.

- 3). Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepala BKPP Aceh.

Proses penempatan seseorang pada suatu jabatan sudah selayaknya dimulai dari usulan dari Kepala instansi yang bersangkutan. Apabila tidak demikian akan sulit bagi pimpinan suatu instansi untuk memimpin bawahannya, karena yang dipimpin tidak merasa bertanggungjawab secara moral kepada atasannya.

- 4). Pengembangan karir PNS tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kondisi seperti ini sudah diketahui umum. Banyak pejabat bekerja pada suatu instansi, ditempatkan pada instansi lain yang tidak sesuai keahliannya, menyebabkan yang bersangkutan meraba-raba dalam melaksanakan tugasnya yang baru. Keadaan ini menunjukkan bahwa tidak ada rencana pengembangan karier pegawai yang telah disusun sehingga banyak pegawai yang potensial tidak diberikan jabatan/tugas.

- 5). Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat.

Seseorang untuk menduduki suatu jabatan struktural tertentu tidak dipersyaratkan memiliki sertifikat Diklat Kepemimpinan tertentu, baru setelah menduduki jabatan diharuskan mengikuti Diklat Kepemimpinan yang setingkat dengan eselonering jabatannya. Akibatnya peserta Diklat Kepemimpinan tidak bersungguh-sungguh dalam mengikuti suatu Diklat.

- 6). Terbatasnya TOT Widyaiswara di luar BKPP Aceh.

Memang kompetensi Widyaiswara tidak hanya bergantung Diklat formal bagi Widyaiswara (TOT). Namun TOT ini sangat diperlukan karena tidak semua materi dapat dipahami secara mandiri, tapi memerlukan penjelasan dan strategi penyampaian tersendiri untuk mudah ditransfer kepada peserta Diklat.

- 7). Beban tugas terlalu besar.

Beban tugas yang terlalu besar menyebabkan pimpinan instansi tidak punya kesempatan untuk memikirkan rencana kerja yang baik, sehingga hanya kegiatan Diklat struktural yang terlaksana, khususnya parajabatan. Persyaratan jabatan pada Bidang Kediklatan memiliki kekhususan tidak cukup hanya persyaratan umum. Kepala Bidang/pimpinan penyalenggara harus sudah memiliki sertifikat *Management of Training (MoT)*, sedangkan Kepala Sub Bidang harus memiliki sertifikat *Training of Course (ToC)*. Para Widyaiswara seharusnya sebelum naik jabatan terlebih dahulu ditugaskan untuk mengikuti Diklat berjenjang dan untuk mengampu suatu materi diperlukan TOT Diklat materi sub stansi. Dalam kenyataannya hal ini terabaikan, hingga Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh tidak lagi terakreditasi yang

berarti tidak dapat lagi menyelenggarakan Diklat secara mandiri tetapi semuanya harus bekerja sama dengan Lembaga Diklat terakreditasi.

- 8). Kurang dukungan dana dari Pemerintah Aceh.

Dana yang tersedia sangat terbatas sehingga Diklat bagi para pegawai sangat terbatas dan Diklat bagi Widyaiswara tidak ada.

- 9). Belum adanya evaluasi pasca Diklat.

Evaluasi pasca Diklat perlu dilakukan untuk mengetahui kelemahan, kelebihan agar pelaksanaan Diklat yang akan datang lebih baik.

- 10). Seleksi peserta kurang ketat.

Pejabat yang sudah menduduki jabatan diwajibkan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai dengan eselonering yang diduduki. Karena kewajiban untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan, seleksi dilakukan hanya sebagai prasyat.

- 11). Adanya tekanan *invisible hand*.

Kekuatan-kekuatan diluar Birokrasi Pemerintahan ikut mempengaruhi penempatan seorang pejabat, sehingga persyaratan suatu jabatan terabaikan.

- 12). Tidak berfungsinya baperjakat Provinsi.

Baperjakat adalah suatu tim yang dibentuk oleh Gubernur Aceh dan seharusnya paling bertanggungjawab dalam penempatan seseorang pejabat. Karena Baperjakat tidak berfungsi maka penempatan seorang pejabat tidak memperhatikan persyaratan yang diperlukan, akibatnya terdapat bekas seorang pimpinan suatu sub unit ditempatkan sebagai staf pada tempat yang sama.

Rangkuti (2003 : 22) menganjurkan untuk “menyusun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman dari hasil identifikasi lingkungan eksternal”. Oleh karena faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal jumlahnya relatif banyak, dalam tulisan ini peneliti hanya membatasi masing-masing sebanyak 10 (sepuluh) faktor yang menurut hasil analisis mempunyai bobot terbesar.

Pemilihan faktor-faktor internal dan eksternal dengan menggunakan salah satu model dari banyak model analisis yaitu model *urgention, serious, dan growth (USG)*. Dalam memberikan nilai kepada masing-masing kriteria di atas dengan menggunakan skala nilai 1-5 yang dianjurkan oleh Rensis Likert sebagaimana dikemukakan oleh Sianipar dan Entang (2003 : 18) “Untuk mendapatkan hasil analisis yang lebih akurat, analisis kualitatif dapat di kuantifikasi berdasarkan skala nilai (*rating scale*). Skala nilai yang lazim digunakan antara 1-5.”

Dalam memberi nilai kepada masing-masing kriteria sebagai berikut:

Tabel 4-10
Skala Nilai

Skala	Kriteria		
5	Sangat <i>Urgent</i>	Sangat <i>Serious</i>	Sangat <i>Growth</i> (berdampak)
4	<i>Urgent</i>	<i>Serious</i>	<i>Growth</i>
3	Cukup <i>Urgent</i>	Cukup <i>Serious</i>	Cukup <i>Growth</i>
2	Kurang <i>Urgent</i>	Kurang <i>Serious</i>	Kurang <i>Growth</i>
1	Sangat kurang <i>Urgent</i>	Sangat Kurang <i>Serious</i>	Sangat kurang <i>Growth</i>

Tabel 4-11
Diagram USG Faktor Kekuatan

No	Kekuatan	U	S	G	Total nilai
1	2	3	4	5	6
1	Pegawai	5	5	5	15
2	Widyaiswara	5	5	5	15
3	Sarana dan prasarana	5	5	5	15
4	Dana yang tersedia setiap tahun	5	5	5	15
5	Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisai Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah	5	5	4	14
6	Pergub No 20 tahu 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Strural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam	5	5	5	15
7	Peraturan Pemeritah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS	5	5	5	15
8	Peraturan MENPAN Nomor 14 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya	4	4	4	12
9	Fasilitas Tehnologi Informasi	5	4	4	13
10	Kewenangan untuk melaksanakan Diklat	5	5	5	15
11	AKD telah dilaksanakan	5	5	4	14

Tabel 4-12
Diagram USG Faktor Kelemahan

No	Kelemahan	U	S	G	Total nilai
1	2	3	4	5	6
1	Waskat tidak efektif	5	5	5	15
2	Disiplin rendah	5	5	5	15
3	Motivasi rendah	5	4	4	13
4	Sarana teknologi Informasi terbatas	4	4	4	12
5	Kompetensi teknis Widyaiswara rendah	4	4	4	12
6	Sarana pembelajaran tidak memadai	4	4	3	11
7	Perpustakaan kurang memenuhi syarat	5	5	4	14
8	Perencanaan diklat teknis sangat terbatas	5	4	5	14
9	Uraian fungsi eselon IV belum ada	5	5	5	15
10	Belum ada analisis jabatan	5	4	4	13
11	Belum diterapkannya <i>reward and punishment</i>	5	4	4	13
12	Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi	5	5	4	14
13	Belum disosialisasikan Visi, Misi BKPP	4	4	3	11
14	Renja kurang tajam	5	5	5	15
15	Lemahnya upaya koordinasi internal	5	5	5	15
16	TOT bagi Widyaiswara kurang	5	5	5	15
17	Ruang kerja Widyaiswara kurang layak	4	4	3	11
18	Pimpinan dan Penyelenggara belum MoT dan ToC	5	5	4	14

Tabel 4-13
Diagram USG Faktor Peluang

No	Peluang	U	S	G	Total nilai
1	2	3	4	5	6
1	UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh	5	5	5	15
2	Dukungan/kerjasama dengan UNDP	5	4	5	14
3	Banyaknya pegawai yang akan dilatih	5	5	5	15
4	Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabpat-en/Kota	5	5	5	15
5	Kerjasama dengan LAN RI	5	5	5	15
6	Kerjasama dengan Badan Diklat KE-MENDAGRI	5	4	5	14
7	Kerjasama dengan BKN	5	4	4	13
8	Dukungan dana dari APBA untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara	5	5	5	15
9	Kerjasama dengan Kanwil KEMENAG Aceh	4	4	3	11
10	Kerjasama dengan KEMENKUMHAM Aceh	4	3	3	10
11	Kerjasama dengan BAPPENAS	5	4	5	14
12	Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh	5	4	5	14
13	Dukungan/kerjasama dengan ALCAP	4	3	3	11

Tabel 4-14
Diagram USG Faktor Ancaman

No	Ancaman	U	S	G	Total nilai
1	2	3	4	5	6
1	Koordinasi dengan lembaga daerah lainnya belum optimal	5	5	5	15
2	Sering terjadinya mutasi pejabatan struktural (kurang dari 1 tahun)	4	4	5	13
3	Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepela BKPP Aceh	5	5	5	15
4	Pengembangan karir PNS tidak sesuai jelas	5	5	5	15
5	Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat	4	4	4	12
6	Terbatasnya TOT bagi Widyaiswara di luar BKPP	5	5	5	15
7	Beban tugas terlalu besar	5	5	5	15
8	Kurang dukungan dana dari Pemerintah Aceh	4	4	4	12
9	Belum adanya evaluasi pasca Diklat	5	5	5	15
10	Seleksi peserta kurang ketat	5	4	5	14
11	Adanya tekanan dari <i>invisible hand</i>	5	4	3	12
12	Tidak berfungsinya baperjakat Provinsi	4	4	5	13

Berdasarkan hasil analisis melalui model USG di atas diperoleh masing-masing 10 (sepuluh) faktor internal dan faktor eksternal yang paling berpengaruh dalam dalam penentuan strategi peningkatan kinerja diklat berdasarkan Rencana Kerajaan 2009 Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam sebagai berikut;

1. Faktor-faktor Internal
 - a. Kekuatan (*Strengths, S*)
 - 1) Pegawai
 - 2) Widyaiswara
 - 3) Sarana dan prasarana
 - 4) Dana yang tersedia setiap tahun

- 5) Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisai Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah
- 6) Pergub No 20 tahu 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Strural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam
- 7) PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS
- 8) Fasilitas Tehnologi Informasi
- 9) Kewenangan untuk melaksanakan Diklat
- 10) AKD telah dilaksanakan
- b. Kelemahan (*Weaknesses, W*)
 - 1) Waskat tidak efektif
 - 2) Disiplin rendah
 - 3) Perpustakaan tidak memenuhi syarat
 - 4) Perencanaan diklat teknis sangat terbatas
 - 5) Uraian fungsi eselon IV belum ada
 - 6) Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi
 - 7) Renja kurang tajam
 - 8) Lemahnya upaya koordinasi internal
 - 9) TOT bagi Widyaiswara kurang
 - 10) Pimpinan dan Penyelenggara Diklat belum MoT dan ToC
2. Faktor-faktor eksternal
 - a. Peluang (*Opportunities, O*)
 - 1) UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh

- 2) Dukungan/kerjasam dengan NGO (UNDP)
 - 3) Banyaknya pegawai yang akan dilatih
 - 4) Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabupaten/Kota
 - 5) Kerja sama dengan LAN RI
 - 6) Kerja sama dengan KEMENDAGRI
 - 7) Kerjasama dengan BKN
 - 8) Dukungan dana dari APBA untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara
 - 9) Kerjasama dengan BAPPENAS
 - 10) Kerjasam dengan Perwakilan BPKP Aceh
- b. Ancaman (*Threats, T*)
- 1) Koordinasi dengan lembaga daerah lainya belum optimal
 - 2) Sering terjadinya mutasi jabatan struktural (kurang dari satu tahun)
 - 3) Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepala BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam
 - 4) Pengembangan karir PNS tidak sesuai dengan system yang berlaku
 - 5) Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat
 - 6) Terbatasnya TOT bagi Widyaiswara di luar BKPP
 - 7) Beban tugas terlalu besar
 - 8) Belum adanya evaluasi pasca Diklat
 - 9) Seleksi peserta kurang ketat
 - 10) Tidak berfungsinya baperjakat Provinsi

C. Strategi Peningkatan Kinerja Diklat

1. Strategi Umum

Dari faktor internal dan faktor eksternal yang terpilih berdasarkan hasil analisis dengan model USG dapat dirumuskan strategi umum sebagai berikut;

a. Strategi S-O

Tabel 4.15
Rumusan Strategi S-O

Kekuatan (S) 1	Peluang (O) 2	Strategi S-O 3
1) Pegawai	1) UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh	1) Peningkatan kompetensi pegawai
2) Widyaiswara	2) Dukungan/kerjasama dengan NGO (LUNDA)	2) Peningkatan kompetensi Widyaiswara
3) Sarana dan prasarana	3) Banyaknya pegawai yang akan dilatih	3) Pemanfaatan dukungan NGO untuk melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana
4) Dana yang tersedia setiap tahun	4) Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabupaten/Kota	4) Peningkatan kualitas lulusan Diklat
5) Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisasi Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah	5) Kerja sama dengan LAN RI	5) Pengkajian kembali organisasi BKPP Aceh
6) Pergub No 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam	6) Kerja sama dengan KEMENDAGRI	6) Peningkatan kerjasama dan pembinaan Lembaga Diklat Kabupaten/Kota
7) Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS	7) Kerjasama dengan BKN	7) Peningkatan kerjasama dengan LAN RI, BKN, KEMENDAGRI, BAPPENAS, dan BPKP
8) Fasilitas Teknologi Informasi	8) Dukungan dana dari APBA untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara	8) Penyusunan uraian tugas Eselon IV/pejabat lainnya
9) Kewenangan untuk melaksanakan Diklat	9) Kerjasama dengan BAPPENAS	9) Pengembangan fasilitas Teknologi Informasi dan pemanfaatannya
10) AKD telah dilaksanakan	10) Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh	10) Pelaksanaan Diklat hasil AKD sesuai skala prioritas

b. Strategi W-O

Tabel 4.16
Rumusan Strategi W-O

Kelemahan (W)	Peluang (O)	Strategi W-O
1	2	3
1) Waskat tidak efektif	1) UU Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh	1) Mengoptimalkan pelaksanaan Waskat
2) Disiplin rendah	2) Dukungan/kerjasama dengan UNDP	2) Peningkatan disiplin melalui <i>reward and punishment</i>
3) Perpustakaan tidak memenuhi syarat	3) Banyaknya pegawai yang akan dilatih	3) Peningkatan fungsi perpustakaan
4) Perencanaan diklat teknis sangat terbatas	4) Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabupaten/Kota	4) Penyusunan uraian tugas Eselon IV/pejabat lainnya
5) Uraian fungsi eselon IV belum ada	5) Kerja sama dengan LAN RI	5) Memanfaatkan jasa konsultan (UNDP) untuk menyusun konsep Renstra
6) Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi	6) Kerja sama dengan DEPDAGRI	6) Mengoptimalkan jasa konsultan (UNDP) untuk menyusun konsep Renja
7) Renja kurang tajam	7) Kerjasama dengan BKN	7) Mengoptimalkan jasa konsultan (UNDP) untuk menyusun konsep Diklat teknis
8) Lemahnya upaya koordinasi internal	8) Dukungan dana dari APBA	8) Mengoptimalkan kerjasama dengan LAN RI untuk melaksanakan TOT bagi Widyaiswara dengan dana APBA
9) TOT bagi Widyaiswara kurang	9) Kerjasama dengan BAPPENAS	9) Mengoptimalkan kerjasama dengan LAN RI untuk melaksanakan MoC dan ToC bagi ,dengan dan APBA
10) Pimpinan dan Penyelenggara belum MoT dan ToC	10) Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh	10) Mengoptimalkan kerjasama dengan KEMENDAGRI memberi kesempatan TOT bagi Widyaiswara

c. Strategi S-T

Tabel 4.17
Rumusan Strategi S-T

Kekuatan (S)	Ancaman (T)	Strategi S-T
1	2	3
1) Pegawai	1) Koordinasi dengan lembaga daerah lainnya belum optimal	1) Peningkatan Koordinasi dengan lembaga daerah
2) Widyaiswara	2) Sering terjadinya mutasi jabatan struktural (kurang dari satu tahun)	2) Mengusulkan Pergub pola pengembangan karier
3) Sarana dan prasarana	3) Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepala BKPP Aceh	3) Pengajuan rencana mutasi jabatan
4) Dana yang tersedia setiap tahun	4) Pengembangan karier PNS tidak sesuai dengan system yang berlaku	4) Pengkajian Organisasi BKPP Aceh
5) Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisasi Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah	5) Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat	5) Mengusulkan Pergub persyaratan jabatan structural
6) Pergub No 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nangroe Aceh Darussalam	6) Terbatasnya TOT bagi Widyaiswara di luar BKPP	6) Pemanfaatan fasilitas TI untuk peningkatan kompetensi Widyaiswara
7) Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS	7) Beban tugas terlalu besar	7) Mengusulkan Pergub persyaratan peserta Diklat
8) Fasilitas Teknologi Informasi	8) Belum adanya evaluasi pasca Diklat	8) Pelaksanaan TOT bagi Widyaiswara dengan dana APBA
9) Kewenangan untuk melaksanakan Diklat	9) Seleksi peserta kurang ketat	9) Penentuan skala prioritas Diklat teknis hasil AKD
10) AKD telah dilaksanakan	10) Tidak berfungsinya baperjakat Provinsi	

d. Strategi W-T

Tabel 4.18
Rumusan Strategi W-T

Kelemahan (W)	Ancaman (T)	Strategi W-T
1	2	3
1) Waskat tidak efektif 2) Disiplin rendah 3).Perpustakaan tidak memenuhi syarat 4).Perencanaan diklat teknis sangat terbatas 5).Uraian fungsi eselon IV belum ada 6) Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi 7) Renja kurang tajam 8) Lemahnya koordinasi internal 9) TOT bagi Widyaiswara pada BKPP Aceh kurang 10) Pimpinan dan Penyelenggara belum MoT dan ToC	1) Koordinasi dengan lembaga daerah lainnya belum optimal 2) Sering terjadinya mutasi jabatan struktural (kurang dari satu tahun) 3) Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepela BKPP Aceh 4) Pengembangan karir PNS tidak sesuai dengan system yang berlaku 5) Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat 6) Terbatasnya TOT bagi Widyaiswara di luar BKPP 7) Beban tugas terlalu besar 8) Belum adanya evaluasi pasca Diklat 9) Seleksi peserta kurang ketat 10) Tidak berfungsinya baperjakat Provinsi	Tidak ada strategi yang dapat dirumuskan karena bila peta kekuatan organisasi berada pada kwadran IV yaitu kondisi internal lemah dan tidak mendapat dukungan dari luar seyogianya organisasi ini dibubarkan/merjer.

2. Strategi fokus

Untuk dapat menentukan strategi fokus diperlukan gambaran tentang peta posisi kekuatan organisasi. Untuk dapat menggambarkan peta posisi kekuatan organisasi harus dapat ditentukan total nilai bobot (TNB) masing-masing faktor baik internal maupun eksternal. Dalam menentukan total nilai bobot (TNB) dengan melalui dua tahap analisis yaitu tahap pertama dengan menggunakan model urgensi faktor

internal dan model urgensi faktor eksternal untuk memperoleh bobot masing-masing faktor dan tahap kedua dengan menggunakan model evaluasi faktor internal dan eksternal untuk memperoleh total nilai bobot (TNB) masing-masing faktor baik internal maupun eksternal.

Total nilai bobot (TNB) masing-masing faktor digunakan untuk menggambarkan peta posisi kekuatan organisasi dan menetapkan faktor kunci keberhasilan (FKK). Peta posisi kekuatan organisasi digunakan sebagai pedoman untuk merumuskan tujuan prioritas, sasaran prioritas dan strategi pencapaian tujuan/sasaran prioritas.

Sianipar dan Entang (2003 : 47) mengemukakan bahwa “Berdasarkan besarnya TNB tiap faktor dapat dipilih faktor yang memiliki TNB paling besar sebagai faktor kunci keberhasilan (FKK) organisasi. FKK merupakan faktor strategis”.

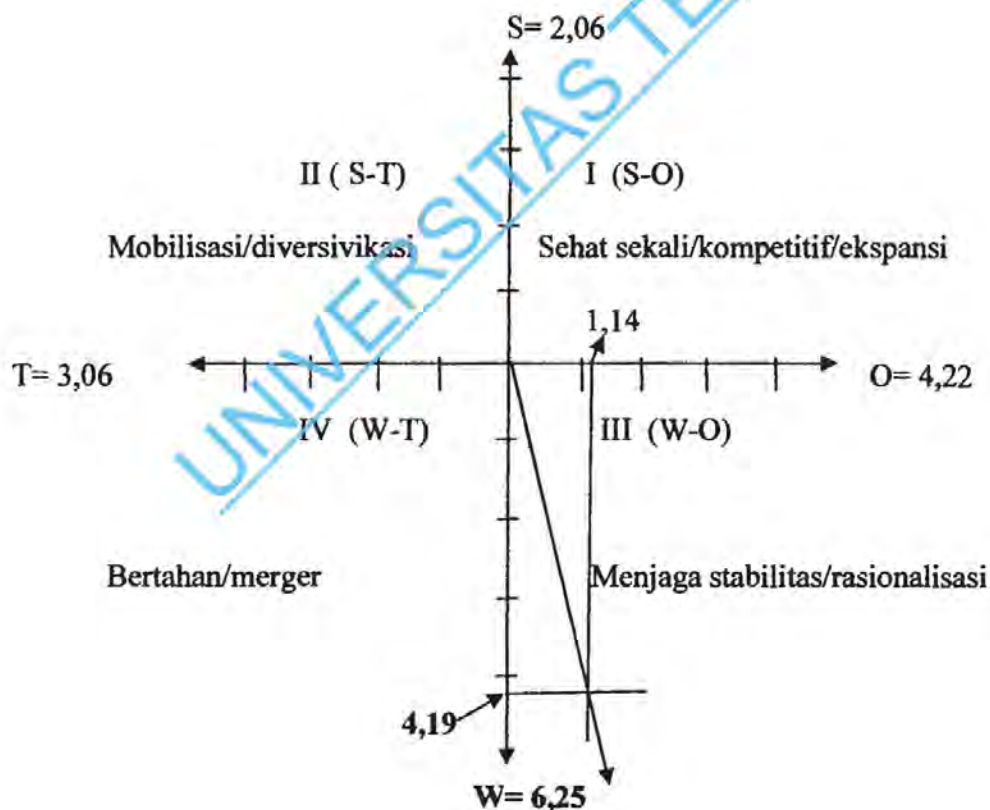
Dari tiap kategori kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*) masing-masing dipilih faktor kunci keberhasilan (FKK) berdasarkan urutan total nilai bobot (TNB) sesuai jumlah yang dibutuhkan dari masing-masing faktor berdasarkan pertimbangan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya. Selanjutnya Sianipar dan Entang (2003) mengemukakan bahwa;

Cara menentukan FKK adalah sebagai berikut :

- a. Dipilih berdasarkan TNB yang terbesar.
- b. Kalau TNB sama pilih BF terbesar.
- c. Kalau BF sama pilih NBD terbesar.
- d. Kalau NBD sama pilih NBK terbesar.
- e. Kalau NBK sama pilih berdasarkan pengalaman dan pertimbangan rasionalitas.

Model urgensi faktor internal dan eksternal dapat dilihat dalam lampiran I dan II. Setelah bobot faktor diperoleh selanjutnya untuk mendapatkan total nilai bobot (TNB) seluruh faktor tersebut baik internal maupun eksternal dievaluasi kembali melalui model evaluasi faktor internal dan eksternal yang dapat dilihat dalam lampiran III.

Berdasarkan hasil Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal dapat digambarkan peta posisi kekuatan organisasi dengan melihat selisih antara Kekuatan (*Stenths*) dengan Kelemahan (*Weaknesses*) dan Peluang (*Opportunities*) dengan Ancaman (*Threats*), sebagai mana gambar berikut ini;



Gambar 4.2
Peta Posisi Kekuatan Organisasi

Memperhatikan peta posisi kekuatan organisasi di atas yang terletak pada kwadran III dapat disimpulkan bahwa yang menjadi strategi fokus adalah Weaknesses – Opportunities (W – O) yaitu memperbaiki kelemahan yang masih potensial mendukung kekuatan untuk meraih peluang. Adapun rumusan strategi dimaksud adalah sebagaimana rumusan pada table 4.16.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh yang dibentuk dengan Qanun Nomor 5 tahun 2007, belum memiliki Rencana Strtegis (Renstra) untuk jangka waktu 5 tahun, sebagai dasar penyusunan Rencana Tahunan (Renja) setiap tahunnya. Renja tahun 2009 disusun dengan tidak melakukan analisis lingkungan secara komprehensif yang meliputi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang disingkat dengan SWOT. Oleh karena itu rumusan strategi dalam Renja 2009, tidak berdasarkan analsis lingkungan secara komprehensif (SWOT) sebagaimana yang dianjurkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
2. Hasil analisis lingkungan secara komprehensif (SWOT) diperoleh sebelas unsur yang dikategoriakn kekuatan (*Strengths*), delapan belas unsur yang dikategorikan kelemahan (*Weaknesses*), tiga belas unsur yang dikategorikan peluang (*opportunities*) dan dua belas unsur yang dikategorikan ancaman (*Threats*). Karena jumlahnya yang relatif banyak, hanya diambil sepuluh dari masing-masing faktor baik internal maupun eksternal yang memiliki niali bobot tertinggi yang diperoleh melalui model *Urgention, Serious dan Growth (USG)*. Kesepuluh faktor tersebut selanjutnya dianalisis kembali dengan Model Urgensi Faktor Internal dan eksternal, serta model Evaluasi Faktor Internal dan Ekstenal, maka dapat digambarkan peta kekuatan organisasi Badan

Kepegawaian, pendidikan dan Pelatihan Aceh . Total nilai bobot yang diperoleh yaitu $S = 2,06$, $W = 6,25$, $O = 4,22$, dan $T = 3,06$. Dengan demikian posisi kekuatan organisasi berada pada Kwadran III yaitu strategi W-O, yang merupakan strategi fokus dan yang perlu mendapat prioritas.

B. Saran

1. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh perlu menyiapkan Rencana Strategis (Renstra) untuk jangka waktu lima tahun ke depan sebagai dasar penyusunan Rencana Kerja Tahunan (Renja) selama priode Renstra tersebut. Dengan demikian diharapkan upaya pencapaian tujuan akan dapat diwujudkan melalui proses yang konsisten. Renstra dan Renja tersebut di atas hendaknya berdasarkan analisis lingkungan strategis secara komprehensif yang meliputi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang disingkat dengan SWOT.
2. Dalam mewujudkan peningkatan kinerja Diklat, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh disarankan menggunakan strategi fokus sesuai dengan peta posisi kekuatan organisasi hasil analisis lingkungan strategis secara komprehensif yaitu strategi W-O, yang menekankan pada upaya memperbaiki kelemahan-kelemahan (*weakneses*) untuk meraih peluang (*opportunities*) yang tersedia.



DAFTAR PUSTAKA

- Anshari. (2002), *Strategi Manajemen Konservasi Balai Taman Nasional Gunung Leuser*, Tesis, Program Studi Magister Administrasi Publik, Konsentrasi Manajemen Publik, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Atmosudirjo, P. (1990), *Dasar – dasar Administrasi Negara*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri, (2007), *Buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan di Lingkungan Depdagri dan Pemerintahan Daerah*, Jakarta.
- Bryson, T.H. (2000), *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bryant, C. dan White, L. G. (1989), *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Jakarta : LP3ES.
- Effendi, S. (1993), *Laporan Penelitian tentang Alternatif Kebijaksanaan Perencanaan Administrasi*, Yogyakarta : FISIP UGM.
- Husain, U. (1999), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Islamy, I.M. (1998), *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Irwan, P. (2005), *Metodologi Penelitian Administrasi*, Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka.
- IWI. (2005), *Metode IWI*, Yayasan Ubaya Widayaiswara, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (1996), *Sistem Pemerintahan Negara Republik Indonesia*, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (1999), *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Mantra, I. B. (1985), *Pengantar Studi Demografi*, Yogyakarta : Nur Cahaya.
- Mas'oed, M. (1994), *Politik Birokrasi dan Pembangunan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Moeloeng, L.J. (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Nawawi, H. H. (1994), *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nugraha, M.Q. (2007), *Manajemen Strategik Organisasi Publik*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Osborne, D. and Daebler, T. (1996), *Mewirauahakan Birokrasi*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Purwanto, A.J, dkk. (2007), *Teori Organisasi*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Rangkuti, F. (2003), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu,J, (2004), *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Grasindo, Jakarta.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Sleman. (2005), *Rencana Jangka Menengah Kabupaten Sleman 2005-2010*.
- Sianipar, J.P.G dan Entang, H.M. (2003), *Teknis-Teknis Analisis Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (1989), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES.
- Sondang, S.P, (1980), *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Sondang, S.P. (2000), *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analisis for Social Seintist*, Cambridge University Press.
- Supranto, J. (1981), *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan*, Jakarta : PT. Gramedia.
- Sudjana. (1992), *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Bandung : Tarsito.
- Sudiman. dan Widjinarko, T. (2004), *Akpi dan Pengukuran Kinerja, Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III*, Lembaga Administrasi Negara.
- Suganda, D. (1981), *Organisasi Komunikasi dan Teknik Memberi Perintah*, Penerbit CV. Sinar Baru, Bandung.
- Sulaeman, A. (1998), *Public Policy Kebijakan Pemerintah*, Bandung : BKU Institut Ilmu Pemerintahan.
- Suryabrata, S. (1995), *Metodologi Penelitian*, Jakarta : PT Raja Grafindo.

- Suradinata, E. (1992), *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Bandung : Ramadan.
- Suseno, T. W. (1995), *Indikator Ekonomi, Dasar Perhitungan Perekonomian Indonesia*, Yogyakarta : Kanisius.
- Thoha, M. (1998), *Birokrasi Indonesia dalam Era Globalisasi*, Jakarta.
- Wahab, S.A. (2000), *Analisis Kebijakan; dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Sinar Grafika, Jakarta.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN;

- Anonim. (1999) *Undang-Undang Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme*.
- Anonim. (2000) *Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional, 2000-2004*.
- Anonim. (2004) *Undang-Undang Nomor 10 tahun 2004 tentang hirarkhi Perundang-undangan*.
- Anonim. (2009) *Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. (2009), *Rencana Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2009*.
- Departemen Dalam Negeri. (2004), *Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Departemen Dalam Negeri. (2007), *Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Pemerintah Daerah*.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (1993), *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata laksana Pelayanan Umum*.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2000), *Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- Sekretariat Jenderal MPR RI. (1998), *Ketetapan MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme*.

Sekretariat Jenderal MPR RI. (2000), *Ketetapan MPR Nomor III tahun 2000 tentang hirarkhi peraturan perundang-undangan.*

Sekretariat Jenderal MPR RI. (2006), *Undang-Undang Dasar 1945.*

Sekretariat DPRD Provinsi NAD. (2006), *Undang-Undang Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh*

Sekretariat Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. (2007), *Qanun Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Nomor 5 tahun 2007 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.*

Sekretariat Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. *Peraturan Gubernur Nomor 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.*

UNIVERSITAS TERBUKA

BIODATA



Iskandar Yusuf, lahir di Aceh Besar 10 Mei 1951. Menikah dengan Safriah Muhammad 29 Januari 1981, dikaruniai 3 (tiga) orang anak : Fahrul Rizal, ST,M.Si., Ferina Rizkia, ST dan Ferdi Reza.

Pendidikan : MIN Lamjampok 1964, SMPN Lubuk 1967, SMAN 2 Banda Aceh 1970, FISIPOL UNIDA Jurusan Administrasi Negara 1983 dan Sekolah Tinggi Ilmu Kehutanan Jurusan Manajemen Hutan 1993.

Diklat Jabatan Struktural dan Fungsional yang pernah diikuti : Kursus Kehutanan Menengah Atas (KKMA), Pekan Baru 1995; Penafsiran Potret Udara, Bogor 1978; Tata Laksana Proyek, Pematang Siantar 1985; Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), Pekan Baru 1987; Peradilan Tata Usaha Negara (PTERATUN), Banda Aceh 1991; SEPALA, Baso/Bukit Tinggi 1991; Manajemen Proyek, Pematang Siantar 1993; Teknis Yuridis Pengukuhan Hutan, Bogor 1995; SEPADYA, Banda Aceh 1995; Diklat Kewidyaiswaraan (TOT) Berjenjang Tingkat Pertama 2003, Diklat Sistem Penggunaan Alat Bantu Mengajar Bagi Fasilitator, Banda Aceh 2003; Diklat Kewidyaiswaraan (TOT) Berjenjang Tingkat Madya, Jakarta 2004; Training of Trainers (TOT) Bagi Calon Pengajar Diklat Kapasitas Camat Dalam Rangka Optimalisasi Pelayanan Publik di era Otonomi Daerah, Jakarta 2004; Leadership Academy, Medan 2006.

Pengalaman Kerja : Awal karier di lingkungan Dinas Kehutanan Provinsi Daerah Istimewa Aceh pada Sub Bagian Kepegawaian 1971 – 1976, Staf Bagian Pembinaan Hutan Dinas Kehutanan 1977, Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan I.A Aceh Besar Barat 1977 – 1979, Kepala Seksi Pemanfaatan dan Pembinaan Dinas Kehutanan Cabang I, Aceh Besar 1979 – 1981, Kepala Seksi Perencanaan dan Pengawaan Dinas Kehutanan Cabang I Aceh Besar 1981-1987, Kepala Sub Bagian Kepagawaian Dinas Kehutanan Provinsi Daerah Istimewa Aceh 1987 – 1988, Kepala Seksi Kawasan Hutan Sub Dinas Bina Program, Dinas Kehutanan Provinsi Daerah Istimewa Aceh 1988- 1991, Kepala Seksi Ukur dan Perpetaan Sub Dinas Bina Program, Dinas Kehutanan Provinsi Daerah Istimewa Aceh 1991 – 1992, Kepala Dinas Kehutanan Cabang VIII Aceh Tenggara 1992 – 1997, Kepala Dinas Kehutanan Cabang VII Aceh Selatan 1997 – 1999, Kepala Dinas Kehutanan Cabang VI Aceh Barat 1999 – 2001, Kepala Sub Dinas Pengamanan dan Pelestarian Fungsi Hutan, Dinas Kehutanan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam 2001- 2003, Widyaiswara 2003 – sekarang.

Pengalaman dibidang pendidikan dan pelatihan : Mengajar pada Diklat Kepemimpinan Tingkat III, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Prajabatan, Sekolah Tinggi

Ilmu Kehutanan, Perguruan Tinggi Islam Aceh dan Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Kehutanan, Perguruan Tinggi Islam Aceh, mengajar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Iskandar Muda Banda Aceh.

Banda Aceh, 05 Mei 2011

Iskandar Yusuf

UNIVERSITAS TERBUKA



Model Urgensi Faktor Internal

No	Faktor Internal	Komparasi Urgensi Faktor
1	2 Kekuatan (Strengths, S)	
a	Pegawai	
b	Widyaiswara	
c	Sarana dan Prasarana	
d	Dana yang tersedia setiap tahun	
e	Qanun No. 5 tahun 2007 tentang susunan Organisasi	
f	Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Lembaga Daerah	
g	Pergub No. 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-badan Pemerintah Provinsi NAD	
h	PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS	
i	Peraturan Menpan No. 66 tahun 2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan angka kreditnya	
j	Wewenang untuk melaksanakan Diklat	
k	AKD telah dilaksanakan	
	Kelemahan (Weakness, W)	
k	Wasat tidak efektif	
l	Disiplin rendah	
m	Perpustakaan tidak memenuhi syarat	
n	Perencanaan Diklat teknis sangat terbatas	
o	Uraian fungsi eselon IV belum ada	
p	Belum ada Renstra untuk menjabarkan visi dan misi	
q	Renja kurang tajam	
r	Lemahnya koordinasi internal	
s	TOT bagi Widyaiswara kurang	
t	Pimpinan dan penyelenggara belum MoT dan ToC	

LAMPIRAN 2.

Model Urgensi Faktor Eksternal

Faktor Eksternal		Komparasi Urgensi Faktor																						
No		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	NU	BF	
a	Peluang [Opportunities, O]																							
b	UU No. 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh	X	a	c	d	e	a	a	a	a	a	a	b	m	n	a	a	a	a	a	a	a	12	6,32
c	Dukungan kerjasama dengan UNDP	a	X	c	d	e	b	b	h	i	j	k	b	b	b	b	b	b	b	b	b	b	9	4,74
d	Banyaknya CPNS/PNS untuk dilatih	c	c	X	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	15	7,89
e	Kerjasama dengan Badan/Kantor Diklat Kab/Kota	d	d	c	X	e	d	d	h	d	d	k	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	11	5,79
f	Kerjasama dengan LAN RI	e	e	c	e	X	e	e	h	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	17	8,95
g	Kerjasama dengan Depdagri	a	b	c	d	e	X	f	h	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	9	4,74
h	Kerjasama dengan BKN	a	b	c	d	e	f	X	h	g	g	k	g	m	n	o	p	q	r	r	r	r	3	1,58
i	Dukungan dana dari APBA	a	h	c	h	h	h	h	X	h	h	h	h	h	h	h	h	h	h	h	h	h	17	8,95
j	Kerjasama dengan BAPPENAS	a	i	c	d	e	f	g	h	X	i	k	l	m	n	o	p	q	r	r	r	r	3	1,58
k	Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh	a	j	c	d	e	f	g	h	i	X	k	l	m	n	o	p	q	r	r	r	r	1	0,53
Ancaman [Threats, T]																								
k	Koordinasi dengan lembaga daerah lainnya belum optimal	a	k	c	k	e	f	k	h	k	k	X	k	k	n	k	p	p	k	k	y	k	11	5,79
l	Sering terjadinya mutasi jabatan struktural (< 1 tahun)	b	b	c	d	e	f	g	h	l	l	k	X	m	n	l	p	l	r	r	t	5	2,63	
m	Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan	m	b	c	d	e	f	g	h	m	m	k	m	X	m	m	p	m	m	m	t	10	5,26	
n	Kepala BKPP Prov. NAD																							
o	Pengembangan karir PNS tidak sesuai dengan sistem yang berlaku	n	b	c	d	e	f	g	h	n	n	n	n	m	X	o	p	q	r	r	t	6	3,16	
p	Adanya peraturan perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi mengikuti Diklat	a	b	c	d	e	f	g	h	o	o	k	l	m	o	X	p	q	r	o	t	8	4,21	
q	Terbatasnya TOT bagi Widyaiswara	a	b	c	d	e	f	g	h	p	p	p	p	p	p	p	X	p	p	p	p	p	13	6,84
r	Beban tugas terlalu besar	a	b	q	q	e	r	q	h	q	q	l	l	m	q	q	p	X	q	q	t	7	3,68	
s	Belum adanya evaluasi pasca Diklat	a	b	c	d	e	r	r	h	r	r	r	r	m	r	r	p	q	X	X	t	7	3,68	
t	Seleksi peserta kurang ketat	y	y	y	y	e	y	y	h	y	y	y	y	m	y	o	p	y	y	X	t	13	6,84	
	Tidak berfungsinya Baperjakat	a	t	t	t	e	f	t	h	t	t	k	t	t	t	t	p	t	t	t	t	X	13	6,84
																							190	100,00

28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	NRK	NBK	TNB	FKK
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
5	5	3	3	3	5	3	3	4	2	1	0	1	3,59	0,15	0,36	3
5	3	3	3	3	3	3	3	5	2	2	1	0	3,62	0,19	0,45	1
4	2	2	2	0	0	0	0	3	3	1	1	0	2,10	0,03	0,09	7
5	3	2	3	3	0	0	0	5	3	3	1	1	2,54	0,09	0,24	5
4	2	2	4	2	1	2	2	2	5	3	2	2	3,08	0,03	0,06	9
4	2	2	5	3	4	0	0	2	5	3	0	1	3,10	0,05	0,10	6
4	3	3	4	0	0	0	3	4	0	2	5	0	2,79	0,10	0,25	4
5	1	1	2	0	0	1	3	4	1	3	4	0	2,54	0,03	0,07	8
5	3	2	4	1	0	1	4	4	1	4	3	0	3,03	0,16	0,42	2
5	2	2	4	1	0	1	1	5	3	3	4	0	2,45	0,01	0,02	10
5	4	4	5	2	5	5	3	5	5	4	3	2	3,69	0,23	0,55	8
5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3,79	0,30	0,70	4
5	4	4	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	3,64	0,13	0,23	10
5	5	5	5	4	4	3	1	4	3	3	3	3	4,05	0,19	0,38	9
5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	2	2	3,77	0,30	0,62	7
5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4,23	0,33	0,65	5
5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	3	4,23	0,29	0,63	6
5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	2	2	4,18	0,40	0,87	1
5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4,41	0,39	0,84	2
5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4,23	0,36	0,78	3
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3,82	0,24	0,56	4
5	4	4	3	0	0	1	2	5	5	3	3	0	3,59	0,17	0,36	6
5	4	4	5	3	3	3	4	1	3	3	1	2	4,10	0,32	0,71	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4,26	0,25	0,54	5
5	1	1	3	0	0	1	4	5	2	3	5	0	3,59	0,32	0,77	2
5	2	0	3	1	0	2	1	4	3	1	0	1	3,05	0,14	0,28	7
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,59	0,04	0,09	8
4	3	5	2	1	3	0	5	5	5	1	3		4,15	0,37	0,82	1
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,49	0,04	0,07	9
3	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2,38	0,01	0,02	10
5	0	0	0	0	0	3	2	0	5	4	2	1	3,13	0,18	0,47	2
2	0	1	0	0	2	4	1	0	0	1	1	4	2,13	0,06	0,14	10

LAMPIRAN 4**PANDUAN WAWANCARA**

1. Bagaimana pemahaman Bapak/Ibu tentang Rencan Kerja (RENJA) suatu instansi pemerintah ?
2. Apakah Bapak/Ibu pernah membaca Rencana Kerja BKPP Prov. NAD?
3. Apakah Bapak/Ibu terlibat dalam Pembuatna Rencana Kerja ?
4. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatan Rencana Kerja tersebut ?
5. Apakah untuk keperluan penyusunan Rencana Kerja diperlukan analisis lingkungan internal dan lngkungan eksternal organisasi ?
6. Apa saja kekuatan yang ada pada BKPP ?
7. Apa saja kelemahan BKPP ?
8. Apa saja yang mendukung kelancaran tugas BKPP ?
9. Apa saja yang menghalangi kelancaran tugas BKPP ?
10. Apa saja persyaratan untuk penyusun/perancang Rencana Kerja ?
11. Bagaimana pendapat Bapak terkaitan dengan isu strategis yang diangkat oleh Kepala BKPP ?
12. Menurut pendapat Bapak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, apakah perlu dirumuskan strategi pencapaian tujuan?

LAMPIRAN 5**HASIL WAWANCARA;****1. Drs. Imran Umar;**

Pertanyaan

Bagaimana pemahaman Bapak tentang RENJA suatu instansi pemerintah?

Jawaban;

Renja adalah suatu rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang merupakan rincian atau penjabaran dari RENSTRA yang telah disiapkan sebelumnya.

Pertanyaan :

Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD?

Jawaban :

Sebagai salah seorang karyawan BKPP seharusnya sudah membacanya, tetapi kebetulan belum membacanya. Kebetulan karena saya pejabat fungsional WI rincian tugas kami yang utama sesuai dengan Permenpan Nomor : 66 tahun 2005 (indek surat saya tidak hafal)

Pertanyanyaan

Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program.

Pertanyaan

Apa saja faktor-faktor pendukung kegiatan Kediklatan?

Jawaban;

Secara umum sarana dan prasarana utama untuk kegiatan Diklat sudah ada. Tapi ada beberapa prasarana yang kelihatanya perlu dilengkapi antara lain;

- a. Ruang diskusi kelompok

- b. Ruang tunggu tenaga pengajar/Widyaiswara/narasumber
- c. Poliklinik kelengkapan ruang belajar

Pertanyaaan :

Tadi Bapak juga ada menyinggung tentang kelengkapan kelas! Apa saja yang perlu dipersiapkan dalam ruang kelas yang Bapak maksudkan?

Jawaban ;

Sebaiknya ruang kelas dipersiapkan secara permanen dengan saran belajar multi media seperti LCD, Screen dan bila perlu juga computer.

Disamping itu juga sebaiknya ditunjuk seorang pengelola kelas, seorang petugas kelas dan seorang moderator.

Pertanyaan :

Dapat bapak sebutkan apa saja yang menjadi faktor pendorong dan faktor penghambat kinerja Diklat di lingkungan BKPP ini?

Jawaban ;

Atau begini saja untuk lebih mudah dalam mengidentifikasinya kita lihat saja dari sudut internal dan eksternal (Komentar peneliti baik Pak Im bagus sekali);

Pertama faktor internal yang dapat dikategorikan sebagai kekuatan (*Strengths, S*) dan kelemahan (*Weaknesses, W*) adalah sebagai berikut;

Kekuatan (*Strengths, S*)

- a. Pegawai
- b. Widyaiswara
- c. Sarana dan prasarana
- d. Dana yang tersedia setiap tahun
- e. Qanun No 5 tahun 2007 tentang susunan organisai Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Daerah

- f. Pergub No 20 tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Pemangku Jabatan Struktural di Lingkungan Badan-Badan Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam
- g. Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS
- h. Peraturan MENPAN Nomor 66 tahun 2005 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya
- i. Sarana teknologi informasi
- j. Kewenangan untuk melaksanakan Diklat
- k. AKD telah dilaksanakan
- Kelemahan (*Weaknesses, W*)
 - a. Waskat tidak efektif
 - b. Disiplin rendah
 - c. Motivasi rendah
 - d. Sarana teknologi informasi terbatas
 - e. Kompetensi Penyelenggara Diklat rendah
 - f. Sarana pembelajaran tidak memadai
 - g. Tidak berfungsinya baperjakat
 - h. Perencanaan diklat teknis sangat terbatas
 - i. Uraian fungsi eselon IV belum ada
 - j. Belum ada analisis jabatan
 - k. Belum diterapkannya reward and punishment
 - l. Belum ada Renstra untuk menjabarkan Visi dan Misi
 - m. Belum disosialisasikan Visi, Misi BKPP
 - n. Renja kurang tajam
 - o. Lemahnya upaya koordinasi internal
 - p. TOT bagi Widyaiswara kurang
 - q. Ruang kerja Widyaiswara kurang layak
 - r. Pimpinan dan Penyelenggara belum MoT dan ToC

Kedua faktor eksternal dapat dikategorikan kedalam 2 (dua) faktor yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), dapat diidentifikasi sebagai berikut;

Peluang (Opportunities, O)

- a. Undang-undang Nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh
- b. Dukungan/kerjasama dengan UNDP
- c. Banyaknya pegawai yang akan dilatih
- d. Kerja sama dengan Badan/Kantor Diklat Kabupaten/Kota
- e. Kerja sama dengan LAN RI
- f. Kerja sama dengan DEPdagri
- g. Kerja sama dengan BKN
- h. Dukungan dana dari APBA untuk pengembangan kompetensi Widyaiswara
- i. Kerjasama dengan Kanwil Depag Aceh
- j. Kerjasama dengan Depkumham Aceh
- k. Kerjasama dengan BAPPENAS
- l. Kerjasama dengan Perwakilan BPKP Aceh
- m. Dukungan/kerjasama dengan AI GAP

Ancaman (Threats, T)

- a. Koordinasi dengan lembaga daerah lainya belum optimal
- b. Sering terjadinya mutasi jabatan struktural
- c. Penempatan pejabat struktural tidak melalui usulan Kepala BKPP Aceh
- d. Pengembangan karir PNS tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- e. Adanya Peraturan Perundang-undangan yang kurang memberikan motivasi pelaksanaan Diklat
- f. Terbatasnya TOT Widyaiswara
- g. Beban tugas terlalu besar
- h. Kurang dukungan dana dari Pemerintah Aceh
- i. Belum adanya evaluasi pasca Diklat
- j. Seleksi peserta kurang ketat

- k. Adanya tekanan invisible hand
- l. Tidak berfungsinya baperjakat

2. Surya Dharma SE

Pertanyaan

Bagaimana pemahaman Bapak tentang RENJA suatu instansi pemerintah?

Jawaban;

Renja adalah suatu rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang merupakan rincian atau penjabaran dari RENSTRA yang telah disiapkan sebelumnya.

Pertanyaan :

Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD tahun 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

Pertanyaan

Bagaimana pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Kita sudah tahu bahwa visi dan misi harus disusun dalam kalimat yang sederhana, mudah diingat dan menantang para karyawan untuk encapainya. Misi itu sendiri sebaiknya disusun secara jelas yang akan ditangani oleh masing-masing sub unit organisasi yang langsung dibawahnya. Jadi masing-masing sub unit organisasi dapat menfokuskan perhatiannya pada misi yang menjadi tugasnya. Terkait dengan visi dan misi BKPP yang ada sekarang menurut pendapat saya perlu disempurnakan kembali melalui suatu tim. Kemudian

disosialisasikan kepada seluruh pegawai agar semuanya merasa memiliki, sehingga semuanya ikut berupaya untuk merealisasikannya.

Saya saya pernah membaca bahan presentasi pak Anwar (Kep.BKPP sekarang) yang beliau sampaikan pada saat fit and properes calon Kepala BKPP, sertinya sama.

Pertanyaan

Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program.

Pertanyaan

Apa saja faktor-faktor pendukung kegiatan Kediklatan?

Jawaban;

Faktor pendukung peningkatan kinerja Diklat antara lain sbb;

Adanya Qanun No.7 tahun 2007 tentang Pembentukan BKPP

- a. Adanya peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Kepegawaian dan Diklat
- b. Adanya PNS yang mendukung kelancaran tugas
- c. Adanya WI
- d. Adanya sarana dan prasarana
- e. Adanya anggaran

Faktor-faktor penghambat kinerja Diklat antara lain;

- a. SDM kurang terampil dan tidak profesional
- b. Kurang dapat memberikan sanksi bagi yang melanggar
- c. Sarana dan prasarana belum mencukupi
- d. Penyediaan anggaran perlu ditingkatkan

- e. Tidak dilakukan pemberian penghargaan
- f. Dalam penilaian terhadap peserta, widyaiswara dan penyelenggara tidak obyektif
- g. Masih ada yang lainnya mungkin dapat disesuaikan dengan jawaban dari teman-teman lain

3. IR. SAMADI

Pertanyaan

Bagaimana pemahaman Bapak tentang RENJA suatu instansi pemerintah?

JAWABAN;

Renja adalah suatu rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, sebagai operasionalisasi Rencana Strategis (RENSTRAS) yang telah disiapkan sebelumnya.

Pertanyaan

Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD tahun 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

Pertanyaan :

Bagaimana pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Sebagai kelengkapan dokumen ya bolehlah. Tapi sebaiknya dirumuskan kembali agar sesuai dengan harapan kedepan yang diinginkan.

Pertanyaan :

Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja.

Pertanyaan :

Bagaimana pendapat bapak terhadap penggabungan Badan Diklat, BKD dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Saya kira ini adalah organisasi yang menangani dua hal yang berbeda. Yang pertama (BKD dan Biro Kepegawaian) menangani rekrutmen, pengembangan/penempatan dalam jabatan baik fungsional maupun structural, pemberian reward dan punishment, kesejahteraan, administrasi kepegawaian, pengangkatan dan pemberhentian dari jabatan sesuai dengan ketentuan yang dapat dikatakan kaku, sedangkan Badan Diklat mempunyai fungsi melatih dalam rangka meningkatkan kualitas SDM Aparatur yang meliputi knowledge, skill dan attitude yang kemudian dikembalikan ke instansi asal. Oleh karena itu sebaiknya dipisahkan menjadi dua lembaga karena rentang kendali organisasi terlalu besar.

Pertanyaan :

Menurut pendapat bapak apa saja yang mendorong peningkatan kinerja Diklat pada BKPP ini?

Jawaban;

Faktor pendorong peningkatan kinerja Diklat antara lain;

- a. Motivasi WI
- b. Tersedianya lahan yang luas
- c. Tersedianya sejumlah WI yang berpengalaman
- d. Tersedianya perpustakaan
- e. Tersedianya internet
- f. Jumlah pegawai cukup
- g. Tersedianya dana yang memadai untuk peningkatan mutu
- h. Kualifikasi pendidikan pegawai baik (S1 dan S2)
- i. Dukungan pimpinan
- j. Dukungan LSM/NGO

- k. Tersedianya asrama
- l. Tersedianya ruang belajar
- m. Tersedianya mitra kerja praktek/OL
- n. Tersedianya mitra kerja pengiriman peserta didik (Kab/Kota)

Faktor penghambat antara lain;

- a. Koordinasi kurang (internal dan eksternal)
- b. Belum ada standar operasional prosedur Diklat
- c. Ruang kerja WI kurang memadai
- d. Ruang kelas belum dilengkapi sarana audiovisual yang permanen
- e. Listrik sering mati dan tidak stabil
- f. Kepemimpinan kurang tegas
- g. Sikap perilaku karyawan kurang baik
- h. Sarana praktek kurang
- i. Kurangnya kesempatan TOT WI
- j. Kapasitas internet rendah dan tidak stabil
- k. Penataan ruang belum efektif
- l. Motivasi kerja pejabat struktural rendah
- m. Orientasi kerja pegawai bukan kepada tugas
- n. Rentang kendali organisasi terlalu besar
- o. System pembinaan/sanksi tidak berjalan baik

4. **DRS. ANWAR MUHAMMAD M.Sc (KABAN)**

Pertanyaan :

Dapat bapak ceritakan pandangan bapak tentang penggabungan tiga organisasi yaitu BKD, Badan Diklat dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Penggabungan ini adalah suatu keputusan politik yang telah dibahas antara eksekutif dan legislatif yang ditetapkan dalam sebuah qanun yaitu qanun nomor

5 tahun 2007. Oleh karena itu mau tidak kita harus mengamankan keputusan politik tersebut.

Memang kalau kita perhatikan beban tugasnya saya kira sangat besar. Kalau boleh saya buat suatu ilustrasi “ bahwa BKPP ini merupakan penggabungan tiga tronton besar menjadi satu, bukan penggabungan tiga labi-labi (angkot) menjadi sebuah truk”. Di daerah atasan langsung satu yaitu Gubernur. Tetapi dalam hubungan koordinasi ke Pusat setidaknya-tidaknya dengan BKN, Depdagri (Badan Diklat), LAN, Menpan. Ada baiknya kalau jalur koordinsi ke pusat itu dalam satu jalur.

Bagaimana struktur organisasinya nanti dapat dilihat pada Qum No 5 tahun 2007 dan rincian tugasnya pada Pergub Nomor 20 tahun 2008.

Pertanyaan

Dalam Renja BKPP tahun 2009 ada satu visi dan tiga misi. Bagaimana komentar bapak tentang visi dan misi tersebut?

Jawaban;

Visi dan misi suatu organisasi seharusnya dipertimbangkan secara matang. Namun karena organisasi BKPP masih baru, sementara saya angkat visi dan misi yang pernah saya sampaikan pada saat *fit and proptest* dulu. Sekarang ada NGO (UNDP) yang sedang bekerja untuk menyusun Renstra BKPP sampai dengan 2012. Kita harapkan kepada semua yang terkait diharapkan memberikan sumbangan pikiran dan apa saja yang diperlukan oleh tim tersebut untuk kelancaran penyusunan daft Renstra. Kita harapkan akan tersusun Renstra yang baik sebagai dasara penyusunan Renja tahun-tahun berikutnya, termasuk visi dan misi BKPP yang akan datang sesuai harapan semua.

5. Drs. Bunyamin Harun**Pertanyaan**

Menurut pengamatan bapak, apa saja yang menjadi faktor pendorong dan faktor penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam?

Jawaban;

Yang menjadi faktor peningkatan kinerja Diklat pada BKPP antara lain;

- a. Tersedianya tenaga WI yang memadai
- b. Tersedianya sarana dan prasarana
- c. Infrastruktur tertata dengan baik
- d. Semua jabatan struktural telah terisi
- e. Mampu menyelesaikan masalah

Yang menjadi faktor penghambat antara lain;

- a. Tenaga WI yang tidak kreatif
- b. WI tidak diberikan pelatihan/TOT
- c. Tata letak ruang tidak memadai
- d. Pelaksanaan tugas belum tepat
- e. Kurang transparansi tugas
- f. Hubungan sesama pegawai kurang
- g. Kegiatan tidak terjadwal
- h. Naluri untuk menemukan sesuatu kurang.

6. Drs.Ahmad Hasan;

Pertanyaan

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam?

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

- a. UU nomor 11 tahun 2008
- b. Penggabungan lembaga Diklat, BKD dan Biro Kepegawaian
- c. Adanya kewajiban mengikuti Diklat Fungsional dan structural
- d. Sering terjadinya pergantian mutasi pejabat structural
- e. Meningkatnya minat PNS menjadi WI
- f. Meningkatnya pembangunan sarana dan prasarana
- g. Adanya penambahan PNS
- h. Adanya upaya pengembangan Diklat teknis
- i. Naiknya TPK
- j. Jumlah WI mencukupi
- k. Adanya pemekaran Daerah
- l. Jabatan fungsional WI cukup aman

Faktor penghamabat antara lain;

- a. Sering terjadi mutasi pejabat di lingkungan BKPP
- b. Kurang harmonisnya hubungan antara WI dengan pejabat structural
- c. Pejabat struktural kurang memahami tugas dan kewajiban WI
- d. TPK WI sebagai pejabat fungsional kurang memadai
- e. Ada anggapan WI lebih rendah dari pejabat structural
- f. Kurang koordinasi pelaksanaan Diklat antara Propinsi dan Kab/Kota

- g. Kurang pembekalan WI sesuai materi yang diampunya
- h. Kurang koordinasi dalam penyusunan program Diklat antara structural dan WI
- i. Anggaran pelaksanaan Diklat semakin menurun
- j. Belum ada standard biaya pelaksanaan Diklat di Kab/Kota
- k. Belum selektif dalam penunjukan tugas WI untuk mengajar
- l. Ruangan WI sangat kurang layak dan kurang nyaman

Pertanyaan :

Di dalam Renja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2009 diangkat isu strategis dalam hal pengembangan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam sbb:

Jawaban :

- a. Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah, yang diakibatkan oleh rendahnya ketauladanan dan kurangnya profesionalitas dalam bekerja;
- b. Lemahnya peranan lembaga Diklat dalam penyediaan aparatur yang profesional, yang mengakibatkan rendahnya pelayanan publik;
- c. Pola penempatan dan jenjang karir aparatur belum terarah;
- d. Rendahnya kualitas SDM aparatur pemerintahan.

Pertanyaan :

Bagaimana komentar bapak ?

Jawaban :

Saya melihat memang demikian adanya kalau tidak kita katakan lebih dari itu, yang dapat kita buktikan antara lain sbb;

- a. Dari banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang berada di luar instansinya pada jam kerja.
- b. Mereka lebih senang berlama-lama di warung-warung kopi baik di dalam maupun di luar Kota Banda Aceh. Akibatnya masyarakat yang memerlukan

pelayanan dari aparaturnya pemerintah merasa tidak terlayani sebagaimana diharapkan.

- c. Disamping itu seringkali terjadinya mutasi jabatan para pejabat.
- d. Banyaknya pegawai yang potensial tidak mendapat kesempatan untuk merealisasikan kemampuannya.
- e. Banyak mantan pejabat struktural yang dikumpulkan pada suatu ruangan tanpa diberikan tugas apapun. Semuanya itu menunjukkan bahwa pola pengembangan karir aparaturnya pemerintah yang tidak terarah dan tidak direncanakan. Akibatnya para pejabat kurang termotivasi untuk bersungguh-sungguh untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tetapi lebih berfikir bagaimana untuk dapat mempertahankan jabatannya sehingga kinerja instansi menjadi terabaikan.
- f. Seleksi calon peserta Pendidikan dan Pelatihan, baik Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III maupun Diklat Kepemimpinan Tingkat IV kurang efektif. Mereka menyatakan, hal ini terbukti saat melakukan bimbingan Kertas Kerja Perseorangan (KKP) yang kelihatannya sebagian diantara mereka sangat rendah kemampuannya.

Pertanyaan :

Kalau kita membaca Renja BKPP tahun 2009 di sana belum dirumuskan strategi untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Bapak sebagai salah seorang WI yang mengampu materi TAM, bagaimana pendapat Bapak ?

Jawaban :

Sangat aneh ! sebagai suatu lembaga yang mengajarkan peserta Diklat bagaimana merumuskan acara/strategi untuk lebih mudah merealisasikan tujuan, ternyata Renjanya sendiri tidak dibuat seperti yang diajarkan kepada orang lain. Seharus memberi contoh sebagai referensi bagi lembaga lainnya.

7. Ir. Gazali puteh

Pertanyaan :

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghamabat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam;

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

- a. Tersedianya sarana gedung
- b. Tersedianya karyawan
- c. Tersedianya organisasi Badan
- d. Tersedianya Widyaiswara
- e. Tersedianya anggaran
- f. Tersedianya Rencana Kerja
- g. Tersedianya perpustakaan
- h. Tersedianya ruang belajar/aula
- i. Tersedianya alat pencatat kehadiran
- j. Tersedianya lahan yang luas
- k. Adanya tambahan gedung baru
- l. Adanya musalla dan asrama
- m. Adanya tenaga kebersihan
- n. Kehadirana pegawai baik

Faktor penghamabat antara lain;

- a. Lantai gedung rendah
- b. Terjadi mutasi pegawai inti
- c. Ruang pustaka kecil
- d. Buku yang tersedia terbatas
- e. Ruag WI kecil
- f. Penugasan WI belum merata

- g. Masih ada penatar di luar WI
- h. Alat pendingin ruangan kurang
- i. Daya listrik terpasang kurang
- j. Sarana air bersih kurang
- k. Pemanfaatan gedung baru belum ada
- l. Drainase dalam komplek belum baik
- m. Terbatasnya dana pelatihan
- n. Sara olahraga terbatas
- o. Pelayan kerja lambat

8. Drs. Gazali Amin M.PH

Pertanyaan :

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam;

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

- a. Sarana dan prasarana yang sudah baik dan mendukung
- b. Adanya anggaran kinerja pada SKPD
- c. Adanya tunjangan prestasi kerja
- d. Adanya aturan kebijakan yang ditetapkan
- e. Adanya struktur organisasi
- f. Adanya rencana kerja, visi, misi SKPD

Faktor penghambat antara lain;

- a. Belum adanya koordinasi yang baik antara bidang tugas
- b. Program kerja yang belum transparan
- c. Penggunaan anggaran yang belum jelas

- d. Tingkat disiplin yang kurang pada karyawan
- e. Reward dan punishmen yang baelum tercipta
- f. Kompetensi pegawai yang masih lemah
- g. Pelayanan public yang masih kurang
- h. Belum adanya standar kinerja yang baik
- i. Belum menjalankan visi dan misi SKPD sepenuhnya
- j. Kinerja karyawan yang belum profesional

9. Drs. Safrawi Umar, M.M

Pertanyaan :

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam;

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

- a. Keseriusan kepala
- b. Komitmen anggaran
- c. Kondusifnya keamanan
- d. Infrastruktur yang mendukung
- e. Staf yang memadai
- f. SDM yang kompeten
- g. Keikhlasan dalam bertindak
- h. Kejujuran dalam bersikap

Faktor penghambat antara lain;

- a. Lemahnya koordinasi
- b. Jarangnya konsolidasi
- c. Kurangnya tranfaransi
- d. Lemahnya sanksi

- e. Tidak adanya reward bagi yang berprestasi
- f. Kejujuran yang masih semu
- g. Kurang kompak
- h. Kurang Diklat/TOT, dsb
- i. Pembagian tugas yang tidak jelas
- j. Kurang keikhlasan
- k. Kurang inovasi dan kreativitas

10. Drs. Razali Amin, M. Si

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam;

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

- a. Tersedianya SDM yang memadai
- b. Tersedianya sarana dan prasarana
- c. Trampilnya fasilitator yang mengajar
- d. Adanya rapat koordinasi Diklat secara berkala

Faktor penghambat antara lain;

- a. Rendahnya kualitas SDM
- b. Terbatasnya kesempatan mengikuti Diklat
- c. Tidak terseleksi peserta Diklat teknis
- d. Peserta yang mengikuti Diklat tidak pernah dievaluasi daya serap diinstansinya

11. Drs. Nasrun (Kabid PJJ)

Pertanyaan :

Dapat bapak ceritakan pandangan bapak tentang penggabungan tiga organisasi yaitu BKD, Badan Diklat dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Penggabungan ini saya melihat menjadi organisasi yang sangat besar beban tugasnya. Sebenarnya eselon III masih dapat ditambah. Tetapi jumlahnya sudah dibatasi oleh Peraturan Pemerintah, sehingga strukturnya seperti yang kita lihat pada Qnun No 5 tahun 2007 dan rincian tugasnya pada Pergub Nomor 20 tahun 2008.

Pertanyaan :

Bagaimana pemahaman Bapak tentang RENJA suatu instansi pemerintah?

Jawaban :

Renja adalah suatu rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang merupakan rincian atau penjabaran dari RENSTRA yang telah disiapkan sebelumnya.

Pertanyaan :

Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD tahun 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

Pertanyaan :

Bagaiman pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Visi dan misi harus disusun dalam kalimat yang sederhana, mudah diingat dan menantang para karyawan untuk mencapainya. Misi itu sendiri sebaiknya disusun secara jelas yang akan ditangani oleh masing-masing sub unit

organisasi yang langsung dibawahnya. Terkait dengan visi dan misi BKPP yang ada sekarang menurut pendapat saya perlu disempurnakan kembali melalui suatu tim. Kemudian disosialisasikan kepada seluruh pegawai agar semuanya merasa memiliki, sehingga semuanya ikut berupaya untuk merealisasinya.

Saya pernah membaca bahan presentasi pak Anwar (Kep.BKPP sekarang) yang beliau sampaikan pada saat fit and properes calon Kepala BKPP, sertinya sama.

Pertanyaan :

Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program.

12. Kepala Bidang TF

Pertanyaan :

Dapat bapak ceritakan pandangan bapak tentang penggabungan tiga organisasi yaitu BKD, Badan Diklat dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Kalau boleh saya memberi pendapat, BKPP ini dimekarkan kembali menjadi dua lembaga, yang satu khusus menangani Kepegawaian dan yang satu lagi menangani Kediklatan. Karena antara keduanya mempunyai fungsi yang sangat berbeda. Tapi bagaimanapun ini adalah kebijakan pemerintah Provinsi. Mungkin kebijakan ini diambil akibat kurangnya informasi yang diterima pengambil kebijakan.

Pertanyaan :

Bagaimana pendapat Bapak dengan RENJA BKPP tahun 2009?

Jawaban :

Seharusnya Renja didahului oleh Renstra. Tapi karena BKPP adalah lembaga baru, sehingga Rentranya belum ada. Jadi boleh dikatakan Renja yang ada hanya sekedar memenuhi ketentuan administrasi dalam keadaan yang mendesak.

Pertanyaan :

Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD tahun 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

Pertanyaan :

Bagaimana pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Renja dibuat dalam keadaan yang sangat mendesak. Karena waktu yang mendesak ini visi dan misi juga disepakati saja dulu visi misi yang sudah disampaikan pak Anwar (Kep BKPP sekarang) pada saat beliau fit and properes calon Kepala BKPP.

Pertanyaan :

Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program. Pada waktu yang akan datang tentu akan melibatkan semua unsur terkait.

12. Dll

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL WAWANCARA

Drs. Razali Amin, M. Si

Mohon bantuan bapak untuk mengemukakan faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja Diklat pada BKPP Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam;

Jawaban;

Faktor pendorong antara lain;

1. Tersedianya SDM yang memadai
2. Tersedianya sarana dan prasarana
3. Trampilnya fasilitator yang mengajar
4. Adanya rapat koordinasi Diklat secara berkala

Faktor penghambat antara lain,

1. Rendahnya kualitas SDM
2. Terbatasnya kesempatan mengikuti Diklat
3. Tidak terseleksi peserta Diklat teknis
4. Peserta yang mengikuti Diklat tidak pernah dievaluasi daya serap diinstansinya

HASIL WAWANCARA

Drs. Nasrun (Kabid PJJ)

- a. Dapat bapak ceritakan pandangan bapak tentang penggabungan tiga organisasi yaitu BKD, Badan Diklat dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Penggabungan ini saya melihat menjadi organisasi yang sangat besar beban tugasnya. Sebenarnya eselon III masih dapat ditambah. Tetapi untahnya sudah dibatasi oleh Peraturan Pemerintah, sehingga strukturnya seperti yang kita lihat pada Qnun No 5 tahun 2007 dan rincian tugasnya pada Perub Nomor 20 tahun 2008.

- b. Bagaimana pemahaman Bapak tentang RENJA suatu instansi pemerintah?

JAWABAN;

Renja adalah suatu rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang merupakan rincian atau penjabaran dari RENSTRA yang telah dsiapkan sebelumnya.

- c. Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD than 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

- d. Bagaiman pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Visi dan msisi harus disusun dalam kalimat yang sederhana, mudah diingat dan menantang para karyawan untuk mencapainya. Misi itu sendiri sebaiknya disusun secara jelas yang akan ditangani oleh masing-masing sub unit organisasi yang langsung dibawahnya. Terkait dengan visi dan misi BKPP yang ada sekarang menurut pendapat saya perlu disempurnakan kembali melalui suatu tim.

Kemudian disosialisasikan kepada seluruh pegawai agar semuanya merasa memiliki, sehingga semuanya ikut berupaya untuk merealisasikannya.

Saya pernah membaca bahan presentasi pak Anwar (Kep.BKPP sekarang) yang beliau sampaikan pada saat fit and properes calon Kepala BKPP, sertinya sama.

e. Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program.

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL WAWANCARA

BIDANG TF

- a. Dapat bapak ceritakan pandangan bapak tentang penggabungan tiga organisasi yaitu BKD, Badan Diklat dan Biro Kepegawaian menjadi BKPP?

Jawaban;

Kalau boleh saya memberi pendapat, BKPP ini dimekarkan kembali menjadi dua lembaga, yang satu khusus menangani Kepegawaian dan yang satu lagi menangani Kediklatan. Karena antara keduanya mempunyai fungsi yang sangat berbeda. Tapi bagaimanapun ini adalah kebijakan pemerintah Provinsi. Mungkin kebijakan ini diambil akibat kurangnya informasi yang diterima pengambil kebijakan.

- b. Bagaimana pendapat Bapak dengan RENJA BKPP tahun 2009?

JAWABAN;

Seharusnya Renja didahului oleh Renstra. Tapi karena BKPP adalah lembaga baru, sehingga Rentranya belum ada. Jadi boleh dikatakan Renja yang ada hanya sekadar memenuhi ketentuan administrasi dalam keadaan yang mendesak.

- c. Apakah Bapak pernah membaca RENJA BKPP Provinsi NAD tahun 2009?

Jawaban ;

Ya, pernah!

- d. Bagaiman pendapat Bapak dengan visi dan misinya?

Jawaban ;

Renja dibuat dalam keadaan yang sangat mendesak. Karena waktu yang mendesak ini visi dan misi juga disepakati saja dulu visi misi yang sudah disampaikan pak Anwar (Kep.BKPP sekarang) pada saat beliau fit and properes calon Kepala BKPP.

e. Apakah Bapak terlibat dalam pembuatan Renja?

Jawaban;

Saya tidak terlibat dalam penyusunan Renja. Saya kira Renja adalah tugasnya Bidang Program. Pada waktu yang akan datang tentu akan melibatkan semua unsur terkait.

UNIVERSITAS TERBUKA