

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

JONI ISKANDAR

NIM: 018788207

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

JAKARTA

2014

ABSTRACT

Capacity Development of Personal Human Resources in The Civil Staffing at Employment Board Organisation of District Kotawaringin Barat

Joni Iskandar
Open University
jonijabah@gmail.com

The purposes of this research are to identify problems faced by Government of Kotawaringin Barat Sub-Province in developing of apparatus human resource and formulate its development plan. From analysis result, it is planned by a step policy of development of human resource of apparatus governmental Kotawaringin Barat Sub-Province. Data analyses are used by SWOT method. That is seen by internal factor in the form of weakness and strength and also factor of external in the form of threat and opportunity. This analysis can inform a strategy in development of Governmental apparatus human resources of Kotawaringin Barat Sub-Province.

Results of this research indicate that there are some threat and weakness beside the existence of weakness and strength in development of Governmental apparatus human resources of Kotawaringin Barat Sub-Province. Based on SWOT analysis is obtained 12 strategy in developing apparatus human resources, among others : available exploiting of data, applying of IT in development of officer, improving the repairing of assessment system of labors capacity and performance of PNS and available maximizing of budget development of human resources. Strategy which is vital is to repair assessment system of officer performance by using officer performance book. By using this book is expected that assessment of officer performance is more objective and measured.

Keyword : Training and Education, Personal Human Resources.

ABSTRAK

Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

Joni Iskandar
Universitas Terbuka
jonijabah@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengembangkan sumber daya manusia aparatur dan merumuskan rencana pengembangannya. Dari hasil analisa, kebijakan yang direncanakan merupakan langkah pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Analisis data yang digunakan oleh metode SWOT, yang terlihat faktor internal dalam bentuk kelemahan dan kekuatan dan juga faktor eksternal berupa ancaman dan peluang. Analisis ini dapat menginformasikan strategi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa ancaman dan kelemahan di samping adanya kelemahan dan kekuatan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh 12 strategi dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia, antara lain tersedia pemanfaatan data, penerapan IT dalam pengembangan petugas, meningkatkan memperbaiki sistem penilaian kapasitas tenaga kerja dan kinerja PNS dan tersedia memaksimalkan pengembangan anggaran sumber daya manusia. Strategi yang penulis mengasumsikan penting adalah untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan buku kinerja pegawai. Dengan menggunakan buku ini diharapkan penilaian kinerja pegawai yang lebih obyektif dan terukur.

Kata Kunci : Pendidikan dan Latihan, Sumber Daya Manusia Aparatur.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul “PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA
MANUSIA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”**

adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Palangka Raya, Agustus 2014
Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL
PALANGKA RAYA
AC22FACF563244714
ENAM RIBU RUPAH
6000 DJP
JONI ISKANDAR
NIM. 018788207

**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : **PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA
MANUSIA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
KEPEGAWAIAN KABUPATEN KOTAWARINGIN
BARAT**

Penyusun TAPM : **JONI ISKANDAR**

NIM : 018788207

Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)/90

Hari/Tanggal : Sabtu/23 Agustus 2014

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Andy Feita Wijaya, Ph.D
NIK.131 966 869


Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si.
NIP. 19740818 200912 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik,

Direktur Program Pascasarjana,


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 195910271986031003


Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001

Tugas Akhir Program Magister (TAPM)IV

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

N A M A : **JONI ISKANDAR**
N I M : 018788207
PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik (MAP)/90
JUDUL TAPM : **PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER
DAYA MANUSIAPEGAWAI NEGERI SIPIL DI
BADAN KEPEGAWAIANKABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 23 Agustus 2014

W a k t u : 16.35-18.35 WIB

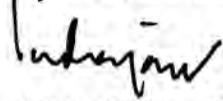
dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM


Ketua Komisi Penguji : **Aminuddin Zuhairi, M.Ed., Ph.D.**


Penguji Ahli : **Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si**


Pembimbing I : **Andy Fefta Wijaya, Ph.D**


Pembimbing II : **Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM)V

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya selaku penyelenggara Program Pascasarjana Bapak Prof. DR. HoltenSion, M.Pd;
3. Bapak Bupati Kotawaringin Barat dan Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka dengan ijin belajar ;
4. Bapak Andy FeftaWijaya, MDA.Ph.D. dan Bapak DR. Kusnida Indrajaya, M.Si. selaku dosen pembimbing yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisanTesis ini dapat terselesaikan.
5. Pimpinan dan segenap Pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ-UT Palangka Raya khususnya ibu Stevani, M.Si atas pelayanan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan ini.
6. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.

7. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBBJ-UT Palangka Raya Angkatan II atas suasana kekeluargaan dan kebersamaan yang telah tercipta selama mengikuti perkuliahan.
8. Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat yang telah yang banyak membantu penulis dalam mendapatkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian penulisan tesis ini ;
9. Seluruh Rekan-rekan di Kantor Kelurahan Mendawai dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Ktw. Barat yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian penulisan tesis ini
10. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral (nea babah, nea ibu, wiwi, awi, yanti, agus, abang Ayi dan dede lfa yang membuat juak tungkal ketawa meliat kelakuan sidakam bedua);
11. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk saran dan kritik demi kesempurnaan penulisan ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pihak yang berkepentingan.

Pangkalan Bun,

2014

Penulis,

JONI ISKANDAR
NIM. 108788207

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan	lii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Grafik	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Bab I Pendahuluan	1
A Latar Belakang Masalah	1
B Rumusan Masalah	20
C Tujuan dan kegunaan Penelitian	22
Bab II Tinjauan Pustaka	24
A Kajian Teori	24
1 Pengembangan Kapasitas	24
2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	28
3 Konsep Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	29
4 Pengertian Pegawai Negeri Sipil	41
5 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	44
6 Pendidikan dan Latihan	49
7 Penelitian Terdahulu	59
Bab III Metode Penelitian	62
A Ruang Lingkup Penelitian	62
B Lokasi Penelitian	63
C Informan Penelitian	63
D Metode Penelitian	64
E Pendekatan Penelitian	65
F Pengambilan Sampel	67
G Data-Data Penelitian	68
H Teknik Pengumpulan Data	69
I Pemeriksaan Keabsahan Data	70
J Tahap-Tahap Penelitian	70
K Analisis Data	73
L Proses Penafsiran Data	75
M Penyusunan Laporan Penelitian	75

Bab IV Hasil Penelitian	77
A Gambaran Umum	77
1 Gambaran Umum Kabupaten Kotawaringin Barat	77
2 Gambaran Umum Organisasi Perangkat Daerah	81
3 Kondisi Umum Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat	86
B Data Fokus Penelitian	93
1 Badan Kepegawaian Kab. Ktw. Barat	93
C Fokus Penelitian Pertama	96
1 Rincian Tugas Pokok dan Fungsi pada Badan Kepegawaian yang Berhubungan dengan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada PNS melalui Pendidikan dan Pelatihan	97
2 Bentuk-Bentuk Pengembangan Kapasitas Aparatur Pegawai Negeri Sipil	107
3 Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	116
4 Sarana dan Prasarana dalam pelaksanaan Diklat	123
5 Materi Diklat	129
6 Lokasi Pendidikan dan Pelatihan	137
7 Hasil Yang di Capai Dalam Diklat Prajabatan Golongan I dan II dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV	138
D Wawancara Penulis Dengan Narasumber	142
E Fokus Penelitian Kedua	159
1 Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat ...	159
2 Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat	176
3 Strategi Yang Dilakukan Oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat Dalam Mengatasi Kendala Dan Hambatan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil	178
F Analisa dan Pembahasan	187
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	206
A Simpulan	206
B Saran	207
DAFTAR PUSTAKA	209
LAMPIRAN	202

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Alur Pemikiran	58
Gambar 4.1 Orientasi Kabupaten Kotawaringin Barat Terhadap Provinsi Kalimantan Tengah	79
Gambar 4.2 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin	106



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Kedudukan Pegawai yang menduduki Jabatan Tahun 2013	9
Tabel 1.2	Keadaan Pegawai Organik	10
Tabel 1.3	Tingkat Pendidikan/Ijazah Pegawai Organik	11
Tabel 1.4	Tingkat Diklat Penjurangan Pegawai Organik	11
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	60
Tabel 4.1	Luas Kabupaten Kotawaringin Barat Menurut Kecamatan	78
Tabel 4.2	Jumlah Penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat	81
Tabel 4.3	Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ..	85
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pangkat/ golongan ruang.....	87
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis jabatan.....	88
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Diklatpim	90
Tabel 4.7	Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis kelamin	91
Tabel 4.8	Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat pendidikan ..	92
Tabel 4.10	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Telah Mengikuti Diklat Prajabatan	107
Tabel 4.11	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan	110
Tabel 4.12	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Mengikuti Tugas Belajar	112
Tabel 4.13	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Mengikuti Izin Belajar	115
Tabel 4.14	Data Anggaran dan Realisasi DPA Bidang Diklat pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2013	121
Tabel 4.15	Mata Diklat kurikulum Diklat Prajabatan Golongan I dan II	130
Tabel 4.16	Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat	163
Tabel 4.17	Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	190
Tabel 4.18	Matrik Faktor Strategi Eksternal Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat	197
Tabel 4.19	Matrik Faktor Strategi Internal Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat	198
Tabel 4.20	Matrik Internal Eksternal	199
Tabel 4.21	Matrik SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat	201

DAFTAR GRAFIK

		Halaman
Grafik4.1	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Telah Mengikuti Diklat Prajabatan	108
Grafik4.2	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan	110
Grafik4.3	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat ikuti Tugas Belajar	113
Grafik4.4	Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Mengikuti Izin Belajar	116
Grafik4.5	Grafik Anggaran Diklat	172
Grafik4.6	Grafik Anggaran Diklat	173



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian.....	212
Lampiran 2 Biodata Mahasiswa.....	214
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian	215
Lampiran 4 Surat Izin Belajar.....	216
Lampiran 5 Surat Izin Perpanjangan Izin Belajar	218
Lampiran 6 Peraturan Bupati Kab Ktw. Barat Nomor 60 tahun 2009 tentang Tugas Belajar dan Ijin belajar.....	221



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri adalah aparatur pemerintah yang menjalankan roda pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan nasional bangsa Indonesia sebagaimana dirumuskan dalam Pembukaan Undang Undang Dasar 1945. Menjalankan roda pemerintahan berarti menjalankan suatu kebijakan pada setiap tingkatan penyelenggaraan negara.

Dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan Nasional, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah membawa konsekuensi terhadap reformasi birokrasi yang menyeluruh diberbagai bidang kehidupan politik, sosial, ekonomi, budaya dan lain-lain dalam penyelenggaraan pembangunan dan tata pemerintahan. Beberapa perubahan yang sangat mendasar tersebut menuntut kesiapan daerah untuk mampu menyelenggarakan otonomi daerah dengan sebaik-baiknya atas semua urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah.

Ada beberapa hal yang perlu dipersiapkan oleh daerah untuk mengawal pelaksanaan otonomi daerah diantaranya adalah sumber daya manusia dalam pelaksanaan pelayanan terhadap publik (administrasi publik), sumber daya keuangan, sarana dan prasarana, organisasi dan manajemennya. Wacana baru dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah adalah tuntutan masyarakat untuk terwujudnya aparatur pemerintah yang profesional, bersih, terbuka dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, PNS dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya.

Data Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan saat ini terdapat hampir empat juta Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan PNS selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja PNS juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah PNS dengan para *stakeholders*-nya. PNS di Indonesia hanya 1,7 dari total jumlah masyarakat Indonesia. Terlepas dari pentingnya aspek jumlah, mengefisienkan jumlah PNS dipandang sebagai formula yang dapat diterapkan guna memastikan setiap PNS bekerja secara lebih serius berdasarkan posisi mereka

Dalam sebuah buku yang berjudul Manajemen Kepegawaian Negara yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2009:01) merumuskan pengertian Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pegawai Negeri Sipil atau sering disebut birokrat, sesungguhnya adalah *public servant* yang wajib memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat sebagai pelanggan. Sebagaimana dalam Ketetapan MPR-RI No.VI/2001 sesungguhnya sudah mengamanatkan agar Presiden membangun kultur birokrasi Indonesia menjadi birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung-jawab serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan menjadi teladan masyarakat. Birokrasi harus melaksanakan pemerintahan yang baik dan bersih (*clean and good governance*).

Harus diakui adanya keterbatasan kapasitas aparatur birokrasi sebagai motor pemerintah untuk memenuhi perkembangan tuntutan kehidupan masyarakat yang makin kompleks. Tidaklah berlebihan bila birokrasi pemerintah membutuhkan inovasi dalam praktek kebijakan yang ditempuh agar makin mampu menyikapi tuntutan perubahan yang ada.

Pemerintah mempunyai kewajiban memenuhi tuntutan tersebut sejalan dengan perkembangan dunia global. Globalisasi terjadi di berbagai sektor pelayanan publik, sehingga mengakibatkan perubahan dan peningkatan kebutuhan masyarakat yang perlu direspon dengan cepat oleh Pemerintah.

Salah satu bentuk respon tersebut adalah dengan penguatan kinerja aparatur dan kelembagaan. Program-program dalam kerangka pengembangan kapasitas aparatur dan kelembagaan Pemerintah memerlukan komitmen pejabat publik untuk segera merealisasikannya dengan kegiatan-kegiatan dalam bentuk investasi jangka panjang, misalnya peningkatan pendidikan formal aparatur sampai ke jenjang strata satu, dua, tiga (S1, S2, dan S3), pengembangan diklat khusus aparatur pemerintah yang terpadu dan berkelanjutan, serta merealisasikan sertifikasi ISO (International Organization for Standardization) pada lembaga-lembaga Pemerintah.

Peningkatan kapasitas aparatur menjadi salah satu titik tolak yang wajib dilaksanakan dalam rangka pengembangan kapasitas aparatur sekaligus peningkatan kapasitas suatu organisasi. Organisasi yang baik adalah yang selalu memperhatikan prestasi kerja karyawannya, reward dan punishment dijalankan secara konsekuen, memberdayakan setiap personil dalam organisasi, menjalin kerjasama yang terpadu dengan manajemen pola terpadu (total quality management), antara karyawan terjalin keterbukaan, kebersamaan, kepekaan, dan toleransi.

Selain hal tersebut ada banyak faktor yang mendasari dalam upaya peningkatan efektivitas kinerja aparatur. Faktor-faktor dasar dan penentu tersebut diantaranya adalah lingkungan, perilaku manajemen, job description, desain dan analisis jabatan, analisis beban kerja, penilaian kinerja, umpan balik, kesejahteraan dan lain sebagainya. Inovasi kebijakan pemerintahan yang ditempuh dapat dilakukan secara eksternal berupa kebijakan yang langsung bersentuhan dengan kehidupan masyarakat, serta inovasi internal

berupa kebijakan penataan struktur kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM aparatur, mekanisme pola karier serta peningkatan kesejahteraan aparatur pemerintah.

Selanjutnya, proses pengembangan sumber daya PNS daerah yang belum dilaksanakan secara maksimal, membuat produktivitas kerja PNS tidak optimal, yang berdampak pada rendahnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini pada akhirnya akan berdampak pada rendahnya kualitas kerja PNS secara menyeluruh, untuk itu Badan Kepegawaian Kabupaten kotawaringin Barat sebagai unsur staf teknis berkedudukan dibawah Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 18 Tahun 2002 tentang Kelembagaan, Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang dirubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 28 Tahun 2009 mempunyai tugas pokok dalam Membantu Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam seluruh tahapan proses manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yaitu upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban pegawai, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Siagian (2007:198) menyatakan, bahwa tuntutan yang terasa kuat untuk pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena 4 (empat) alasan utama, yaitu :

- (1). **Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran ;**
- (2). **Kedaluarsaan pengetahuan dan ketrampilan pegawai, terjadi apabila pengetahuan dan ketrampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman ,**
- (3). **Tidak dapat disangkal lagi bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai budaya. Agar tetap mampu bersaing, semua pegawai mutlak memahami perubahan yang terjadi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Seperti misalnya: pola kerja, cara berpikir, cara bertindak dan dalam hal kemampuan ;**
- (4). **Persamaan hak memperoleh pekerjaan yang menjamin bahwa tidak seorang pun dalam organisasi yang mengalami diskriminasi apapun alasan dan kriterianya, karena semua anggota organisasi dan warga negara mempunyai hak untuk memperoleh pekerjaan ;**
- (5). **Kemungkinan perpindahan Pegawai, yaitu mobilitas pegawai selalu terjadi baik pada tingkat manajerial, profesional maupun tingkat teknis operasional, kenyataan ini menjadi tantangan bagi bagian pengelolaan sumber daya manusia.**

Kemudian, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Pasal 10 disebutkan bahwa :

Dalam upaya peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam jabatan, yaitu disebut dengan Diklat Kepemimpinan, yang terdiri dari : Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV, Diklatpim Tk. III adalah Diklatpim untuk jabatan Eselon III, Diklatpim Tk. II adalah Diklatpim untuk jabatan Eselon II dan Diklatpim Tk. I adalah Diklatpim untuk jabatan Eselon I.

Selanjutnya, meskipun upaya Diklat telah dilaksanakan, namun sering pandangan publik terhadap kinerja PNS masih negatif, berbagai masalah yang sering menjadi keluhan publik terkait pelayanan PNS sebagai birokrat

pemerintahan ialah, PNS sering dianggap tidak profesional, kurang kompeten, prosedural (dalam arti negatif yaitu berbelit-belit), dan sering mempersulit dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, diantaranya dapat disebutkan adalah : memperlambat proses pembuatan surat-surat, mencari berbagai alasan seperti berkas yang tidak lengkap, memberikan alasan keterlambatan dalam pengajuan permohonan (dalam arti permohonan yang diajukan oleh publik dianggap telah melewati batas waktu pengajuan yang ditentukan), adanya kesibukan melaksanakan tugas lain, dan sering menunda penyelesaian dan penyerahan hasil kerja dengan kata-kata “masih dalam proses”, serta tidak adanya kepastian waktu tentang berapa lama hasil kerja atau produk pelayanan yang diberikan oleh PNS tersebut, dapat diterima publik.

Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan pelatihan (Diklat), mengandung dan menggabungkan pengertian dari kata-kata Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan adalah suatu proses, tehnik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama. Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan pelatihan (Diklat), mengandung dan menggabungkan pengertian dari kata-kata Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan adalah suatu proses, tehnik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama. Sedangkan yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dipahami bahwa meskipun upaya Diklat telah banyak dilakukan, tetapi hingga saat ini PNS yang profesional yang dapat menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, yang memberikan pelayanan secara optimal, yang menjadi sasaran dari program Pendidikan dan Pelatihan tersebut, belum sepenuhnya tercapai, dimana profesionalisme PNS masih harus terus dikembangkan.

Di Kabupaten Kotawaringin Barat **Jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 4.997 orang**. Dari jumlah tersebut 70 sampai dengan 80 % nya adalah Pegawai Negeri Sipil yang langsung menangani berbagai pekerjaan, mereka adalah Pegawai Negeri Sipil golongan I, II, III, dengan tingkat pendidikan yang terbanyak dari **Strata Satu (S1) berjumlah 1.810 orang**

disusul berikutnya mereka yang berijazah SLTA sebanyak 1.245 orang, kemudian yang berijazah DIII sebanyak 768 orang, mereka diterima menjadi Pegawai Negeri Sipil melalui test penerimaan Pegawai Negeri Sipil setelah lulus langsung ditempatkan dan bekerja tanpa memiliki pengalaman yang memadai dengan tugas yang diembannya.

Dari jumlah tersebut, mereka yang mengikufi Pendidikan dan Pelatihan (sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2012 data dari Badan kepegawaian) berjumlah 1.881 orang, dengan kegiatan diklat yaitu : Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Pemberian tugas Belajar dan Ijin Belajar
(Sumber : Badan Kepegawaian Kab. Kotawaringin Barat, 2012)

Tabel 1.1

Kedudukan Pegawai yang menduduki Jabatan Tahun 2013

No	Eselon	Formasi	Terisi	Ket
1	II.b	1	1	----
2	III.a	1	1	----
3	III.b	4	4	----
4	IV.a	11	11	----
JUMLAH		17	17	—

Tabel 1.2
Keadaan Pegawai Organik

No	Golongan	1 Januari 2013	31 Desember 2013	+	-
I	Gol. I/a	---	---	---	---
	Gol. I/b	---	---	---	---
	Gol. I/c	---	---	---	---
	Gol. I/d	---	---	---	---
Jumlah Gol. I		---	---	---	---
II	Gol. II/a	1	1	---	---
	Gol. II/b	3	5	---	---
	Gol. II/c	7	6	---	---
	Gol. II/d	---	1	1	---
Jumlah Gol. II		11	12	1	---
III	Gol. III/a	9	8	---	1
	Gol. III/b	3	4	1	---
	Gol. III/c	4	5	1	---
	Gol. III/d	7	6	---	1
Jumlah Gol. III		23	23	2	2
IV	Gol. IV/a	1	---	---	1
	Gol. IV/b	3	4	1	---
	Gol. IV/c	---	---	---	---
	Gol. IV/d	---	---	---	---
	Gol. IV/e	---	---	---	---
Jumlah Gol. IV		4	4	1	1
TOTAL		38	39	4	3

Tabel 1.3

Tingkat Pendidikan/Ijazah Pegawai Organik

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	1
3	SLTA	8
4	Sarjana Muda	6
5	Sarjana (S-1)	21
6	Sarjana (S-2)	3
TOTAL		39

Tabel 1.4

Tingkat Diklat Penjurangan Pegawai Organik

No	Jenis Diklat	Jumlah
1	ADUM / DIKLATPIM TINGKAT IV	10
2	SPAMA / DIKLATPIM TINGKAT III	5
3	SPAMEN / DIKLATPIM TINGKAT II	—
TOTAL		15

Adapun beberapa persoalan yang harus menjadi perhatian yang menjadi perhatian sungguh-sungguh bagi Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dalam upaya mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsinya adalah motivasi kerja personil masih belum merata, ketrampilan personil belum merata dan masih memerlukan peningkatan, belum optimalnya pelaksanaan pelimpahan kewenangan terhadap sanksi

disiplin bagi personil aparatur, Terbatasnya kesempatan untuk pelaksanaan orientasi bagi semua personil Badan Kepegawaian terhadap tupoksi dilingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Kowaringin Barat dan anggaran yang tersedia sangat terbatas.

Untuk menghadapi persoalan tersebut diatas, maka salah satu upaya guna membangun PNS profesional dan peningkatan kompetensinya adalah melalui Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai Satuan Kerja Perangkat daerah yang membidangi kepegawaian dengan melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan juga pelaksanaan tugas belajar dan izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa dengan pelaksanaan Diklat, diharapkan dapat menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat persatuan dan kesatuan dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, antara lain adalah dengan upaya pengembangan sumberdaya manusia aparat pemerintah daerah untuk mendapatkan kemampuan aparatur secara optimal. Peluang dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan baik secara formal maupun non formal dibuka lebar-lebar, kemudian pada akhirnya diberdayakan secara

profesional dalam arti pendidikan yang telah diperoleh diberikan kesempatan untuk dapat diaplikasikan dalam ketugasannya.

Dengan demikian tujuan pendidikan dan pelatihan yang diharapkan bagi pegawai negeri sipil dapat tercapai, seperti yang tercantum dalam PP. 101 Tahun 2000, sebagai berikut :

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

Peran Badan Kepegawaian sebagai institusi yang bertugas untuk melakukan pembinaan, pengembangan, serta melakukan monitoring dan evaluasi SDM dengan dinas/ badan/kantor yang ada di lingkungan pemerintah daerah. Arus data kepegawaian dari dinas/badan/kantor dan BKD menjadi dasar BKD menyusun dan menyelenggarakan program pembinaan dan pengembangan SDM Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Muaranya adalah pelaksanaan *asesment center* untuk melakukan penilaian atas kinerja masa depan SDM yang akan dipromosikan atau dimutasikan pada jabatan tertentu. Berdasarkan hasil *assessment* dilakukan kegiatan pengembangan SDM melalui program-program diklat maupun program nondiklat seperti pengembangan *learning organisations* atau mengikutkan dalam kegiatan seperti *workshop*.

Adapun beberapa pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah Kepala Badan Kepegawaian Kotawaringin Barat, Kepala Bidang Pendidikan dan pelatihan, Kasub Bid Diklat Kepemimpinan, teknis dan Fungsional, Ka Sub Bid Pengembangan Diklat, Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD), dan Ketua Komisi A Kotawaringin Barat selaku mitra Pemerintah Daerah, Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah, Kepala Sub Bagian Hukum dan Perundang-undangan Sekretariat Daerah, Bagian Bendahara Pengeluaran dan Pemasukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Tokoh masyarakat Kabupaten Kotawaringin Barat.

Adapun keterkaitan Kepala Dinas Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dan Komisi A DPRD Kabupaten Kotawaringin Barat yang membidangi anggaran lebih banyak dengan permasalahan pengalokasian anggaran untuk kegiatan Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat.

Otonomi Daerah menegaskan adanya keleluasaan dan kewenangan yang diberikan sepenuhnya kepada daerah untuk dapat mengatur dan mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kapasitas dan kemampuan sumber daya aparat di daerah jelas menjadi syarat atau kebutuhan utama. Secara teoritik, kemampuan birokrasi antara lain terbentuk melalui penerapan asas desentralisasi, yaitu adanya pelimpahan wewenang dari tingkat atas organisasi kepada tingkat bawahnya. Melalui pelimpahan

wewenang itulah para birokrat pada tingkat bawah diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan kreativitas mereka, mencari solusi terbaik atas permasalahan yang dihadapi (Rasyid, 1997 : 11).

Perencanaan SDM yang baik haruslah didukung oleh data dan informasi yang lengkap. Kenyataan yang ada selama ini adalah semua permasalahan dalam pengembangan SDM aparatur belum teridentifikasi dengan baik. Tentunya hal ini memerlukan penanganan yang tepat berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah ada sebelumnya.

Dewasa ini upaya pengembangan kapasitas merupakan bagian yang penting di dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam kehidupan sehari-hari pengembangan kapasitas misalnya dilaksanakan dengan pendidikan, baik secara formal maupun informal. Di dalam perusahaan misalnya melalui pelatihan-pelatihan sumberdaya manusia, pengembangan sistem manajerial. Di dalam pemerintahan pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan juga penting untuk meningkatkan performa aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara, dan juga regulasi dan deregulasi kebijakan pemerintahan.

Dalam konteks pembangunan secara keseluruhan pun upaya pengembangan kapasitas menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dengan kata lain tidak mungkin terjadi suatu proses pembangunan/pengembangan dalam hal apapun tanpa upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku maupun juga sistem yang mengaturnya.

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dinyatakan Pegawai Negeri meliputi Pegawai Negeri Sipil (*PNS Pusat dan PNS Daerah*), TNI, dan POLRI.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan sebagaimana di atur dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

PNS sebagai unsur utama SDM Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKN atau yang lebih populer dengan istilah "Good Governance".

Untuk semua itu, bagi Pemerintah yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme Aparatur agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan

yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan memberikan pelayanan prima.

Untuk membangun sosok Aparatur sebagaimana tersebut di atas, Pemerintah perlu membina aparatur secara terus menerus dengan jelas, terarah, transparan dan sebagai salah satu jalur adalah melalui Pengembangan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil dan melalui adanya diklat-diklat. Dengan pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme. Sudah menjadi suatu fenomena umum di negeri ini, bahwa hampir seluruh unsur pimpinan pemerintahan senantiasa meletakkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada urutan teratas dari program kerjanya. Namun, di dalam implementasinya, pengembangan SDM ini tidak berjalan sebagaimana mestinya atau dengan kata lain hanya slogan saja alias NATO (No Action Talk Only) !! Hal ini disebabkan oleh tidak mencukupinya anggaran (kalau tidak mau disebut tidak ada sama sekali), yang mereka alokasikan untuk pengembangan SDM.

Menurut Siswanto (2000:24) pengertian Manajemen SDM adalah :

“suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusankeputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Mereka akan lebih memprioritaskan alokasi anggaran untuk pembangunan fisik, karena hasilnya akan lebih terlihat oleh masyarakat dibanding dengan pengembangan SDM yang hasilnya baru akan terlihat beberapa puluh tahun kemudian. Lebih-lebih di era reformasi seperti sekarang ini, dimana

keberadaan mereka pada posisi atau jabatan tersebut akan sangat tergantung dari konstituen mereka masing-masing.

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Biaya diklat gelar dan non-gelar yang mahal serta kualitas diklat yang dianggap kurang memadai dan bermanfaat bagi pengembangan institusi atau karir mereka, menjadi salah satu penyebab utama enggannya pimpinan institusi mengalokasikan anggaran untuk pengembangan SDM. Hal lain yang banyak menjadi penyebab antara lain :

- 1) **Ketiadaan PNS yang dapat memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut ;**
- 2) **Kekhawatiran pimpinan unit tersaingi oleh stafnya apabila dikirim diklat (khususnya diklat gelar) ;**
- 3) **Merasa seluruh stafnya telah memadai dan tidak memerlukan diklat lagi ;**
- 4) **Tidak ada insentif bagi kemajuan karir bagi pegawai yang telah mengikuti diklat ;**
- 5) **Ketergantungan pimpinan unit yang sangat tinggi terhadap staf; dan**
- 6) **Penunjukan staf untuk mengikuti diklat dilakukan secara subyektif atau tanpa kriteria yang jelas.**

Menjadikan aparatur yang profesional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi tersembunyi yang ada dalam setiap aparatur menjadi bahan pemikiran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di pemerintah daerah pada saat ini. Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas potensial yang dimilikinya, kemudian diaplikasikan secara langsung ke dalam ketugasan pokok dan fungsi mereka sebagai sosok customer atau pelayan yang responsif terhadap

keinginan, keperluan atau kebutuhan para pelanggannya baik internal maupun eksternal.

Sejalan dengan upaya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional dapat dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat) terus dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Tujuan diklat dalam PP. 101/2000 tersebut sudah sangat komplit dan menyeluruh meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, aplikasinya terhadap masyarakat serta semangat nasionalisme. Apabila kita resapi tugas dalam pencapaian tujuan diklat tersebut cukup berat untuk mencapainya, sikap optimistis dan positif thinking perlu ditumbuhkembangkan dalam setiap proses pengembangan sumberdaya manusia aparatur, paling tidak tahapan-tahapan serta proses yang mengarah kepada proses pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah harus dilalui dengan dukungan kebijakan top manager sehingga kejelasan arah dan tujuan didapatkan dan dapat dijadikan pegangan bagi setiap aparatur pemerintah daerah untuk dapat saling berkompetisi secara positif yang kemudian mengarah kepada kolaborasi team. Sikap merasa menjadi pahlawan, konseptor tunggal, sumber inspirasi dan lain sebagainya, yang pada intinya berupaya menunjukkan keberadaan secara individual harus dihindari. Kinerja harus diyakini sebagai hasil dari kebersamaan sebagai wujud nyata dari satu team.

Sehubungan dengan menjadikan aparatur yang professional dan handal, banyak masalah-masalah yang secara umum dihadapi berkaitan dengan

kualitas dan kinerja Pegawai Pemerintah Daerah, antara lain adalah masih kurangnya sumber daya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas di daerah, ini ditandai dengan jumlah tenaga-tenaga PNS yang kompeten masih sedikit yang menyebabkan kurang maksimalnya kualitas kerja pegawai di daerah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik memilih judul penelitian ini yaitu *Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat*. Adapun alasan penulis memilih judul tersebut adalah karena untuk mendapatkan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya, dibutuhkan adanya pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia.

B. Rumusan Masalah

Puluhan tahun birokrasi menikmati perannya sebagai tuan masyarakat. Orientasi kepada atasan, pola pikir serta perilaku sebagai tuan, tidak berjalannya sistem penilaian prestasi dan suburnya korupsi, mengakibatkan lemahnya dorongan untuk berprestasi/meningkatkan kualitas (Dillon : 2003).

Aparatur Pegawai Negeri Sipil mau tidak mau harus merespon gelombang reformasi yang sedang bergulir saat ini. Semakin derasnya arus globalisasi menuntut birokrasi lebih terbuka, tanggap dan akuntabel dalam menjalankan tugas dan fungsinya, maka dibutuhkan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan profesional.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 31 ditegaskan :

1. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.
2. Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Sebagai tindak lanjut UU Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 31 tersebut maka dalam upaya meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Bupati Nomor 60 tahun 2009 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya, maka dibutuhkan rencana pengembangan sumber daya manusia yang tepat. Banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam mencapai kondisi demikian, namun belum teridentifikasi dengan baik sehingga solusi pemecahan masalah pun tidak efektif. Untuk itu penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan berikut :

- (1) Bagaimana pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat?
- (2) Bagaimana strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengatasi kendala dan hambatan pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil agar dapat lebih baik dari yang sudah dilaksanakan sebelumnya?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan SDM Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- 2) Untuk menganalisis strategi Badan Kepegawaian Kabupaten dalam mengatasi kendala dan hambatan yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pelaksanaan pengembangan SDM Pegawai Negeri Sipil.

D. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Ilmiah

1. Tesis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang berarti bagi kajian dalam efektivitas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan peningkatan kompetensi dan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat pada masa sekarang dan yang akan datang.
2. Memberikan informasi atau sumbangan pemikiran kepada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil.
3. Untuk menambah khasanah pengetahuan tentang perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil.

4. Sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian dalam kasus serupa bagi pihak lain.

b. Kegunaan Terapan

1. Tesis ini diharapkan dapat memberikan solusi pemecahan efektivitas pengembangan SDM Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan peningkatan kompetensi dan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat sehingga kebijakan-kebijakan yang ada dapat direalisasi dengan baik serta tercapainya tujuan utama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
2. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Daerah dalam rangka kebijakan pembangunan SDM Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan peningkatan kompetensi dan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengembangan Kapasitas

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan, workshop bagi karyawan dapat meningkatkan pengetahuan lebih lagi di luar perusahaan.

Edwin B. Flippo mendefinisikan pengembangan sebagai berikut :

Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh, Sedangkan latihan didefinisikan sebagai berikut : “Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu”.

Sedangkan Andrew F. Sikula mendefinisikan pengembangan sebagai berikut :

“Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”.

Definisi latihan diungkapkan oleh Andrew F. Sikula yaitu “latihan adalah ;

Proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”.

Dalam hal ini yang akan dibahas adalah kapasitas yang terkait dengan manusia dan juga sistem yang ada di sekitarnya, kapasitas yang dapat pula diartikan sebagai kemampuan manusia, kemampuan institusi dan juga kemampuan sistemnya.

Kemudian bagaimana dengan Pengertian umum Pengembangan Kapasitas? Apakah kapasitas hanya berorientasi kepada kemampuan manusia semata-mata? Tentu saja tidak, mengingat dalam sebuah sistem organisasi misalnya selain mencakup aspek manusia juga mencakup sistem manajemen, kebijakan, strategi, peraturan dan lain-lain.

Pengertian pengembangan kapasitas memang secara terminologi masih ada perbedaan pendapat, sebagian orang merujuk kepada pengertian dalam konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan) sebagian lagi mengartikan kapasitas dalam konteks yang lebih luas termasuk di dalamnya soal sikap dan perilaku. Sebagian ilmuwan juga melihat pengembangan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*) (Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprapto, MS: 2010)

Dalam Buku *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance* yang ditulis oleh Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprapto, MS,

juga menyampaikan bahwa World Bank menekankan perhatian capacity building pada :

- 1) *Pengembangan sumber daya manusia; training, rekrutmen dan pemutusan pegawai profesional, manajerial dan teknis ;*
- 2) *Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen ;*
- 3) *Jaringan kerja (network), berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi network, serta interaksi formal dan informal ;*
- 4) *Lingkungan organisasi, yaitu aturan (rule) dan undang-undang (legislation) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi development tasks, serta dukungan keuangan dan anggaran ; dan*
- 5) *Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi-kondisi yang mempengaruhi kinerja.*

Pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan-tingkatan (Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprapto, MS: 2010) yaitu:

- 1) **Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu;**
- 2) **Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi ;**
- 3) **Tingkatan individual, contohnya ketrampilan-ketrampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi**

Menurut Kaloh (2002:114), dalam pengembangan sumber daya aparatur prima diperlukan pengembangan sifat-sifat sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama (*Net work*).

Networking diperlukan oleh karena manusia tidak lagi hidup terpisah-pisah tapi berhubungan satu dengan yang lain. Manusia abad 21 hidup didalam dunia tanpa sekat, sehingga yang dapat survive adalah manusia yang ahli dalam networking. Dunia perdagangan bebas akan semakin lancar apabila ada networking. Tanpa networking, maka perluasan pasar akan menjadi sulit.

2. Kerjasama (*Team work*).

Setiap orang didalam abad 21 mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keunggulan spesifikasinya. Secara keseluruhan sumber daya aparatur yang telah dikembangkan kemampuan spesifiknya akan dapat membangun suatu teamwork yang pada gilirannya dapat menghasilkan berbagai produk yang lebih unggul. Industri-industri maju telah melaksanakan konsep team work tersebut, sehingga mungkin saja hanya dapat menghasilkan produk yang tinggi mutunya, tetapi juga produk yang dihasilkan tersebut semakin lama semakin disempurnakan. Oleh sebab itu pelaksananya adalah harus personil yang terus menerus meningkatkan keunggulannya.

3. Cinta kepada kualitas yang tinggi.

Seorang aparatur negara yang prima adalah mereka yang terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya dalam melaksanakan sesuatu sehingga kualitas yang dicapai hari ini akan ditingkatkan esok harinya dan seterusnya. Dengan demikian hasil karya atau produk akan

terus-menerus meningkat dan dapat bersaing dengan produk lain dari bangsa lain.

Inti yang ingin penulis kemukakan disini adalah, solusi untuk melaksanakan pembangunan yang kompetitif sesuai dengan tuntutan globalisasi adalah pelaksanaan Otonomi daerah yang mandiri dan bertanggung jawab, dimana Otonomi daerah tersebut akan mendorong peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Daerah, pemberdayaan masyarakat, pengembangan prakarsa dan kreativitas dan peningkatan peran serta masyarakat serta pengembangan peran dan fungsi DPRD.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pada prinsipnya, pendidikan dan pelatihan merupakan segala usaha yang bertujuan untuk pengembangan SDM, yaitu pengembangan kemampuan dalam arti sikap dan kepribadian, pengetahuan serta ketrampilan. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu, dan

biasanya dilakukan dalam periode waktu yang lebih pendek dibandingkan dengan Pendidikan.

Untuk Pendidikan dan Pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut tiga aspek, yaitu :

- 1) Analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : "*Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya*";
- 2) Analisis pekerjaan, dengan pertanyaan: "*Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya*"; dan
- 3) Analisis pribadi, menekankan "*Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa*". Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut. (<http://www.Kmkp.Ugm.ac.id/MSDM>).

Berdasarkan keseluruhan uraian dimaksud, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dan menentukan terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam menampilkan kinerja guna pencapaian tujuan. Semua tahapan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia dimaksud, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, serta pengembangan adalah merupakan kegiatan yang berkaitan dan harus dilaksanakan secara berkesinambungan. Selanjutnya, pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia juga merupakan hal yang esensial yang harus dilakukan, karena pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bermanfaat bagi peningkatan kompetensi serta kinerja pegawai.

3. Konsep Pengembangan Kapasitas Sumber daya manusia

Milen (2006: 12) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus (Yuswijaya, 2008: 87). Sedangkan Morgan (Milen, 2006: 14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sector, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Lebih lanjut, Milen (2001: 142) melihat capacity building sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu.

Selanjutnya, UNDP dan Canadian International Development Agency (CIDA) dalam Milen (2006: 15) memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai : proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk :

- (a) Menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (core functions), memecahkan 8 permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan ; dan
- (b) Memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan kapasitas menurut Grindle (1997) yang menyatakan bahwa :

Pengembangan kapasitas sebagai ability to perform appropriate task effectively, efficiently and sustainable.

Bahkan Grindle menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu kepada improvement in the ability of public sector organizations. Keseluruhan definisi di atas, pada dasarnya mengandung kesamaan dalam tiga aspek sebagai berikut :

- a. Bahwa pengembangan kapasitas merupakan suatu proses ;
- b. Bahwa proses tersebut harus dilaksanakan pada tiga level/tingkatan, yaitu individu, kelompok dan institusi/organisasi ; dan atau
- c. Bahwa proses tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.

Sesungguhnya pada beberapa literatur pembangunan, konsep capacity building sampai saat ini masih menyisakan perdebatan-perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian pakar memaknai capacity building sebagai capacity development atau capacity strengthening, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (existing capacity). Sementara pakar yang lain lebih merujuk kepada constructing capacity sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak.

Namun Soeprato (2007: 9) tidak condong pada salah satu sisi karena menurutnya keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama yakni analisa kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan kinerja pemerintahan (government performance). Dalam hal ini searah dengan

pendapat Grindle (1997: 6 -22) Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance. Jadi, pengembangan kapasitas (capacity building) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintah. Yakni efisiensi, dalam hal waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcomes; efektivitas berupa kepatutan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan, dan responsivitas merujuk kepada bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle (1997: 1-28), dan Bappenas (2007) adalah :

- (1) Dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen ;
- (2) Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial ; dan atau
- (3) Reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

Sejalan dengan itu, Grindle (1997: 1-28) menyatakan bahwa apabila capacity building menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka capacity building tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi :

1. Pengembangan sumber daya manusia ;
2. Penguatan organisasi ; dan atau
3. Reformasi kelembagaan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (training), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutimen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistim insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistim dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro.

Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan aturan main dari sistim ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistim kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya

masyarakat madani (Grindle, 1997; Depdagri-Bappenas, 2000; Imbaruddin, 2005; Soeprapto, 2007).

Lebih lanjut pada studi Grindle dan Hilderbrand (Grindle, 1997: 35-36) tentang pengembangan kapasitas pada kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang seperti Negara Afrika, Maroko, Ghana, Bolivia, Thailand dan Sri Lanka mengidentifikasi lima dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, yaitu :

- 1) *The action environment (lingkungan tindakan)* ; yaitu menetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan sosial dimana pemerintah melaksanakan kegiatannya. Kinerja tugas-tugas pembangunan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi lingkungan tindakan seperti tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas politik dan legitimasi pemerintah, serta profil sumber daya manusia dari sebuah negara. Intervensi-intervensi untuk meningkatkan kondisi dalam lingkungan tindakan membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan hasil karena intervensi-intervensi ini berupaya untuk mengubah struktur dasar ekonomi, politik, dan sosial.
- 2) *Public sector institutional context (Konteks institusional dari sektor publik)*; yaitu meliputi faktor-faktor seperti aturan-aturan dan prosedur yang ditetapkan bagi operasional pemerintah dan pegawai-pegawai publik, pemerintah bidang sumber daya keuangan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, tanggung jawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa-prakarsa pembangunan,

kebijakan-kebijakan yang berbarengan, dan struktur-struktur pengaruh formal dan informal yang mempengaruhi bagaimana sektor-sektor publik tersebut berfungsi. Konteks ini dapat mendesak atau memfasilitasi penyelesaian tugas-tugas tertentu.

- 3) ***Task network dimension (dimensi jaringan tugas)*** ; yaitu merujuk pada sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana jaringan tersebut mampu mendorong komunikasi dan koordinasi dan sejauh mana individu-individu dalam organisasi di jaringan tersebut dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Jaringan dapat disusun dari organisasi-organisasi yang berada di dalam dan di luar sektor publik; termasuk LSM dan organisasi sektor swasta. Organisasi-organisasi primer memiliki peranan sentral dalam pelaksanaan sebuah tugas; organisasi-organisasi sekunder penting bagi kerja-kerja organisasi primer; dan organisasi-organisasi pendukung yang memberikan layanan dan bantuan yang memungkinkan tugas tersebut untuk dilaksanakan.
- 4) ***Organizational dimension (Dimensi Organisasi)*** ; yaitu merujuk kepada tempat yang menguntungkan dimana riset diagnostik biasanya dilaksanakan, meliputi : penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif. Faktor-faktor ini menjalankan dan mendesak kinerja

karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi output organisasi dan membentuk perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya.

5) ***Human resources dimension (dimensi sumber daya manusia)*** ;

Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana sumber daya manusia dididik dan ditarik untuk berkarir di sektor publik dan pemanfaatan serta penyimpanan individu ketika mereka mengejar karir seperti ini. Dimensi ini berfokus terutama pada kemampuan manajerial, profesional, dan teknis serta sejauh mana pelatihan dan jenjang karir mempengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang diberikan.

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) dalam Milen (2006: 22) yang menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan (level) yang harus menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah :

- (a). Tingkatan sistem/kebijakan,
- (b). Tingkatan organisasi/lembaga, dan
- (c). Tingkatan individu/sumber daya manusia. Ketiga tingkatan ini saling terkait dan mendukung, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama.

Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran yang ingin dicapai. Pada tingkatan

sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi.

Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi. Pada tingkatan organisasi, upaya peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Sebagaimana diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu unsur perangkat keras (hardware) dan unsur perangkat lunak (software). Unsur perangkat keras organisasi bisa meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, dan sumber daya informasi yang dimiliki organisasi. Sedangkan pada tingkatan individu adalah individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya baik itu pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja.

Serupa dengan konsep GTZ, Leavit juga menjelaskan tingkatan pengembangan kapasitas sebagai berikut :

- a. Tingkat individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan etika ;
- b. Tingkat kelembagaan, meliputi: sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan system pengambilan keputusan ; dan atau

c. Tingkat sistem meliputi: peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendukung.

Lebih lanjut, dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintah daerah Bappenas (2007) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas mencakup :

1. Tingkat sistem, menetapkan kondisi-kondisi kerangka yang memungkinkan dan membatasi (pengatur) bagi pemerintah daerah, dan dimana berbagai komponen sistem berinteraksi satu sama lain ;
2. Tingkat kelembagan (entitas), tingkat badan atau lembaga teknis, atau lembaga pengantar pelayanan (service delivery) dengan struktur organisasi tertentu, proses-proses kerja dan budaya kerja ; dan atau
3. Tingkat individu, keterampilan dan kualifikasi individu berupa uraian pekerjaan, motivasi dan sikap kerja.

Untuk lebih jelasnya, aspek pengembangan kapasitas dapat dilihat pada tiga hal, yaitu :

- (1) tingkat individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja,
- (2) tingkat kelembagaan, mencakup sumberdaya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan
- (3) tingkat sistem, mencakup peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mendukung.

Dalam melakukan pengembangan kapasitas individu, tingkatan kompetensi atau kapasitas individu bisa diukur melalui konsep dari Gross (Sudrajat, 2005: 54), yang menyatakan bahwa kompetensi yang harus

dimiliki aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan adalah sebagai berikut :

- 1) *Knowledge* yang meliputi: *general knowledge, technical knowledge, jobs and organisation, administrative concept and methods, dan selfknowledge.*
- 2) *Ability* yang meliputi: *management, decision making, comunication, planing, actuating : organizing, evaluating controlling, working with others, handling conflicts, intuitive thought, comunication, dan learning.*
- 3) *Interest* yang meliputi: *action orientation, self-confidence, responsibility, dan normes and ethics.*

Sedangkan untuk melihat kemampuan pada level organisasi, dapat digunakan konsep *Polidano (2000: 21)* yang diaanggap sangat cocok untuk diterapkan pada sektor publik (pemerintahan). Terdapat tiga elemen penting untuk mengukur kapasitas sektor publik, sebagai berikut:

- a. *Policy capacity*, yaitu kemampuan untuk membangun proses pengambilan keputusan, mengkoordinasikan antar lembaga pemerintah, dan memberikan analisis terhadap keputusan tadi.
- b. *Implementation authority*, yaitu kemampuan untuk menjalankan dan menegakkan kebijakan baik terhadap dirinya sendiri maupun masyarakat secara luas, dan kemampuan untuk menjamin bahwa pelayanan umum benar-benar diterima secara baik oleh masyarakat.

c. *Operational efficiency*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan umum secara efektif/efisien, serta dengan tingkat kualitas yang memadai.

Pemahaman tentang kapasitas di atas dapat dikatakan masih terbatas pada aspek manusianya saja (*human capacity*). Pengembangan kemampuan SDM ini harus menjadi prioritas pertama oleh pemerintah daerah, karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kemampuan faktor non-manusia secara optimal. Dengan kata lain, kemampuan suatu daerah secara komprehensif tidak hanya tercermin dari kapasitas SDM-nya saja, namun juga kapasitas yang bukan berupa faktor manusia (*non-human capacity*), misalnya kemampuan keuangan dan sarana/prasarana atau infrastruktur.

Baik *kapasitas SDM* maupun *kapasitas non-SDM* ini secara bersama-sama akan membentuk *kapasitas internal* suatu organisasi (pemerintah daerah). Namun, walaupun kapasitas internal suatu pemerintah daerah berada pada level yang tinggi, tidak secara otomatis dikatakan bahwa kinerja pemerintah daerah itu secara agregat juga tinggi. Disini diperlukan adanya indikator-indikator eksternal yang dapat menjadi faktor pembanding/penilai/pengukur dari kapasitas internal tersebut. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa kapasitas internal yang tinggi merupakan prasyarat untuk menciptakan indikator kinerja eksternal yang tinggi. Adalah tidak masuk akal bahwa kinerja eksternal dapat dipacu dengan kemampuan internal yang terbatas.

Dalam hubungan ini, jika kinerja eksternal pada suatu daerah menunjukkan indikasi yang positif, secara asuntif dapat dijustifikasi bahwa kemampuan internal daerah itu berada pada level yang baik. Pada gilirannya, kemampuan internal daerah yang baik ditambah dan/atau dibuktikan dengan positifnya indikator-indikator eksternal, akan membentuk kemampuan/kapasitas daerah secara menyeluruh atau komprehensif. Adapun yang dimaksud dengan kinerja eksternal disini adalah segala hasil capaian diluar struktur kelembagaan pemerintah daerah namun diperoleh karena adanya aktivitas yang dilakukan pemerintah daerah tersebut. Kinerja ini dapat berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat secara progresif (ditopang oleh indikator ekonomi makro), kualitas lingkungan sebagai dampak dari kebijakan, hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan warganya (ditunjukkan oleh tingginya tingkat partisipasi dan legitimasi, serta rendahnya keluhan masyarakat), dan sebagainya.

4. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia memegang peran yang strategis dan menentukan jalannya pemerintahan dan roda pembangunan menurut Syamsudin (2006 : 21) dalam buku Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang diterbitkan Badan Kepegawaian Negara mengemukakan :

“Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang merancang serta menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia inilah yang menggerakkan sumber daya lainnya, dan tanpa orang-orang yang memiliki keahlian dan berkompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. (Manajemen PegawaiNegeri Sipil, Badan Kepegawaian Negara, 2011)”.

Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas organisasi yang bersangkutan tanpa adanya keahlian, kompetensi, dedikasi, dan kemampuan dari para pegawainya dalam hal ini pegawai negeri sipil.

Adapun yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil menurut Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian adalah Setiap warga negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (SANKRI, Buku III, Landasan dan Pedoman Pokok Penyelenggaraan Pengembangan System Administrasi Negara, 2003 : 169 LAN, Jakarta halaman).

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan (Pasal 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian). Lebih lanjut dalam pasal 2 dari undang-undang menegaskan :

1. Pegawai Negeri terdiri dari :
 - a. Pegawai Negeri Sipil
 - b. Anggota Tentara Nasional Indonesia.
 - c. Anggota Kepolisian Republik Indonesia.
2. Pegawai Negeri Sipil sebagai mana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, terdiri dari :
 - a. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan
 - b. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Suradji dalam buku Manajemen Kepegawaian Negara yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara 2006 : 247, mengemukakan bahwa :

1. Pegawai Negeri Pusat yaitu :
 - a. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada departemen (kementerian) , lembaga non departemen, kesekretariatan lembaga negara, instansi pusat yang ada di daerah dan kepanitaraan pengadilan.
 - b. Pegawai Negeri Pusat yang bekerja pada perusahaan jawatan
 - c. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonomi.
 - d. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan suatu peraturan perundang undangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, Perusahaan umum, yayasan dan lain-lain.
2. Pegawai Negeri Sipil daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Daerah otonom seperti daerah Provinsi/Kabupaten/Kota dan gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau dipekerjakan pada pemerintah daerah atau pekerjaan di luar instansi induknya”

Dari pengertian Pegawai di atas dapat disimpulkan bahwa Pegawai negeri Sipil yang bekerja di daerah dengan penggajiannya menjadi beban APBD merupakan Pegawai Sipil Daerah, dalam konteks penelitian ini penulis menyoroti hanya Pegawai Sipil daerah yang berkerja di Kabupaten Kotawaringin Barat dalam kaitan implentasi Peraturan

Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan Dan pelatihan Pegawai negeri Sipil.

5. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu perusahaan. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan menjadi hal yang makin penting bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan, sebaliknya jika pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan.

Jika kita perhatikan manajemen sumber daya manusia mengandung dua pengertian utama yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Manajemen mengandung pengertian sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang melakukan aktivitas.

Dalam perspektif manajemen, salah satu sumber daya yang penting adalah sumber daya manusia (*human resources*). Manusia sebagai sumber daya, memiliki peranan penting karena manusia adalah sumber daya yang dinamis bukan sumber daya yang statis. Manusia dengan akalnyanya, dapat menggerakkan sumber daya lainnya baik yang dinamis maupun statis agar dapat mencapai tujuan individu maupun organisasi secara optimal.

Menurut Likert dalam Pigors dan Myers (1977:5), disebutkan bahwa :

All the activities of any enterprise are initiated and determined by the persons who make up the institutions. Plants, offices, computers, automated equipment, and all else that a modern firm uses are unproductive except for human effort and direction..... Of all the tasks of management, managing the human component is the central and more important task, because all else depends on how well it is done.

Maksud pernyataan Likert, ialah bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan dimulai dan ditentukan oleh orang-orang yang menjalankan institusi tersebut. Gedung-gedung, kantor-kantor, komputer-komputer, dan perlengkapan otomatis lainnya yang digunakan oleh perusahaan modern tidaklah produktif kecuali atas usaha dan pengarahan yang dilakukan oleh manusia.

Kemudian, dikatakan juga bahwa dari semua tugas-tugas manajemen, mengelola sumber daya manusia adalah yang paling utama dan yang lebih penting, karena semua komponen lainnya bergantung pada seberapa baik pengelolaan sumber daya manusia dilakukan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa manusia adalah faktor penting dan utama yang tidak dapat diabaikan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan baik dalam suatu perusahaan, organisasi non pemerintahan dan dalam pemerintahan itu sendiri, karena manusia adalah pelaksana utama kegiatan-kegiatan dimaksud, yang menggerakkan berbagai komponen yang ada disekitarnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kegiatan Pemerintahan, maka kelancaran penyelenggaraan Pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan pun juga ditentukan oleh manusianya.

Oleh karena itu, tidak dapat disangkal bahwa manusia adalah faktor utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan, karena bagaimanapun juga keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan orang-orang yang berada didalamnya, yaitu manusia sebagai sumber daya pelaksananya.

Itu berarti bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi, fungsi pengelolaan sumber daya manusia tersebut dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli antara lain ;

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi”.

Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuannya dalam mengelola sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2001 :10) manajemen sumber daya manusia adalah :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat “.

Sedangkan menurut Simamora (2004 : 4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hub ketenagakerjaan yang baik".

Kemudian, secara lebih ringkas, Pattanayak (2002:3) menyatakan :

Human resource management encompasses thoses activities designed to provide, motivate and coordinate the human resources of an organization.

Pernyataan Pattanayak tersebut memiliki maksud bahwa, manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang di desain untuk memberi kesempatan, memotivasi dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Mendukung pernyataan tersebut, Filippo (1982:5) mendefinisikannya sebagai berikut :

Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished."

Dengan kata lain, Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Filippo adalah :

Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk menunjang perbaikan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia sehingga tujuan akhir baik bagi individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai.

Sedangkan definisi lainnya yang sejalan, dikemukakan oleh Joko Siswanto dalam "Presentasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis

Kompetensi” (2007), ia menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah :

Serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan (calon pegawai, pegawai & pensiunan) secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi & kesejahteraan) dan pengembangan (karir, pendidikan & pelatihan) serta terminasi, untuk mencapai tujuan organisasi (memelihara dan meningkatkan performansi).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penulis mendefinisikan dengan Keseluruhan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal dengan melakukan berbagai aktivitas yang memotivasi sumber daya manusia tersebut, mulai dari implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik yang melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia tersebut dalam usaha meningkatkan kompetensi sehingga dapat menjadi faktor pendukung terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam peningkatan kinerja, produktivitas serta pelayanan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia yang didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 : 10).

6. Pendidikan dan Pelatihan

Pada prinsipnya, setiap organisasi berorientasi pada peningkatan produktivitas dengan cara meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh pegawai dalam organisasi tersebut. Untuk itu, pada setiap organisasi dibutuhkan pegawai yang berkualitas, yaitu pegawai yang memiliki kompetensi yang optimal, baik pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta perilaku yang baik dalam bidang tugasnya, selain itu pada diri seorang pegawai juga dituntut untuk mau bekerja dengan efektif, efisien, berprestasi dan dilandasi dengan etika moral dan tanggung jawab dalam rangka peningkatan kinerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan organisasi tersebut secara menyeluruh.

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dimaksud adalah dengan mengikutsertakan pegawai tersebut pada program-program pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Sedarmayanti (2004:143), menyatakan bahwa, salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja adalah dengan mengikutsertakan pegawai pada program-program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan bekerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Kemudian, tentang kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan, Cormick dalam Mangkunegara (2003:53), menyatakan bahwa suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan, hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer, pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini

juga mendukung organisasi dan tujuan lain dari organisasi, seperti keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan menyebabkan hubungan pribadi lebih efektif.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Notoadmodjo (2003:30) menyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi oleh karena itu, setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Kemudian, Wursanto (1988:59), menyatakan bahwa untuk mempertinggi mutu pegawai, baik pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan.

Jadi, berdasarkan keseluruhan pendapat di atas, dapat kita pahami bahwa pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan itu perlu dan merupakan investasi bagi organisasi untuk berkembang lebih baik, dengan Diklat, pegawai dapat ditingkatkan kualitasnya, kompetensinya, sehingga akan berpengaruh pada produktivitas, dan kinerjanya dalam pelayanan secara umum.

Kemudian, dalam rangka pengelolaan Diklat, terdapat empat hal yang secara prinsip yang harus diperhatikan, yaitu :

- (1). Analisa Kebutuhan Diklat (*Need Analysis*) ;
- (2). Prinsip Pembelajaran (*Learning Principles*) ;
- (3). Teknik-teknik Diklat (*Training Techniques*); dan

(4). Evaluasi Program (*Program Evaluation*). (Newstrom dalam Suherman: 2005).

Artinya, untuk melaksanakan Diklat, sebelumnya Lembaga Diklat harus melakukan Analisa Kebutuhan Diklat, yaitu memahami untuk apa Diklat itu dilaksanakan? Apa tujuannya? Siapa pesertanya? Kemudian berkaitan dengan prinsip-prinsip belajar bahwa lembaga Diklat harus menerapkan metode belajar apa yang paling efektif disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan. Teknik-teknik Diklat juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dan yang terakhir melakukan evaluasi terhadap program Diklat tersebut, sehingga diketahui apakah Diklat yang dilakukan berhasil dan dapat mencapai sasaran secara optimal.

Menurut Donaldson dan Scannel (1987:17), langkah-langkah yang sangat menentukan untuk mendisain efektivitas program Pendidikan dan Pelatihan antara lain adalah :

1. Melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan.
2. Menentukan standar yang objektif.
3. Tersedianya materi atau bahan pelajaran.
4. Seleksi instruktur.
5. Metodologi.
6. Media.
7. Bentuk *test* atau ujian.
8. Mengadakan kebutuhan program.
9. Evaluasi dan revisi program.

Berdasarkan uraian di atas, maka Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) merupakan langkah awal yang penting dalam manajemen kediklatan. Kebutuhan Diklat merupakan kesenjangan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan dengan kompetensi yang secara nyata dimiliki oleh aparatur dalam pelaksanaan tugas (Peraturan Menteri Dalam Negeri RI nomor 31 tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah).

Dapat penulis tambahkan, bahwa kebutuhan Diklat terdiri atas tiga kategori (Peraturan Menteri Dalam Negeri RI nomor 31 tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah), yaitu :

1. Kebutuhan pada tingkat organisasi/lembaga.
2. Kebutuhan pada tingkat jabatan/posisi.
3. Kebutuhan pada tingkat individu/perorangan.

Proses Analisa Kebutuhan Diklat terdiri dari tiga langkah utama yaitu:

1. Identifikasi kebutuhan Diklat.
2. Analisis hasil identifikasi kebutuhan Diklat.
3. Penilaian kesenjangan pengetahuan, sikap dan ketrampilan.

Hasil analisa kebutuhan dimaksud, yang akan menjadi tujuan Diklat, sehingga suatu perumusan tujuan Diklat dapat dibuat. Perumusan tujuan Diklat secara sederhana memuat secara jelas kompetensi dasar dan indikator keberhasilan. Kompetensi dasar, yang merupakan tujuan umum menggambarkan seperangkat pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang harus dicapai oleh peserta dalam suatu program atau jenis Diklat tertentu.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka lingkup kompetensi Diklat mencakup :

1. Ranah kognitif (*Cognitive Domain*), yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan/ peningkatan pengetahuan dan intelektual.
2. Ranah sikap (*Affective Domain*), yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan minat, sikap, dan nilai-nilai.
3. Ranah ketrampilan (*Psychomotoric Domain*), yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta baik yang bersifat intelektual maupun bersifat laku atau gerak yang dikuasai dan dilakukan dengan tepat sesuai kecepatan tertentu.

Pendidikan dan Pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. (Notoadmodjo, 2003:28).

Pandangan lainnya, dikemukakan oleh Walker (1980:265), ia menyatakan bahwa :

Training and development is a human resource management and the principal vehicle for developing skills and abilities of employees other than through job assignment. It is an important means of influencing management values, attitudes, and practices in human resources management.

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa Pengembangan dan Pelatihan adalah pengelolaan sumber daya manusia dan sarana untuk pengembangan ketrampilan dan kemampuan pegawai lebih baik daripada melalui tugas-tugas pekerjaan. Hal itu penting untuk mempengaruhi pengelolaan nilai-nilai, sikap-sikap, dan praktek dalam sumber daya manusia.

Selanjutnya, Jucius (1979:221), memberikan definisi Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut :

The term "training" is used here to indicate any process by which the attitudes, skills and abilities of employees to performance a specific job are increased. This task may be contrasted with that of increasing the knowledge, understanding, or attitudes of employees, so that they are better adjusted to their working environment. The term "education" is used here to denote the latter task.

Makna pernyataan Jucius tersebut adalah bahwa terminologi Pelatihan disini digunakan untuk mengindikasikan segala proses yang mana sikap, ketrampilan, dan kemampuan pegawai dikembangkan dalam upaya mengerjakan tugas tertentu. Tugas-tugas dimaksud dapat dibedakan dengan tugas meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan sikap-sikap pegawai. Sehingga mereka dapat lebih baik menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan mereka. Terminologi Pendidikan digunakan untuk menunjukkan tugas-tugas berikutnya.

Masih tentang pengertian Pendidikan dan Pelatihan, pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Nasution (2000:71), dimana ia membedakan Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut: Pendidikan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau sekelompok orang).

Kemudian, Pattanayak (2002:143), mendefinisikan Pelatihan sebagai berikut :

Training maybe define as a plan programme designed to improve performance and to bring about measurable changes in knowledges, skills, attitude and social behaviour of employees of doing a particular job.

Menurut Pattanayak bahwa Pelatihan didefinisikan sebagai suatu program perencanaan yang didisain untuk memperbaiki kinerja dan untuk membawa perubahan-perubahan yang terukur dalam pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku sosial pada karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu.

Sementara itu, tentang Pengembangan dan Pelatihan, Mondy dan Noe dalam "*Human Resource Management*" (2005: 202), mendefinisikan Pengembangan dan Pelatihan :

Sebagai usaha berkelanjutan yang didisain untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi, dimana Pelatihan adalah kegiatan-kegiatan yang didesain untuk memberi kesempatan bagi peserta untuk mempelajari pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan bagi pekerjaan-pekerjaan mereka pada masa sekarang, sedangkan Pengembangan adalah proses pembelajaran yang berlangsung melampaui pekerjaan-pekerjaan saat ini dan memiliki fokus waktu yang lebih panjang. Dalam pandangan Mondy dan Noe tersebut, Pendidikan adalah merupakan bagian dari kegiatan pengembangan pegawai.

Selanjutnya secara lebih khusus, menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Nomor 20 Tahun 2003, Pendidikan dimaknai sebagai:

"Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, masyarakat, bangsa dan agama."

Sejalan dengan pandangan tersebut, dan dihubungkan dengan Pegawai Negeri Sipil, menurut ketentuan pasal 1, Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000, tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS, disebutkan bahwa

Pendidikan dan Latihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya.

Sementara itu, pengertian Pelatihan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 01/Kep/M. Pan/1/2001 adalah : proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dan bertujuan untuk meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis ketrampilan tertentu.

Dapat penulis tambahkan, bahwa menurut Pedoman Penyusunan Program Diklat Tahun 2008, dikatakan bahwa pelaksanaan Diklat diarahkan untuk mendukung penyelenggaraan Pemerintahan Daerah melalui peningkatan kompetensi aparatur sehingga menjadi daya ungkit bagi perubahan perilaku dan kinerja aparatur Pemerintah.

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa Pendidikan lebih bersifat umum dan untuk kebutuhan seseorang, merupakan suatu proses belajar mengajar dengan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang formal bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan dengan mentransfer sejumlah teori sebagai landasan dalam bersikap dan bertindak, yang dapat berguna baik untuk masa sekarang maupun yang akan datang.

Sementara itu, Pelatihan lebih bersifat khusus, merupakan proses belajar mengajar yang bertujuan untuk pengembangan keterampilan atau kemampuan kerja individu atau sekelompok orang, yang sudah bekerja pada

suatu organisasi tertentu, agar lebih menjadi efisien, efektif. Pelatihan juga dimaksudkan untuk peningkatan produktivitas kerja pegawai, yang bersifat lebih terarah dan lebih menekankan pada praktek, dan pada akhirnya, individu tersebut diharapkan mampu melakukan pekerjaannya dengan lebih optimal dan berkualitas.

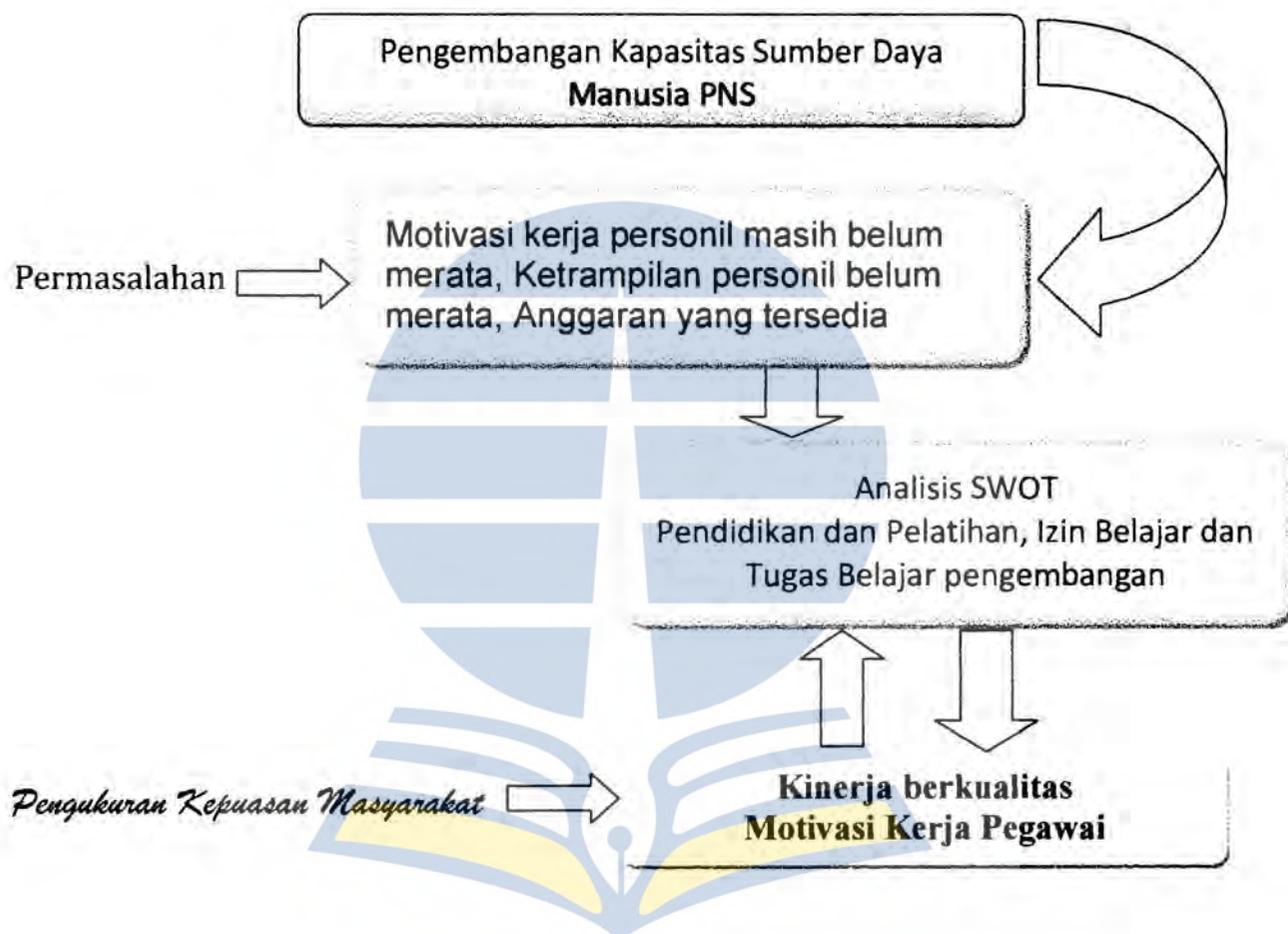
Berdasarkan hal tersebut, maka secara sederhana dapat dikatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah segala aktivitas belajar mengajar yang dilakukan secara sadar, menggunakan teori dan praktek, dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi individu serta sekelompok orang, dengan terjadinya perubahan yang optimal dari segi ketrampilan, pengetahuan, dan sikap dengan menggunakan metode belajar tertentu, dilaksanakan baik didalam maupun diluar sekolah dimana proses tersebut merupakan proses yang berkesinambungan dan berlangsung terus-menerus.

Jadi secara keseluruhan, dapat kita lihat bahwa Pendidikan dan Pelatihan pada prinsipnya sama-sama merupakan proses belajar-mengajar, dengan menggunakan metode tertentu, serta bertujuan untuk peningkatan kompetensi pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kinerja dan kualitas pelayanan pada suatu organisasi. Sedangkan perbedaannya dimana Pendidikan lebih luas daya jangkaunya dan lebih lama dalam prosesnya yaitu bahkan berlangsung terus-menerus, dalam arti seumur hidup, sementara Pelatihan dilakukan dalam waktu yang lebih singkat jika dibandingkan dengan Pendidikan.

Tetapi meskipun terdapat perbedaan antara kedua istilah tersebut, dalam kenyataannya, baik Pendidikan maupun Pelatihan, memiliki orientasi masa

depan yaitu untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien serta peningkatan produktivitas, kinerja dan kualitas pelayanan oleh suatu organisasi dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan dan perbaikan sikap.

Gambar 2.1. Alur Pemikiran



7. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia aparatur pegawai negeri sipil ini telah pernah diadakan penelitian oleh Tim Konsultan Bank Dunia dipimpin Steedman yang mengadakan diagnosa pelayanan publik pada pemerintah daerah Provinsi Sumatera Barat dan Kabupaten Solok. Hasil dari penelitian tersebut di antaranya adalah :

- a. Belum adanya kepastian hukum memperlambat proses restrukturisasi organisasi pemda
- b. Terjadinya kelebihan staf yang cukup banyak namun di sisi lain terdapat kekurangan tenaga teknis
- c. Belum dikembangkannya analisis jabatan sebagai alat untuk mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan
- d. Kebijakan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat masih lemah dan tidak sistematis

Sementara itu penelitian yang diadakan oleh GTZ (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*), mengidentifikasi permasalahan dalam pengembangan kapasitas Pemerintahan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Banyaknya penempatan pegawai belum sesuai dengan bidang ilmunya
- b. Masih adanya tumpang tindih beberapa tugas dan fungsi antar Dinas/Badan/Kantor
- c. Sistem perundang-undangan di tingkat pusat sering berubah-ubah dan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah
- d. Sistem penempatan jabatan belum mendasarkan pada kompetensi jabatan

Yuliawan (2002) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan model manajemen strategis yang dikembangkan Bryson, berusaha menguraikan kompleksitas permasalahan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur, sehingga informasi yang diidentifikasi dapat dijadikan masukan untuk kemudian menawarkan strategi sebagai respon dari isu tersebut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Topik Penelitian	Hasil
1	Steedman (Tim Bank Konsultan Dunia)	Pelayanan publik pada pemerintah daerah Provinsi Sumatera Barat dan Kabupaten Solok	<ul style="list-style-type: none"> a. Belum adanya kepastian hukum memperlambat proses restrukturisasi organisasi pemda b. Terjadinya kelebihan staf yang cukup banyak namun di sisi lain terdapat kekurangan tenaga teknis c. Belum dikembangkannya analisis jabatan sebagai alat untuk mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan d. Kebijakan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat masih lemah dan tidak sistematis
2	GTZ (<i>Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>)	Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara	<ul style="list-style-type: none"> a. Banyaknya penempatan pegawai belum sesuai dengan bidang ilmunya b. Masih adanya tumpang tindih beberapa tugas dan fungsi antar Dinas/Badan/Kantor c. Sistem perundang-undangan di tingkat pusat sering berubah-ubah dan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah d. Sistem penempatan jabatan belum mendasarkan pada kompetensi jabatan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Menjadikan aparatur yang profesional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi tersembunyi yang ada dalam setiap aparatur menjadi bahan pemikiran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di pemerintah daerah pada saat ini. Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas potensial yang dimilikinya, kemudian diaplikasikan secara langsung ke dalam ketugasan pokok dan fungsi mereka sebagai sosok customer atau pelayan yang responsif terhadap keinginan, keperluan atau kebutuhan para pelanggannya baik internal maupun eksternal.

Pada akhirnya dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tertingkatkan kemampuan dalam mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik. Apabila hal-hal tersebut di atas dapat terpenuhi dengan landasan komitmen bersama untuk introspeksi diri kemudian melakukan perubahan segera, maka tidak mustahil masyarakat sejahtera adil dan makmur yang sementara ini hanya sebatas visi saja akan segera dapat tercapai.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Keberadaan Badan Kepegawaian di daerah menjadi penting dan strategis dalam rangka pembinaan kepegawaian, terutama terkait pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah dalam rangka membentuk Pegawai Negeri Sipil yang professional ;
2. Dalam banyak hal terkait pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah kabupaten Kotawaringin Barat kendalanya ada pada kebijakan anggaran termasuk sarana dan prasarana yang ada dan Sumber daya aparatur.

C. Informan Penelitian

Sebagai sumber informan bagi peneliti, maka setiap peneliti sangatlah perlu untuk mengidentifikasi informannya. Apabila terjadi kesalahan dalam penentuan sumber informan dapat berakibat pada kesalahan yang fatal dalam penelitian.

Adapun yang dijadikan sumber informan adalah sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ;
2. Kepala Badan Kepegawaian Kotawaringin Barat ;
3. Kepala Bidang Pendidikan dan pelatihan ;
4. Kasub Bid Diklat Kepemimpinan, teknis dan Fungsional ;
5. Ka Sub Bid Pengembangan Diklat, Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) ;

6. Ketua Komisi A Kotawaringin Barat selaku mitra Pemerintah Daerah ;
7. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah ;
8. Kepala Sub Bagian Hukum dan Perundang-undangan Sekretariat Daerah;
9. Bagian Bendahara Pengeluaran dan Pemasukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ; dan
10. Tokoh masyarakat Kabupaten Kotawaringin Barat.

D. Metode Penelitian

Untuk menjelaskan permasalahan di atas, maka penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan fenomenologi. Menurut Bogdan dan Taylor (1975: 5) mendefinisikan metodologi kualitatif yaitu sebagai :

Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pemilihan pendekatan kualitatif berdasarkan atas spesifikasi obyek penelitian dan juga agar didapat informasi yang mendalam tentang obyek kajian. Semua itu agar dapat menjawab ketertarikan terhadap permasalahan yang tengah dikaji.

Pendekatan fenomenologis bertujuan untuk memahami fenomena-fenomena yang terjadi dalam subyek penelitian, dimana peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata yang diperoleh selama mengadakan pengamatan dan wawancara dengan sejumlah informan.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975: 5) mendefinisikan :

“metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pemilihan pendekatan kualitatif berdasarkan atas spesifikasi obyek penelitian dan juga agar didapat informasi yang mendalam tentang obyek kajian. Semua itu agar dapat menjawab ketertarikan terhadap permasalahan yang tengah dikaji”.

Penulis melakukan wawancara dan sekaligus mengamati obyek kajian sehingga informasi yang di dapat bukan saja hasil dari wawancara tetapi juga hasil pengamatan.

E. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini sesuai dengan latar permasalahan yang akan diteliti. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka. Inkuiri fenomenologi dimulai dengan diam yang merupakan tindakan untuk menangkap pengertian sesuatu yang sedang diteliti. Hal yang ditekankan dalam fenomenologi adalah aspek subyek dari perilaku orang. Peneliti berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang diteliti sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka sendiri di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Menurut pandangan ini, para makhluk hidup tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain dan bahwa pengertian pengalaman kitalah yang membentuk kenyataan (Moleong, 2001: 9).

Dalam Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan fenomenologi, Pendekatan ini sesuai pendapat Moleong, (2001: 9) bahwa :

“Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini sesuai dengan latar permasalahan yang akan diteliti. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka. Inkuiri fenomenologi memuai dengan diam yang merupakan tindakan untuk menangkap pengertian sesuatu yang sedang diteliti. Hal yang ditekankan dalam fenomenologi adalah aspek subyek dari perilaku orang. Peneliti berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang diteliti sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka sendiri di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Menurut pandangan ini, para makhluk hidup tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain dan bahwa pengertian pengalaman kitalah yang membentuk kenyataan”.

Menurut Prasetya Irawan Dalam buku Metodologi Penelitian Administrasi, penerbit Universitas terbuka, 2005, Jakarta, yang diambil dari beberapa sumber (cresswell, 1994, Denzen & lincoln, 1994, Guba & lincoln, 1994, mostin, 1985, Biklen, 1982) menyebutkan ciri-ciri penelitian kualitatif:

1. **Menkonstruk realitas makna sosial dan budaya ;**
 - a. **Tertarik pada interaksi peristiwa dan proses ;**
 - b. **Variabel-variabel sangat kompleks dan sulit dikukur ;**
 - c. **Kontekstual ;**
 - d. **Keterlibatan peneliti sangat penting ;**
 - e. **Latar belakang alami (natural) ;**
 - f. **Sampel purposif ;**
 - g. **Analisis induktif ;**
 - h. **Mengutamakan makna di balik realitas ;**
 - i. **Tertarik pada Why daripada what.**

Lebih lanjut Prasetya Irawan mengemukakan :

Penelitian kualitatif tidak hanya memetakan apa yang ada secara nyata (eksplisit), tetapi justru memetakan dan merekonstruksi realitas yang implisit, nyata tapi tak kasat mata, dari berbagai faktor sosial dan budaya. Penelitian kualitatif tidak mengkonfirmasi realitas (seperti uji hipotesis) tetapi membangun realitas yang sebelumnya tersembunyi (implisit) menjadi nyata (eksplisit) (Prasetya Irawan : 2010)

F. Pengambilan Sampel

Sampel diperlukan sebagai cermin dari populasi objek penelitian. Populasi dapat berarti sebagai keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, hewan, tumbuhan, gejala, nilai tes, atau peristiwa, sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam penelitian (Nawawi, 1983). Setelah populasi ditentukan dengan jelas, barulah dapat ditetapkan apakah mungkin untuk meneliti seluruh populasi atau mengambil sebagian populasi saja yang disebut dengan sampel. Dengan adanya populasi masyarakat Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 20 orang, maka sangat tidak mungkin untuk meneliti keseluruhan populasi karena suatu penelitian tidak selalu perlu meneliti semua anggota dalam populasi, di samping memakan biaya yang besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi (sampel) dapat diharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan memberikan gambaran yang sesuai dengan sifat populasi yang bersangkutan. Sampel dalam penelitian ini adalah masyarakat di sekitar Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk memperkecil kesalahan generalisasi dari sampel ke populasi memerlukan suatu teknik penentuan sampel (*sampling*) sehingga diperoleh sampel yang representatif, artinya sampel yang benar-benar mencerminkan populasinya. Sedangkan *sampling* itu sendiri berarti cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif atau benar-benar mewakili populasi (Nawawi, 1983: 152).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* atau sampel bertujuan, dimana anggota sampel ditentukan berdasarkan pada ciri tertentu yang dianggap mempunyai hubungan erat dengan ciri populasi. Menurut Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Moleong (2000: 165), sampling dalam hal ini adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya. Selain itu sampling digunakan untuk menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul. Oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*). Dasar penggunaan *purposive sample* dikarenakan populasi atau unit kajian tidak bersifat homogen.

Dalam penelitian ini, peneliti dengan sengaja menentukan anggota sampelnya berdasarkan pengetahuannya tentang keadaan populasi. Karena penelitian ini menggunakan metode kualitatif, maka sampel yang diambil tidak ditentukan jumlahnya. Dibandingkan dengan metode kuantitatif, metode kualitatif menggunakan sampel yang lebih kecil jumlahnya namun diharapkan nantinya dapat memperoleh data yang maksimal dari para responden.

G. Data-Data Penelitian

Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil observasi di lapangan yang merupakan data murni hasil wawancara secara menyeluruh dari responden yang telah dipilih dan dianggap penting dalam penelitian ini.

Sedangkan yang dimaksud dengan data sekunder adalah sumber data tertulis seperti sumber arsip, data-data yang ada di beberapa instansi pemerintah, literatur buku terbitan pemerintah dan swasta, dan dokumen-dokumen lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang berupa jumlah dan angka-angka tentang monografi penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat, seperti perangkat desa dan masyarakat setempat, meliputi latar belakang kehidupan pribadi, mata pencaharian, pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam. Juga data-data mengenai pengembangan kapasitas aparatur dan kebijakan publik yang didapat dari artikel surat kabar dan literatur buku. Maupun Foto-foto yang dapat pula dijadikan sebagai data tambahan.

H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan yang bersifat kualitatif, maka metode yang dipergunakan adalah dengan observasi/pengamatan, wawancara secara mendalam (*depth interview*), dan dokumentasi.

1. Observasi atau pengamatan memungkinkan peneliti untuk merasakan dan melihat **sebagaimana yang dilihat, dirasakan dan dihayati** oleh subyek penelitian. Pengamatan ini dapat dijadikan alat yang bermanfaat untuk mengecek jika peneliti mulai mengalami keraguan pada data yang dijangingnya, jangan-jangan ada yang melenceng atau bias sehingga jalan yang terbaik untuk memeriksa kemencengan tersebut adalah dengan memanfaatkan metode observasi atau pengamatan ini. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung secara intensif terhadap kondisi

subyek penelitian. Kegiatan observasi dilakukan terus hingga berakhirnya penulisan ini.

2. Menurut Koentjaraningrat (1990: 129), metode wawancara mencakup cara yang dipergunakan kalau seseorang, untuk tujuan atau tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden. Wawancara dalam sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat serta pendirian-pendirian mereka itu, merupakan suatu pembantu utama dari metode observasi. Wawancara merupakan sebuah proses interaksi dan komunikasi dari seorang peneliti kepada responden. Wawancara dilakukan secara langsung dengan bertanya pada responden, tujuannya untuk mendapatkan informasi (Singarimbun dan Effendi, 1992: 192). Dalam penelitian ini, karena menggunakan metode kualitatif, maka digunakan pula wawancara secara mendalam (*depth interview*) dengan jenis pertanyaan terbuka. *Interview Guide* digunakan agar data yang diperoleh lebih terfokus.
3. Dokumentasi ialah setiap bahan tertulis maupun film. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi, dokumen ini sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan (Moleong, 2000: 163).

I. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperoleh hasil penelitian yang obyektif, unsur subyektif dari peneliti harus diminimalkan, karena itu dituntut kejujuran peneliti dalam mengungkapkan realitas. Pelaksanaan pemeriksaan data didasarkan atas

sejumlah kriteria. Kriteria tersebut ada 4, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Credibility berfungsi melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penelitian dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang diteliti (Moleong, 2001: 173). Sesuai dengan kriteria tersebut maka untuk menilai keabsahan data, peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu :

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan/isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci, ketekunan pengamatan dilakukan secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lain.

Untuk membandingkan dan mengecek dengan sumber lain dilakukan dengan membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintah.

Selain itu juga membandingkan dengan hasil wawancara terhadap isu suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2001: 178).

3. Kecukupan Referensial

Konsep-konsep sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi. Bahan-bahan yang tercatat atau terekam dapat digunakan sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

J. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam penelitian kualitatif terdapat tahap-tahap penelitian yang dibutuhkan, yaitu :

1) Tahap Pra Lapangan ;

- a. Menyusun rancangan penelitian;
- b. Memilih lapangan penelitian;
- c. Mengurus perijinan;
- d. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan;
- e. Memilih dan memanfaatkan informan;
- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian.

2) Tahap Pekerjaan Lapangan ;

- a. Memahami latar belakang penelitian dan persiapan diri;
- b. Memasuki lapangan;
- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data;
- d. Dalam tahap ini juga dilakukan wawancara.

3) Analisis Data

4) Tahap penyusunan Laporan

K. Analisis Data

Analisis data menurut Patton (1980: 266) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (1975: 79) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide). Jika dikaji, pada dasarnya definisi pertama lebih menitikberatkan pada pengorganisasian data sedangkan yang kedua lebih menekankan pada maksud dan tujuan analisis data.

Dari kedua definisi tersebut diatas dapat disintesis bahwa analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. (Moleong,1994:103)

Proses analisis data dimulai dari menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang telah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan lain-lain. Data-data yang jumlahnya banyak tersebut kemudian direduksi dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya.

Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan, yang kemudian dikategorisasikan pada langkah selanjutnya, pengkategorian

tersebut dilakukan sambil membuat koding. Tahap paling akhir dari analisis data ini adalah memeriksa keabsahan data. (Moleong, 1994:190).

Selain itu alat analisis yang akan dilakukan untuk memetakan isu atau faktor strategis adalah analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat Analysis*) sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Melalui analisis SWOT maka dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan di masa yang akan datang untuk pengembangan kapasitas aparatur.

Teknik analisis SWOT ini merupakan tahap awal dalam upaya menemukan isu strategis yang nantinya berkaitan dengan penemuan strategi pengembangan dan kebijakan pada pengembangan kapasitas aparatur di Kabupaten Kotawaringin Barat. Beberapa strategi dan kebijakan yang diperoleh dari teknik analisis SWOT ini (Santoso dan Tangkilisan, tt: 145), antara lain, yaitu :

1. Strategi dan kebijakan SO (*Strength Opportunity*): memperoleh keuntungan dari peluang yang teresedia di lingkungan eksternal;
2. Strategi dan kebijakan WO (*Weakness Opportunity*): memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar;
3. Strategi dan kebijakan ST (*Strength Threat*): menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar;
4. Strategi dan kebijakan WT (*Weakness Threat*): memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

L. Proses Penafsiran Data

Menurut Schaltzman dan Strauss yang dikutip oleh Moleong (1994: 197) tujuan yang akan dicapai dalam proses penafsiran data ialah salah satu di antara tiga tujuan berikut : deskripsi semata-mata, deskripsi analitik, atau teori substantif. Pada tujuan deskripsi semata-mata, peneliti cenderung menerima dan menggunakan teori dan rancangan operasional yang telah ada dalam suatu disiplin. Rancangan organisasional yang lebih dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan hubungan-hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data merupakan tujuan deskripsi analitik. Pada penyusunan teori substantif, untuk memperoleh teori yang baru yaitu teori yang dari dasar, analisis harus menampakkan metafora atau rancangan yang telah dikerjakan dalam analisis, yang kemudian ditransformasikan metafora itu ke dalam bahasa disiplin ilmunya.

Jika dilihat dari uraian tentang tujuan di atas, maka dapat diketahui bahwa tujuan utama penafsiran data tidak lain adalah untuk mencapai teori substantif.

M. Penyusunan Laporan Penelitian

Tahap ini merupakan tahap akhir dan tahap pengaktualisasian secara sistematis dari satu kesatuan yang utuh dan lengkap. Penulisan laporan hasil penelitian dilakukan setelah tahap-tahap lain penelitian berakhir dibuat, kemudian analisis data dan penarikan kesimpulan. Laporan disusun untuk memenuhi tujuan penelitian yang bersifat operasional. Penulisan laporan hasil penelitian tidak terlepas dari keseluruhan tahapan kegiatan dan unsur-unsur penelitian. Kemampuan untuk menuliskan suatu laporan penelitian mutlak

dilakukan dalam penelitian ini untuk melaporkan hasil penelitian. Setelah melalui tahap-tahap penelitian yang sudah diuraikan di atas maka hasil penelitian ini kemudian dituangkan dalam bentuk penulisan laporan penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM

1. Gambaran Umum Kabupaten Kotawaringin Barat

Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Bagian Barat Propinsi Kalimantan Tengah, yang dibentuk berdasarkan Undang Undang Nomor 27 Tahun 1959 (Lembaran Negara Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 1820) dengan Ibukota Pangkalan Bun.

Luas wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat setelah pemekaran wilayah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2002 tentang Pemekaran Wilayah seluas 10.759 Km² atau sekitar 6,21 % dari luas wilayah Propinsi Kalimantan Tengah, terletak antara 110°05'26" sampai 112°50'36" Bujur Timur dan antara 1°19'35" sampai 3°36'59" Lintang Selatan dengan batas-batas sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Lamandau
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Jawa
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Seruyan
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Sukamara

Luas Kabupaten Kotawaringin Barat adalah 10.759 km² terdiri dari 6 (enam) Kecamatan yaitu Kecamatan Arut Selatan, Kecamatan Kumai, Kecamatan Kotawaringin Lama, Kecamatan Arut Utara, Kecamatan Pangkalan Banteng dan Kecamatan Pangkalan Lada. Dua kecamatan

terakhir adalah hasil pemekaran dari Kecamatan Kumai. Jumlah desa dan kelurahan pada akhir tahun 2013 adalah 94 dengan rincian 81 Desa dan 13 Kelurahan.

Adapun Luas Wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat menurut Kecamatan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1

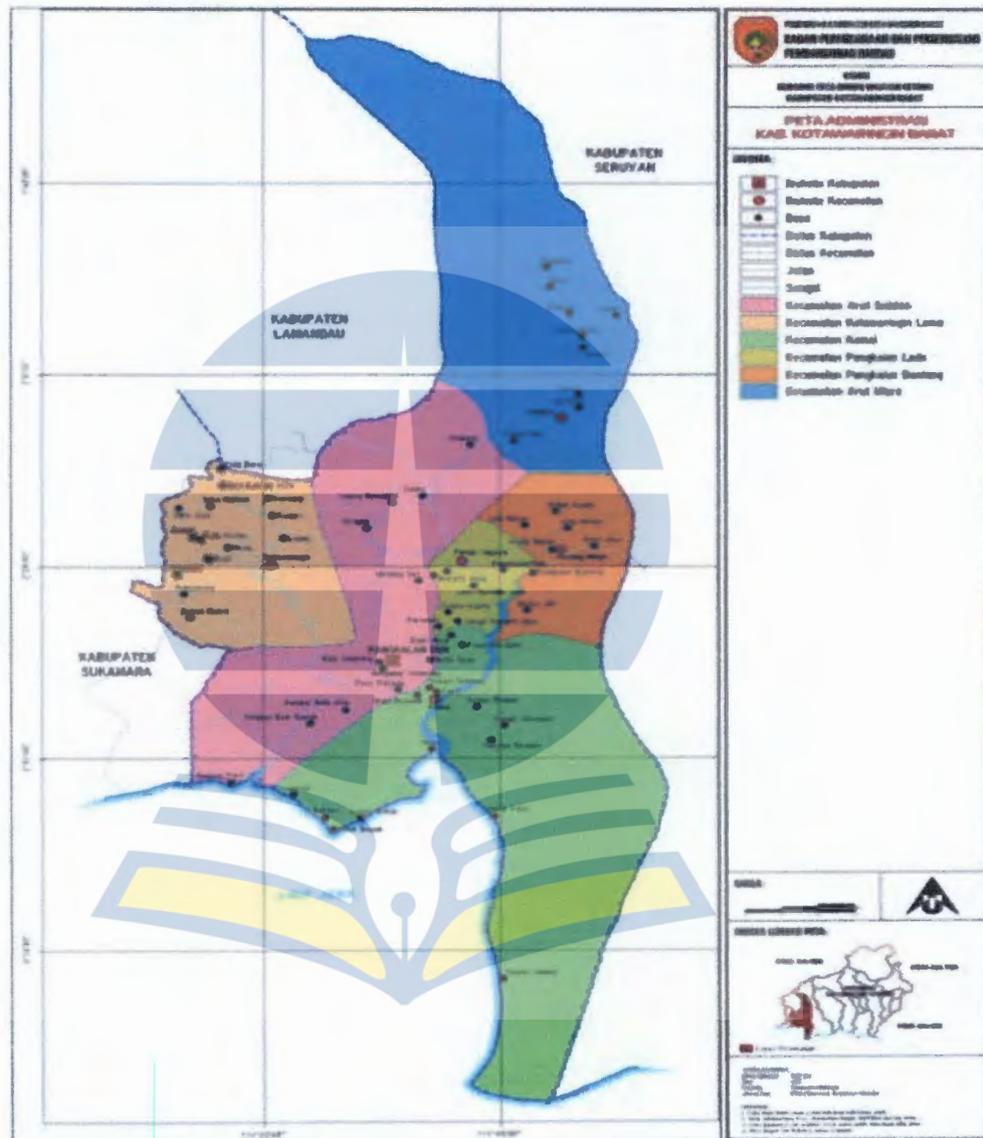
Luas Kabupaten Kotawaringin Barat Menurut Kecamatan

Kecamatan	Luas (KM²)	Persentase Luas Terhadap Kabupaten
1. Arut Selatan	2.400	22,31
2. Kumai	2.921	27,15
3. Kotawaringin Lama	1.218	11,32
4. Arut Utara	2.685	24,96
5. Pangkalan Lada	229	3,08
6. Pangkalan Banteng	1.306	10,21
KOTAWARINGIN BARAT	10.759	100

Sumber Data : Kobar dalam angka Tahun 2013

Adapun wilayah administratif Kabupaten Kotawaringin Barat secara spesial dapat dilihat lebih jelas pada berikut :

Gambar 4.1.
Orientasi Kabupaten Kotawaringin Barat Terhadap
Provinsi Kalimantan Tengah
 (Sumber: Naskah Akademik Revisi RTRW Kabupaten Kotawaringin Barat
 Tahun 2009)



Kabupaten Kotawaringin Barat secara umum termasuk daerah beriklim tropis dengan suhu udara rata-rata 27,4 °C, suhu maksimum antara 31,7 - 33,2 °C, suhu minimum 21,6 - 23,4 °C, kelembaban nisbi berkisar antara 83 - 89 % dan curah hujan sebesar 2.963,4 mm dengan hari hujan 216 hari.

Berdasarkan fisiografi wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat digolongkan menjadi 4 bagian, yaitu : dataran, daerah datar-berombak, daerah berombak-berbukit dan daerah berbukit – bukit, dengan ketinggian wilayah berada pada ketinggian 0 - lebih 400 m dpl.

Berdasarkan hidrologinya Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki 3 daerah aliran sungai (DAS), yaitu : DAS Kumai, DAS Lamandau dan DAS Arut, dengan perairan pantai dengan panjang garis pantai 100 Km.

Dilihat dari jenis tanah yang terdapat di Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dibedakan menjadi enam jenis yakni Podsolik merah kuning, Laterik, Regosol-Podsol, Latosol, Alluvial dan Organosol, dengan kelerengan tanah antara 0 – 40 %. Berdasarkan jenis tanah tersebut memiliki klasifikasi lahan bervariasi dengan tingkat kesuburan Klas IV sampai dengan Klas VII, yang mana lahan klas ini sangat cocok untuk tanaman keras dan perkebunan.

Secara umum keadaan sosial budaya masyarakat Kabupaten Kotawaringin Barat dalam proses pertumbuhan sejalan dengan dinamika pembangunan. Jumlah penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat per Desember tahun 2013 sebesar 319.836 jiwa dengan kepadatan penduduk sebesar 29,72 jiwa/Km².

Tabel 4.2
Jumlah Penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat

Kecamatan	Penduduk		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1. Arut Selatan	72.279	64.920	137.199
2. K u m a i	32.171	29.153	61.324
3. Kotawaringin Lama	13.753	11.738	25.491
4. Arut Utara	9.544	7.160	16.714
5. Pangkalan Lada	20.087	17.645	37.732
6. Pangkalan Banteng	22.232	191.144	41.376
JUMLAH	170.076	149.760	319.836

Sumber : Laporan Data Kependudukan per Desember 2013

2. Gambaran Umum Organisasi Perangkat Daerah

Kabupaten Kotawaringin Barat dipimpin oleh seorang Bupati yaitu **Dr. H. UJANG ISKANDAR, ST, M.Si** dan Wakil Bupati **BAMBANG PURWANTO, S.ST, MH.** Dalam menjalankan tugasnya, Bupati dibantu oleh perangkat pemerintahan yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Badan, Dinas, Satuan Kerja, Kecamatan dan perangkat daerah lainnya.

Untuk meningkatkan pelayanan Pemerintah Daerah kepada publik, Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat telah melaksanakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang dijabarkan

dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 17, 18, 19, 20 dan 21 Tahun 2008.

Pembentukan perangkat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan pada :

1. Undang – undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang –undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820) ;
2. Undang – undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang – undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890) ;
3. Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara republik Indonesia Nomor 4286) ;
4. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Negara republik Indonesia Nomor 4355) ;

5. Undang-Undang Nomor 10 tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Negara Republik Indonesia Nomor 4389) ;
6. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang – undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan kedua atas Undang – Undang 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844) ;
7. Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438) ;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737) ;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Negara Republik Indonesia Nomor 4741) ;

10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah ;
11. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 53 Tahun 2011 tentang Pengaturan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 694) ;
12. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 14 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah Daerah Yang Menjadi Kewenangan Kabupaten Kotawaringin Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2008 Nomor 14) ;
13. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 17, 18, 19, 20 dan 21 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2008, Nomor 17, 18, 19, 20 dan 21, Tambahan Lembaran Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat 3) ;
14. Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Kotawaringin Barat 7 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat (Berita Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2012 Nomor 36).

Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Peraturan Daerah tersebut diatas memiliki 29 (dua puluh sembilan) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai pelaksana pemerintahan dan

pembangunan yang terdiri dari 2 Sekretariat, 7 Badan, 15 Dinas, 1 Inspektorat dan 3 Kantor, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.3.

Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

No	Sekretariat / Badan / Dinas / Satuan Kerja
1	2
1.	Sekretariat Daerah
	1) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
	1.1) Bagian Administrasi Pemerintahan
	1.2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat
	1.3) Bagian Organisasi
	1.4) Bagian Hukum
	2) Asisten Perekonomian dan Pembangunan
	2.1) Bagian Administrasi Pembangunan
	2.2) Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam
	2.3) Bagian Hubungan Masyarakat
	3) Asisten Administrasi Umum
	3.1) Bagian Perlengkapan
	3.2) Bagian Keuangan
	3.3) Bagian Umum
	3.4) Bagian Santelda dan PDE
2.	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
3.	Badan – Badan
	1) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
	2) Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
	3) Badan Lingkungan Hidup
	4) Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
	5) Badan Kepegawaian
	6) Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana
	7) Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat
	8) Satuan Polisi Pamong Praja
	9) Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Daerah
	10) Kantor Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan
	11) Kantor Pelayanan Terpadu Perizinan
No	Sekretariat / Badan / Dinas / Satuan Kerja
1	2
4.	Dinas – Dinas
	1) Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga
	2) Dinas Kesehatan

- 3) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- 4) Dinas Sosial
- 5) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi
- 6) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
- 7) Dinas Pekerjaan Umum
- 8) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 9) Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Pasar
- 10) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
- 11) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 12) Dinas Kelautan dan Perikanan
- 13) Dinas Perkebunan
- 14) Dinas Kehutanan
- 15) Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah.

5. **Rumah Sakit Sultan Imanuddin Pangkalan Bun**

- 6 **Kecamatan ;**
- a. Kecamatan Arut Selatan
 - b. Kecamatan Kumai
 - c. Kecamatan Kotawaringin Lama
 - d. Kecamatan Arut Utara
 - e. Kecamatan Pangkalan Banteng
 - f. Kecamatan Pangkalan Lada

- 7 **Kelurahan dan Desa ;**
- a. Kelurahan sebanyak 13 buah
 - b. Desa sebanyak 81 buah

Sumber: Data Sekunder

3. Kondisi Umum Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat

a) Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat berjumlah **4.972** orang, yang terdiri dari golongan I, II, III dan Golongan IV. Lebih jelasnya dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.4.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pangkat/ golongan ruang

No	Golongan	Jumlah	Persentase
1	I	36	0,72 %
2	II	1.339	26,93 %
3	III	2.553	51,35 %
4	IV	1.044	21,00 %
TOTAL		4.972	100 %

Sumber: Data primer, diolah

Dari table di atas terlihat bahwa pegawai yang terbanyak adalah pegawai dengan golongan III yaitu sebanyak 2.553 orang (51,35%), yang kemudian disusul pegawai dengan golongan II yaitu sebanyak 1.339 orang (26,93 %) dan kemudian golongan IV yaitu sebanyak 1.044 orang (21,00%) serta golongan I yaitu sebanyak 36 orang (0,72%).

Pegawai dengan golongan III disamping memiliki jabatan fungsional juga ada yang memegang jabatan structural begitu juga halnya yang golongan IV. Pegawai-pegawai tersebut sebagian besar adalah tenaga pendidik (guru) dan tenaga kesehatan (dokter/ bidan/ perawat dll). Tenaga kesehatan dan tenaga pendidik kenaikan pangkat dapat diberikan dalam dua tahun apabila sudah memenuhi syarat dan angkat kreditnya sudah tercapai, hal ini berbeda dengan pegawai fungsional umum lainnya kenaikan pangkat secara regular diberikan dalam empat tahun sekali.

b) Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Jenis Jabatan

Jabatan di dalam Pegawai Negeri Sipil pada umumnya dibagi dalam dua bagian yaitu Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan kerja organisasi.

Yang dimaksud dengan Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu bersifat mandiri, pejabat fungsional hakekatnya adalah seorang yang mempunyai hasil pelaksanaan tugas secara mandiri dan untuk kenaikan pangkat dengan menggunakan angka kredit. Untuk lebih jelasnya jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis jabatan dapat dilihat dari table di bawah ini.

Tabel 4.5.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Pejabat Struktural	611	12,29 %
2	Staf/ Pelaksana	1.478	29,73 %
3	Fungsional tertentu		
	• Guru	2.164	43,53 %
	• Medis	599	12,05 %
4	Fungsional lainnya/ Penyuluh	120	2,41 %
TOTAL		4.972	100 %

Sumber : Data primer, diolah

Dari table di atas terlihat bahwa Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat yang terbanyak adalah pegawai negeri sipil fungsional guru yaitu sebanyak 2.164 orang (43,53 %), kemudian fungsional umum yang bekerja pada SKPD yaitu sebanyak 1478 orang (29,73 %), tenaga medis sebanyak 599 orang (12,05 %), tenaga penyuluh sebanyak 120 orang (2,41 %) dan yang menduduki jabatan structural sebanyak 611 orang (12,29 %).

c) Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Diklat struktural

Pendidikan dan pelatihan struktural yang juga disebut dengan Diklatpim merupakan salah satu bagian diklat dalam jabatan, yang dilakukan dalam rangka pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap Pegawai Negeri Sipil untuk dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat struktural juga dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang telah atau yang akan menduduki jabatan struktural. Diklatpim sesuai PP Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil terdiri dari: Diklatpim IV untuk jabatan structural eselon IV, Diklatpim III untuk jabatan structural eselon III, Diklatpim II untuk jabatan structural eselon II dan Diklatpim I untuk jabatan structural eselon I.

Diklatpim ini merupakan kewajiban untuk diikuti bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan structural di semua tingkatan eselon, apabila selama dua tahun tidak mengikuti diklat yang

dipersyaratkan dalam jabatan structural maka Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan diberikan sanksi bahkan ditarik jabatannya. Untuk lebih jelas jumlah Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti Diklat structural dapat dilihat dalam table di bawah ini.

Tabel 4.6.
Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Diklatpim

No	DIKLAT	Jumlah	Persentase
1	SPAMEN/ SESPA/ SESPANAS/ DIKLAT PIM TK.II	27	4,55 %
2	SEPADYA/ SPAMA/ DIKLAT PIM TK. III	126	21,25 %
3	SEPALA/ ADUM/ DIKLAT PIM TK. IV	432	72,85 %
4	SEPADA	8	1,35 %
TOTAL		593	100 %

Sumber : Data primer, diolah

Dari table di atas dapat diketahui bahwa yang terbanyak diklatpim yang diikuti Pegawai Negeri Sipil adalah Diklatpim IV/ Adum/ Spada yaitu diikuti sebanyak 432 orang (72,85 %), kemudian berikutnya Diklatpim III/ Spadya/ Spama diikuti sebanyak 126 orang (21,25 %) dan kemudian Diklatpim II/ Spamen/ Sespa diikuti sebanyak 27 orang (4,55 %), kemudian Sepada diikuti sebanyak 8 orang (1,35 %).

Keadaan ini terkait dengan jabatan yang ada. Untuk Diklatpim IV dipersyaratkan untuk eselon IV, jabatan pada eselon IV adalah jabatan yang langsung melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya. Diklatpim III merupakan persyaratan untuk jabatan eselon III, jabatan

eselon III untuk di Dinas atau Badan merupakan middle manager, seperti Sekretaris Badan/ Dinas, Kepala Bagian di sekretariat daerah atau di sekretariat DPRD. Tetapi ada juga eselon III yang merupakan Top Manager seperti Camat dan Kepala Kantor.

Diklatpim II merupakan persyaratan jabatan untuk jabatan eselon II seperti Kepala Dinas dan Kepala Badan. Untuk Diklatpim mekanismenya telah diatur sesuai ketentuan dan kebijakan daerah.

d) Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis kelamin.

Rekrutmen pegawai negeri di Kabupaten Kotawaringin Barat tidak membedakan jenis kelamin pria dan wanita artinya persamaan gender menjadi perhatian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Agar lebih jelas dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 4.7.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	2.590	52,09 %
2	Perempuan	2.382	47,91 %
TOTAL		4.972	100 %

Sumber: Data primer, diolah

Dari table di atas jumlah pegawai perempuan dan laki-laki tidak menunjukkan perbedaan yang terlalu jauh. Dari jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 4.972, pegawai yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 2.590 orang (52,09 %), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 2.382 orang (47,91 %).

Keadaan ini menunjukkan bahwa wanita di Kabupaten Kotawaringin Barat juga sangat menentukan jalannya roda pemerintahan dan pelayanan masyarakat di jalur birokrasi disamping dilakukan oleh kaum laki-laki.

e) Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat pendidikan.

Tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Kotawaringin Barat bervariasi, mulai dari Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi. Untuk Perguruan Tinggi sebagian besar Pegawai Negeri Sipil memiliki ijazah D-III sampai S-2. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 4.8.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat pendidikan

No	Golongan	Jumlah	Persentase
1	SD – SLTA	1.343	27,01 %
2	Diploma I – Sarjana Muda	1.693	34,05 %
3	Diploma IV – Strata 1	1.864	37,49 %
4	Strata 2	72	1,45 %
TOTAL		4.972	100 %

Sumber: Data primer, diolah

Dari table di atas terlihat bahwa pegawai yang berijazah SD hingga SLTA yaitu sebanyak 1.343 orang (27,01 %), Sedangkan Pegawai Negeri Sipil yang berijazah Diploma I hingga Sarjana muda sebanyak 1.693 orang (34,05 %) dan pegawai yang berijazah Diploma IV hingga Strata 1 sebanyak 1.864 orang (37,49 %) sedangkan pegawai yang berijazah Strata 2 sebanyak 72 orang (1,45 %).

Dari table di atas pula terlihat bahwa pegawai dengan ijazah Diploma IV hingga Strata 1 berjumlah paling banyak, artinya sumberdaya manusia di lingkungan Kabupaten Kotawaringin Barat sudah cukup memadai dilihat dari tingkat pendidikannya, sehingga semestinya dalam pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat tentunya akan lebih baik. Ditambah lagi adanya pendidikan dan pelatihan bagi masing-masing pegawai yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

B. DATA FOKUS PENELITIAN

Penulis akan membahas hasil penelitian ini dibagi sesuai dengan lokasi penelitian dengan hasil sebagai berikut :

1. Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

a) Kedudukan

Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai unsur staf teknis berkedudukan dibawah Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan :

1. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan,
2. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 18 Tahun 2002 tentang Kelembagaan, Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang

dirubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 28 Tahun 2009.

b) Visi dan Misi

Visi Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah “*Menuju Pegawai Negeri Sipil Profesional*”.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat menetapkan misi, sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kualitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Pendidikan dan atau Pelatihan.
- b. Penataan dan pengembangan PNS berbasis kompetensi.
- c. Peningkatan pembinaan PNS melalui penegakan disiplin dan pelayanan administrasi kesejahteraan.

c) Infrastruktur

Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki luas tanah sebesar 5561 M2 dengan beberapa infrastruktur, antara lain :

- | | | |
|-------------------------------------|---|--------|
| 1. Bangunan Gedung Kantor | = | 1 buah |
| 2. Bangunan Gedung Pertemuan (aula) | = | 1 buah |
| 3. Bangunan Musholla | = | 1 buah |
| 4. Bangunan tempat parkir | = | 2 buah |
| 5. Bangunan Tempat Wudhu+WC | = | 1 buah |
| 6. Bangunan Gudang dan Arsip | = | 1 buah |

d) Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 18 Tahun 2002 tentang Kelembagaan, Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 28 Tahun 2009 tentang Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, bahwa tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Tugas Pokok Badan Kepegawaian :

- a. Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah lembaga daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kotawaringin Barat.
- b. Membantu Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam seluruh tahapan proses manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yaitu upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban pegawai, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

2. Fungsi Badan Kepegawaian :

Dalam melaksanakan tugas pokok, Badan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang Kepegawaian.
2. Perencanaan dan pengembangan Kepegawaian daerah.
3. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan Kepegawaian daerah.
4. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.
5. Pelayanan administrasi Kepegawaian dalam pengangkatan pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional.
6. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah.
7. Penyiapan dan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah.
8. Penyelenggaraan Administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah.
9. Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian Daerah.
10. Penyampaian Informasi Kepegawaian Daerah kepada Badan Kepegawaian Negara.

e) Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Kabupaten Kobar terdiri dari :

1. Kepala Badan
2. Sekretaris, membawahi :
 - a. Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan ;
 - b. Sub Bagian Keuangan ; dan

- c. Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program.
- 3. Kepala Bidang Diklat, membawahi :
 - a. Sub Bidang Diklat Kepemimpinan, Teknis dan Fungsional ;
 - b. Sub Bidang Pengembangan Diklat.
- 4. Kepala Bidang Mutasi dan Data, membawahi :
 - a. Sub Bidang Mutasi ;
 - b. Sub Bidang Data dan Informasi.
- 5. Kepala Bidang Pengembangan, membawahi :
 - a. Sub Bidang Jabatan;
 - b. Sub Bidang Formasi.
- 6. Kepala Bidang Pembinaan Aparatur, membawahi :
 - a. Sub Bidang Disiplin;
 - b. Sub Bidang Kesejahteraan.

C. FOKUS PENELITIAN PERTAMA

1. Rincian Tugas Pokok dan Fungsi pada Badan Kepegawaian yang Berhubungan dengan Pengembangan Sumberdaya Manusia Pada PNS melalui Pendidikan dan Pelatihan

Dalam rangka pelaksanaan tugas agar lebih efektif dan efisien di bidang manajemen kepegawaian maka perlu diatur dalam Peraturan Bupati Kotawaringin Barat, dalam hal ini diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 28 Tahun 2009 tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sesuai peraturan tersebut dapat dijelaskan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing pejabat di

lingkungan Badan Kepegawaian kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagai berikut :

1) Kepala Badan Kepegawaian

Kepala Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai tugas memimpin, membina, mengkoordinasikan, merencanakan serta menetapkan program kerja, tata kerja dan mengembangkan semua kegiatan di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan dan bertanggung jawab atas terlaksananya tugas pokok Badan Kepegawaian Daerah.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kepala Kepegawaian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Perumusan bahan pembinaan dan kebijakan teknis bidang kepegawaian dan diklat ;
- b) Penyiapan dan penyusunan program peningkatan kualitas PNS antara lain melalui pendidikan dan pelatihan ;
- c) Pelaksanaan koordinasi kebijakan bidang pendidikan dan pelatihan structural, teknis administrasi/ substantive kementerian dalam negeri, fungsional, kemasyarakatan dan teknis sektoral ;
- d) Penyusunan Peraturan Perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan sesuai dengan norma standard dan prosedur yang ditetapkan pemerintah, penyiapan dan pelaksanaan pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian serta kebijakan teknis pengembangan PNS ;

- e) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian serta pengolahan system administrasi kepegawaian daerah ;
- f) Penyiapan, pelaksanaan, pengolahan dan penyajian data dan informasi kepegawaian daerah ;
- g) Penyiapan dan pelaksanaan pembinaan disiplin dan peningkatan kesejahteraan PNS ;
- h) Pelaksanaan koordinasi dan bimbingan kelompok jabatan fungsional ;
- i) Pembinaan dan penyelenggaraan tugas-tugas kesekretariatan badan kepegawaian dan diklat ;
- j) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta pelaporan tugas dan fungsi badan kepegawaian dan diklat ;

2) Sekretaris Badan Kepegawaian

Sekretaris Badan Kepegawaian mempunyai tugas mengkoordinasikan penyusunan program, penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administrative meliputi : perlengkapan, keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, protocol, humas dan rumah tangga, organisasi, tatalaksana dan analisis jabatan serta perpustakaan, dokumentasi dan data pada satuan kerja perangkat daerah.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud sekretaris badan kepegawaian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Mengkoordinasikan penyusunan rencana program, kegiatan, dan anggaran SKPD ;
- b) Mengatur pelaksanaan urusan umum, kepegawaian, dan perlengkapan SKPD ;
- c) Mengatur pelaksanaan administrasi pengelolaan keuangan SKPD ;
- d) Menyusun evaluasi dan pelaporan kegiatan SKPD ;
- e) Mengkoordinasikan dan membina pelaksanaan tugas bidang secara terpadu ;

3) **Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan**

Kepala sub bagian umum, kepegawaian dan perlengkapan mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan umum, administrasi perkantoran, kepegawaian, kehumasan, protocol dan perlengkapan.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud kepala sub bagian umum, kepegawaian dan perlengkapan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Menyelenggarakan pelayanan umum, tata usaha dan surat menyurat ;
- b) Melakukan perencanaan kebutuhan, pengelolaan dan pengendalian, perlengkapan, perbekalan serta sarana dan prasarana ;
- c) Melaksanakan urusan kepegawaian ;
- d) Melaksanakan urusan kehumasan dan keprotokolan ;
- e) Melaksanakan urusan perpustakaan dan kearsipan ;
- f) Menyiapkan bahan Peraturan perundang-undangan ;

4) Sub Bagian Keuangan

Kepala sub bagian keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan penyusunan rencana, pengelolaan dan pengendalian keuangan, melaksanakan penatausahaan dan pelaporan.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kepala sub bagian keuangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Menyusun kegiatan anggaran keuangan ;
- b) Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian keuangan ;
- c) Menghimpun, mengklarifikasi serta mengolah data dan bahan analisa pelaksanaan anggaran, pembukuan, perbendaharaan dan verifikasi ;
- d) Melaksanakan akuntansi keuangan ;

5) Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program

Kepala sub bagian perencanaan dan pengendalian program mempunyai tugas menyiapkan dan menghimpun data dalam pengelolaan program yang meliputi perencanaan, evaluasi dan pelaporan.

Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Kepala Sub Bagian perencanaan dan pengendalian program menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Melaksanakan penyusunan rencana program dan anggaran ;
- b) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data statistic ;

- c) Melaksanakan pengolahan pelaporan pelaksanaan program dan kegiatan ;

6) Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Kepala bidang pendidikan dan pelatihan mempunyai tugas mempersiapkan bahan kebijaksanaan, pembinaan, koordinasi dan melaksanakan analisa telaah kediklatan, perumusan rencana program Pendidikan dan pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk melaksanakan tugas tugas tersebut Kepala bidang pendidikan dan pelatihan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a) Penyiapan dan pelaksanaan penyusunan rencana program pendidikan dan pelatihan ;
- b) Mengkoordinasikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan manajemen pemerintahan, penjenjangan dan teknis fungsional di lingkungan pemerintahan Kabupaten Kotawaringin Barat ;
- c) Melakukan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan ;
- d) Menyusun rencana program kerja serta pola pendidikan dan pelatihan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan ;
- e) Menyusun dan pengembangan kurikulum, metode dan teknis serta standarisasi pendidikan dan pelatihan ;
- f) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta menyusun laporan dan dokumentasi ;
- g) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan diklat ;

- h) Menatur penyiapan bahan pembelajaran dan alat intruksi diklat;
- i) Menyusun pendataan dan penetapan kualifikasi pengajar siswa dan mengikuti perkembangan alumni ;
- j) Pelaksanaan dan pengelolaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ;
- k) Pelaksanaan dan pengelolaan diklat teknis dan fungsional ;
- l) Perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan pengembangan diklat ;
- m) Pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

7) Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan, teknis dan Fungsional

Kepala sub bidang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional mempunyai tugas mempersiapkan bahan untuk rencana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis serta pendidikan dan pelatihan fungsional PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala sub bidang pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Penyiapan bahan dan rencana pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional ;
- b) Mempersiapkan penyusunan bahan pembelajaran, alat bantu diklat dan tenaga pengajar pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional ;

- c) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta pengelolaan administrasi pengajaran/ pelatihan ;
- d) Mengkaji dan mengkoordinasi rencana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis dan fungsional ;
- e) Menyusun dan membuat daftar PNS yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ;
- f) Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat umum lingkup organisasi masyarakat dan politik ;
- g) Pembinaan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

8) Kepala Sub Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan

Kepala sub bidang pengembangan pendidikan dan pelatihan mempunyai tugas mempersiapkan bahan untuk rencana dan pelaksanaan pengembangan pendidikan dan pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat termasuk pendataan dan pembinaan alumni.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala sub bidang pengembangan pendidikan dan pelatihan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a) Penyiapan rencana dan program serta analisa pengembangan pendidikan dan pelatihan ;

- b) Menyiapkan pertimbangan PNS yang mengajukan permohonan tugas belajar dan ijin belajar ;
- c) Mempersiapkan data dan bahan rencana mengikuti seleksi serta penetapan PNS tugas belajar ;
- d) Mempersiapkan admintrasi dan persyaratan lain untuk PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang akan melaksanakan kegiatan tugas belajar ;
- e) Mempersiapkan administrasi untuk pencairan dana bantuan PNS selama melaksanakan tugas belajar ;
- f) Pengelolaan data PNS yang mengikuti pendidikan melalui pemberian ijin belajar ;
- g) Membuat surat ijin belajar bagi PNS yang telah disetujui untuk mengikuti pengembangan pendidikan melalui ijin belajar ;
- h) Melakukan pendataan bagi PNS yang akan mengikuti ujian penyesuaian ijazah ;
- i) Menyiapkan hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidikan dan pelatihan sebagai bahan evaluasi, laporan dan dokumentasi ;
- j) Pembinaan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan tugas.

**STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA
BADAN KEPEGAWAIAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

**PERDA NOMOR : 19 TAHUN 2008
TANGGAL : 03 JULI 2008**

KEPALA BADAN
Drs. **TENGGU ALI SYAHBANA, M.Si**
NIP. 196807301989111001
Pembina Tingkat I, (IV/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Pangkalan Bun, 30-07-1968

SEKRETARIS
Ib. **RATNAWATI, M.Si** NIP.
196108071990022001
Pembina Tingkat I (IV/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Kandangan, 07-08-1961

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

KASUBBAG UMUM, KEPEGAWAIAN DAN PERLENGKAPAN
ARIEF SIANTORY, ST
NIP. 197702112006041014
Penata (III/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Palangka Raya, 11-02-1977

Staf : 1. Ngadekan
2. Romy Masral
3. M. Ardiansyah

KASUBBAG KEUANGAN
Dra. **RAHAYU IRAWATI S, M.Ec.Dev**
NIP. 196511051993122002
Penata (III/c)
TMT : 01-04-2008
TTL : Cilecap, 05-11-1965

Staf : 1. Iqomah Maruf, SE
2. Hermawati, A.Md

KKASUBAG PERENCANAAN & PENGENDALIAN PROGRAM
BAMBANG SIKIT PURNOMO, S.ST, M.Si
NIP. 197808031998031002
Penata Muda Tingkat I (III/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Pangkalan Bun, 03-08-1978

Staf : 1. Kusbanik, A.Md

BIDANG DIKLAT
Drs. **MUJULUDIN**
NIP. 196402011992031019
Penata Tingkat I (IV/d)
TMT : 18-12-2013
TTL : Pangkalan Bun, 02-01-1964

BIDANG PENGEMBANGAN
MUALLAM, SH
NIP. 195802201983021004
Pembina Tingkat I (IV/b)
TMT : 01-04-2011
TTL : Kumai, 20-02-1958

BIDANG MUTASI & DATA
HATRIANSYAH, SH
NIP. 195803161993031001
Pembina Tingkat I (IV/b)
TMT : 01-04-2011
TTL : Pangkalan Bun, 16-03-1958

BIDANG PEMBINAAN APARATUR
HARIYADI, SH
NIP. 196009171985081002
Penata Tingkat I (III/d)
TMT : 01-04-2011
TTL : Sampit, 17-09-1960

KASUBBID DIKLAT KEPIMPINAN, TEKNIS DAN FUNGSIONAL
JOKO SUPONO, SE
NIP. 196907031994031009
Penata Muda Tingkat I (III/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Wonogiri, 03-07-1969

KASUBBID JABATAN
KUSTANI, SH
NIP. 196201021986031025
Penata Tingkat I (III/c)
TMT : 01-04-2010
TTL : Pangkalan Bun, 02-01-1962

KASUBBID MUTASI
M. HUSNI
NIP. 195811221985031013
Penata Tingkat I (III/d)
TMT : 01-10-2007
TTL : Pangkalan Bun, 22-11-1958

KASUBBID KESEJAHTERAAN
GRIJALI, SH
NIP. 196710141991031007
Penata Tingkat I (III/d)
TMT : 18-12-2013
TTL : Kapuas, 14-10-1967

KASUBBID PENGEMBANGAN DIKLAT
SHOLIKHUL HADI, S.STP
NIP. 196503092003121003
Penata (III/c)
TMT : 18-12-2013
TTL : Jepara, 09-03-1965

KASUBBID FORMASI
HEDY SIMONO
NIP. 196211031987031007
Penata Tingkat I (III/d)
TMT : 01-04-2011
TTL : Tulung Agung, 03-11-1962

KASUBBID DATA DAN INFORMASI
ARIS PRAWIRORAHARJO, S.KOM
NIP. 197706152006041007
Penata Muda Tingkat I (III/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Pangkalan Bun, 15-06-1977

KASUBBID DISIPLIN
DONNY PUTRA, SH
NIP. 197812122006041004
Penata Muda Tingkat I (III/b)
TMT : 18-12-2013
TTL : Sidoarjo, 12-12-1978

Staf : 1. M. Yusuf, SE
2. Hanna Cristina, SE
3. Joko Santoso
4. Togap Pasaribu, A.Md

Staf : 1. A Effendi, S.Sos
2. Saibain, A.Md
3. Suhadi

Staf : 1. Burhani, SE
2. Nevi Susanti, SH
3. Dia Ul Laila, ST
4. Untoro, A.Md

Staf : 1. Fitriana, SH
2. Rendra, SH
3. Syaifulah
4. Umriyah, A.Md
5. Tengku M. Zukhri

2. Bentuk-Bentuk Pengembangan Kapasitas Aparatur Pegawai Negeri Sipil

A. Diklat Prajabatan

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis Diklat adalah Diklat Prajabatan Golongan I dan II yang merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk menjadi PNS Golongan I dan II. Diklat Prajabatan Golongan I dan II dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang system penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

TABEL 4.10.

**Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat
Yang Telah Mengikuti Diklat Prajabatan**

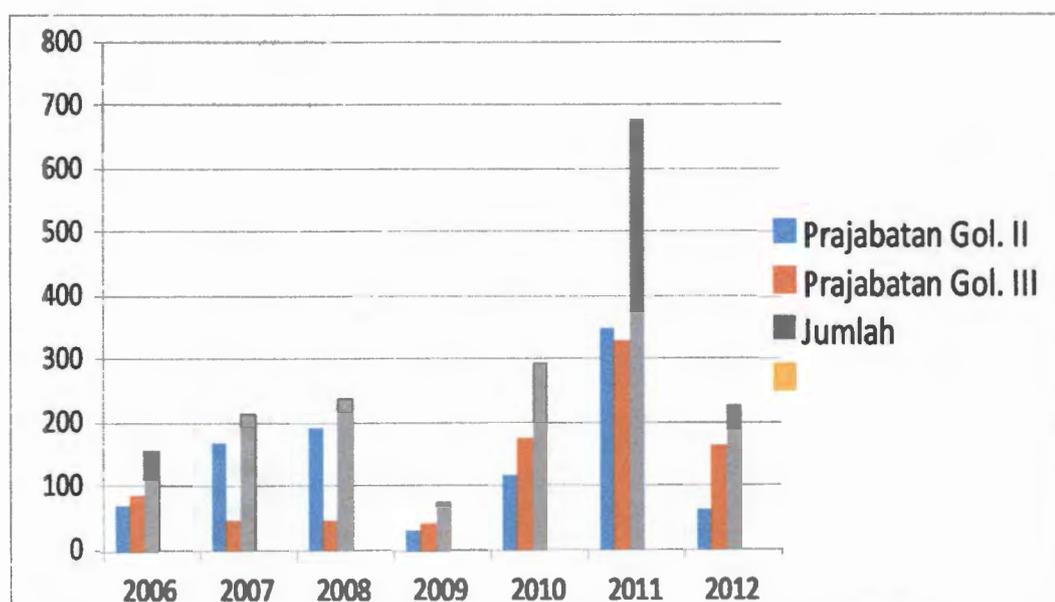
TAHUN	PRAJABATAN GOL. II	PRAJABATAN GOL. III	JUMLAH
2006	69	87	156
2007	167	47	214
2008	193	47	240
2009	30	42	72
2010	118	176	294
2011	350	329	679
2012	63	163	226
JUMLAH	990	891	1.881

Sumber : Badan Kepegawaian Kab. Ktw, Barat, diolah

Dari Tabel di atas pada tahun 2011 Calon Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti prajabatan cukup banyak yaitu berjumlah 679, dan paling sedikit pada tahun 2009. Seperti dijelaskan oleh Kabid Diklat Badan Kepegawaian Kotawaringin Barat bahwa tahun prajabatan yang dilaksanakan pada tahun 2011 diakui cukup banyak karena penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan tahun 2009 jumlahnya cukup banyak. Peserta yang mengikuti prajabatan sangat tergantung dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

GRAFIK 4.1.

**Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat
Yang Telah Mengikuti Diklat Prajabatan**



B. Diklatpim

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Pendidikan dan pelatihan ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural disamping syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pendidikan dan pelatihan ini bersifat selektif dan harus diikuti atas dasar penugasan. Oleh karenanya bukan merupakan fasilitas yang bersifat terbuka dan dapat diminta sebagai hak. Keikutsertaan dalam diklat tersebut menjadi salah satu persyaratan bagi pengangkatan dalam jabatan struktural tertentu. Karena jabatan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang dapat diminta atau dituntut, melainkan merupakan penugasan, maka keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan bukan pula hal yang dapat diminta atau dituntut.

Peserta pendidikan dan pelatihan Jabatan Struktural ditetapkan dengan berpedoman pada ketentuan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil.

TABEL 4.11.

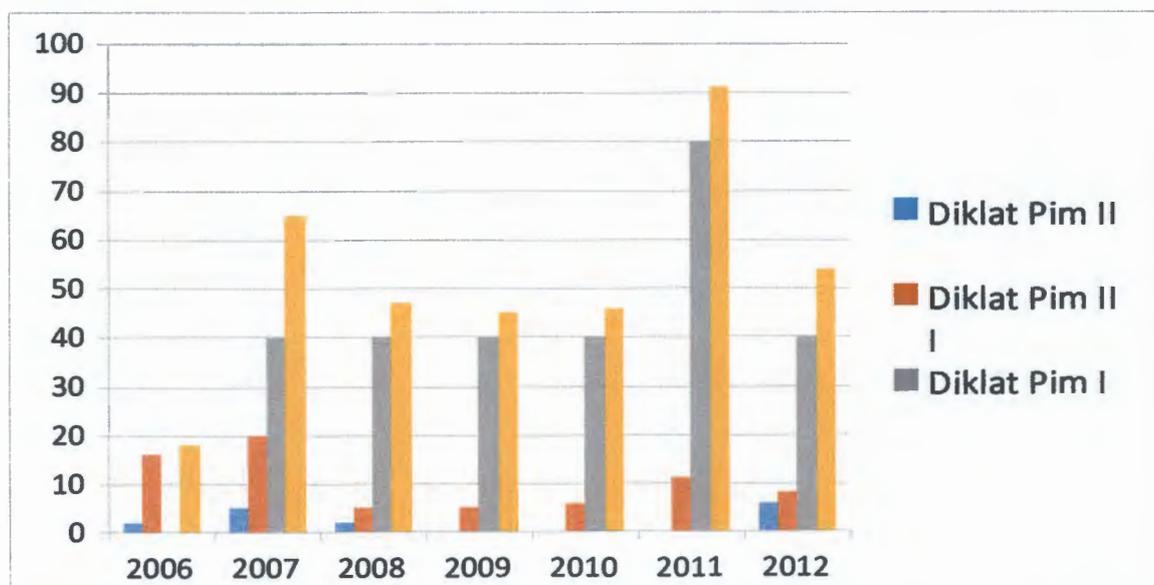
**Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat
Yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan**

TAHUN	DIKLAT PIM II	DIKLAT PIM III	DIKLAT PIM IV	JUMLAH
2006	2	16	0	18
2007	5	20	40	65
2008	2	5	40	47
2009	0	5	40	45
2010	0	6	40	46
2011	0	11	80	91
2012	6	8	40	54
JUMLAH	15	71	280	366

Sumber Data : Badan Kepegawaian Ktw Barat, diolah

GRAFIK 4.2.

**Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Telah
Mengikuti Diklat Kepemimpinan**



Sumber Data : Badan Kepegawaian Ktw Barat

Dari Grafik diatas terlihat jelas beberapa tahun kegiatan Diklatpim II tidak di laksanakan, tetapi untuk Diklatpim Tk.III dan Diklatpim Tingkat IV selalu ada hal ini disamping jabatan struktural eselon II memang sedikit yaitu sebatas Kepala Dinas dan kepala badan juga Diklatpim II dilaksanakan di Daerah lain yang Badan Diklatnya sudah terakredetasi dan sudah memenuhi syarat untuk melaksanakan Diklatpim II seperti Badan Diklat Propinsi Jawa Timur dan Badan Diklat Jawa Tengah serta Pusat Diklat Pegawai Negeri Sipil yang ada di LAN Jakarta.

Untuk Diklatpim tingkat IV dan Diklat pim Tingkat III, Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Badan Kepegawaian selalu mengadakan dan mengirim, karena kebutuhan untuk kompetensi pejabat eselon III dan eselon IV cukup banyak.

C. Tugas Belajar

- Pengertian** : Penugasan secara kedinasan oleh pejabat yang berwenang kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk melanjutkan kejenjang pendidikan formal yang lebih tinggi
- Tujuan** : Tugas Belajar diberikan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan sumber daya aparatur yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada suatu SKPD
- Kebijakan** : Pemberian Tugas Belajar kepada Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas analisa kebutuhan dari setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

TABEL 4.12.
Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat
Yang Mengikuti Tugas Belajar

Tahun	D I	D III	D IV/S I	S 2	SPESIALIS	JUMLAH
2006	0	2	10	1	0	13
2007	0	2	2	4	2	10
2008	0	0	3	4	2	9
2009	0	1	7	3	4	15
2010	0	6	18	7	2	33
2011	0	0	9	1	0	10
2012	3	4	9	2	2	20
JUMLAH	3	17	58	22	12	110

Sumber Data : Badan Kepegawaian Ktw Barat, diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa yang paling tinggi program tugas belajar yang mengikutsertakan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten adalah Tugas belajar untuk S-1/D-IV dan paling sedikit adalah D-1. Untuk spesialis sesuai wawancara penulis dengan Kabid Diklat hanya diikuti dari Dokter yang bertugas di RSUD Sultan Imanudin.

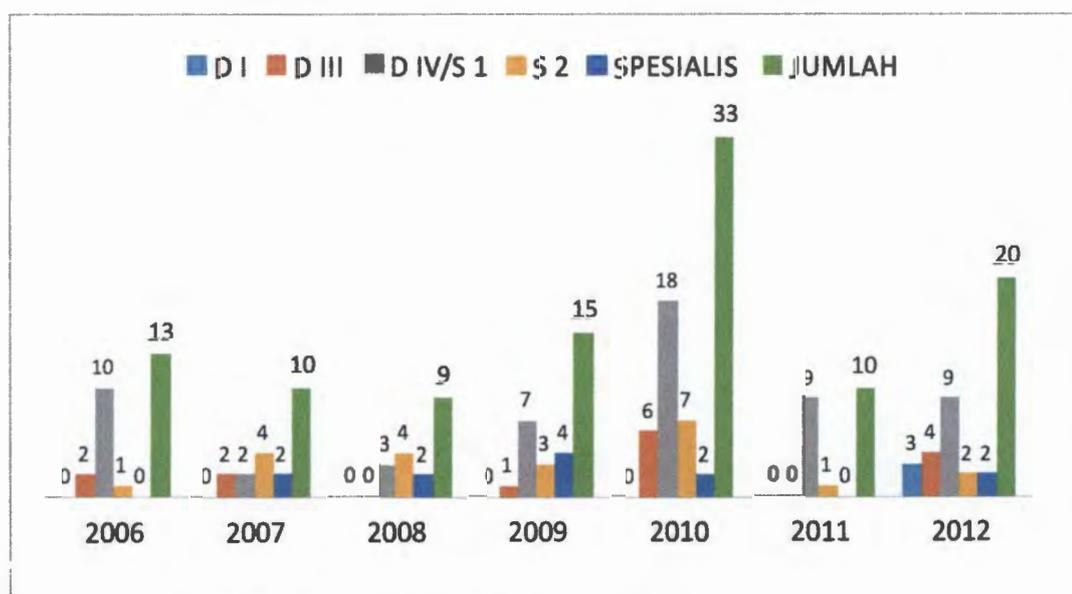
Tugas Belajar merupakan bagian dari program peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dengan cara memberikan kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi atau lebih khusus (spesialis).

Biaya tugas belajar biasanya dianggarkan dalam APBD ataupun dari APBN. Khusus tenaga kesehatan seringkali biaya dialokasikan melalui APBN terutama untuk para dokter yang diberikan kesempatan untuk

menjadi dokter spesialis. Hal ini dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dokter spesialis yang relatif masih kurang di daerah.

Dari tahun ketahun jumlah Pegawai Negeri Sipil yang berkesempatan untuk mengikuti Tugas belajar jumlahnya berbeda-beda, hal ini tergantung anggaran yang tersedia dan tentu juga mempertimbangkan kebutuhan daerah. Untuk jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut ini :

GRAFIK 4.3.
Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat
Yang Mengikuti Tugas Belajar



Sumber Data : Badan kepegawaian Ktw Barat

Dari grafik diatas terlihat pada tahun 2010 dalam lima tahun terakhir tertinggi Pegawai Negeri Sipil yang di ikut sertakan dalam tugas belajar berjumlah 33 orang dibandingkan dengan tahun-tahun sebelum atau sesudahnya menurut Kabid Diklat Badan Kepegawaian Kotawaringin Barat pada tahun tersebut kebetulan anggaran Tugas Belajar memang relatif cukup tinggi.

D. Izin Belajar

Pengertian : Ijin Belajar adalah ijin yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada Pegawai Negeri Sipil yang ingin meingkatkan pendidikan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi.

Tujuan : Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada Pegawai Negeri Sipil yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi.

Kebijakan : Pemberian Izin Belajar dapat diberikan secara selektif kepada Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan, serta memenuhi beberapa ketentuan sebagai berikut :

1. Ada keterkaitan antara pendidikan yang ditempuh dengan tugas pokok fungsi atau formasi pada SKPD ;
2. Pendidikan dilaksanakan diluar jam kantor/kerja dan tidak mengganggu pelaksanaan tugas pokok kedinasan;
3. Status lembaga pendidikan yang dituju harus sudah mendapatkan ijin operasional dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI/terakreditasi ; dan
4. Biaya pendidikan sepenuhnya dibiayai oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

TABEL 4.13.
Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Mengikuti Izin Belajar

TAHUN	D III	D IV/S I	S 2	JUMLAH
2006	0	21	0	21
2007	0	114	0	114
2008	0	6	0	6
2009	0	20	0	20
2010	0	21	0	21
2011	80	247	33	360
2012	34	83	17	134
JUMLAH	114	512	50	676

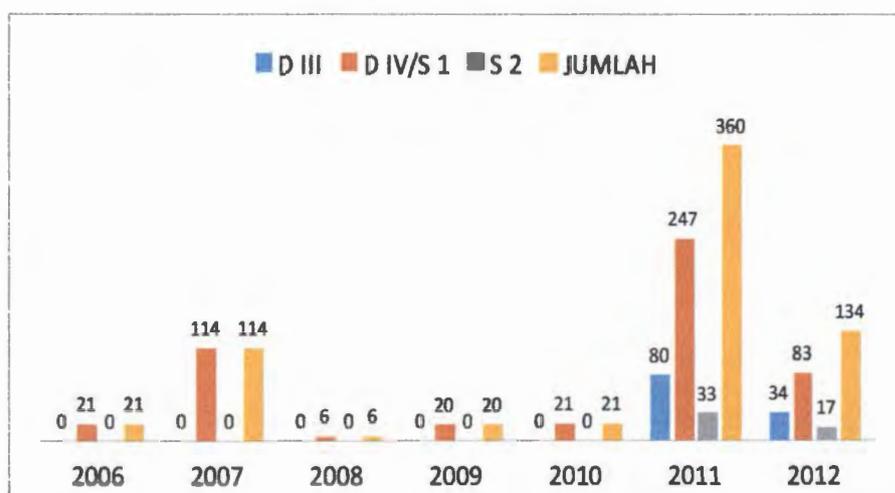
Sumber Data : Badan Kepegawaian Ktw Barat, Diolah

Dari tabel diatas ternyata pada tahun 2011 Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan Ijin Belajar relatif lebih banyak dari tahun sebelum dan sesudah nya, menurut Kepala Bidang Diklat keadaan ini banyak dipengaruhi jumlah tenaga pendidik yang mengikuti Ijin belajar untuk memenuhi penyetaraan para guru. Lebih lanjut di jelaskan bahwa para guru tersebut mengikuti kuliah melalui jalur Universitas Terbuka. Hal ini tentu cukup beralasana karena para dapat mengikuti Kuliah tetapi juga dapat melaksanakan tugas seperti biasa.

Sedangkan program yang paling banyak diikuti melalui ijin belajar adalah program Akta IV/S-1, untuk S-2 banyak diikuti oleh pejabat struktural di Lingkungan Pemerintah kabupaten Kotawaringin Barat.

Dengan adanya ijin belajar ini tentu memberikan dampak positif terhadap peningkatan Kompetensi bagi kalangan Pegawai Negeri Sipil dengan demikian tentu berdampak pada pada kinerja dan tingkat profesional Pegawai Negeri Sipil di kabupaten kotawaringin Barat dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya. Ijin belajar dari tahun ke tahun jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti bervariasi untuk ini dapat di lihat pada grafik berikut ini :

GRAFIK 4.4.
Keadaan Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Kotawaringin Barat Yang Mengikuti Izin Belajar



3. Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam hal ini adalah kebijakan Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pengaturan pelaksanaan Pendidikan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kompetensi dan Profesional. Kebijakan atau tindakan yang diambil bersifat strategis yaitu berjangka panjang. Kebijakan terkait Diklat

Pegawai Negeri Sipil dapat berupa kebijakan pengaturan dan juga ada berupa kebijakan anggaran.

a. Kebijakan Pengaturan

Untuk jelasnya ada beberapa kebijakan yang mengatur tentang Pendidikan Dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil berikut ini :

- 1) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999
- 2) Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil
- 3) Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah;
- 4) Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2002 tentang Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dan Kepemimpinan di Jajaran Departemen Dalam Negeri dan Daerah;
- 5) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
- 6) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 199/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II;
- 7) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III;
- 8) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV;
- 9) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan I dan II;
- 10) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III;
- 11) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis;
- 12) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional;
- 13) Peraturan kepala LAN nomor 11 tahun 2011 Tentang Standar biaya Umum dan Pelatihan pegawai negeri sipil tahun 2011
- 14) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2010 tentang pedoman penyelenggaraan Diklat Prajabatan

- 15) Peraturan Kepala LAN RI Nomor 5 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala LAN RI Nomor 2 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil yang Diangkat dari Tenaga Honorer.
- 16) Peraturan Kepala LAN RI Nomor 4 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III.
- 17) Peraturan Kepala LAN RI Nomor 18 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan
- 18) SK Kepala LAN No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat PEGAWAI NEGERI SIPIL
- 19) Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Penjurusan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis
- 20) Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 tahun 2004 tentang Pedoman Seleksi Calon Peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat I, II, III dan IV.
- 21) Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Tata Cara Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah.
- 22) Keputusan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 115 Tahun 2002 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan, Pelatihan, Kursus dan Sejenisnya Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dan Pemerintah Kabupaten/Kota Se Kalimantan Tengah
- 23) Surat Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 800/191/SEKR.1/BKPP Tanggal 21 Mei 2012 Perihal Dukungan Kebijakan Bidang Kediklatan (Dukungan Anggaran dan SUMBER DAYA MANUSIA)
- 24) Kesepakatan Rapat Koordinasi Bidang Kediklatan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Se Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2012 Nomor ; 800/250/SEKR.7BKPP)
- 25) Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 60 tahun 2009 Tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Belajar dan Ijin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Kebijakan diatas baik berupa Peraturan Pemerintah, Peraturan Lembaga administrasi negara, Keputusan Gubernur, Surat Edaran dan juga sampai ke Peraturan Bupati merupakan landasan / pedoman (aturan) yang harus di patuhi dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil.

Dan sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian Kab. Ktw. Barat tentang bagaimana kebijakan Diklat di Kab. Ktw Barat yang mengatakan bahwa :

Jadi Pengembangan aparatur khususnya meningkatkan kapasitas aparatur ini secara mekanisme ataupun aturan bahwa PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat ini sudah apa namanya sudah masuk didalam rencana kerja daripada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu peningkatan SDM baik tugas belajar atau izin belajar maupun diklat-diklat fungsional ataupun bimtek yang dilaksanakan oleh SKPD yang ada dilingkup Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat ini, nah dengan sistem peningkatan kompetensi ini melalui diklat apakah itu tugas belajar maupun bimtek maupun diklat-diklat lainnya dalam rangka meningkatkan kapasitas aparatur bagi Pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Keadaan ini tentu menjadi penting artinya apabila Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi dan professional maka lembaga diklat perlu dibentuk tersendiri di luar Badan kepegawaian hal ini juga didukung dengan pernyataan anggota DPRD dan pejabat Pemda membidangi administrasi perlunya pemisahan antara urusan kepegawaian dan urusan diklat artinya diklat dibentuk lembaga tersendiri.

Kebijakan atau Pengaturan Pendidikan dan Pelatihan sangat berpengaruh di dalam pelaksanaan diklat Pegawai Negeri Sipil sesuai PP 101 tahun 2000, ketika penelitian ini di laksanakan aturan mengenai diklat Pegawai Negeri Sipil hanya sebatas mengatur masalah tugas belajar dan ijin belajar hal ini memnggambarkan kebijakan pengaturan diklat Pegawai Negeri Sipil belum begitu mendapat perhatian, keadaan ini

dibuktikan dengan pernyataan anggota DPRD dan pejabat pemda yang membidangi administrasi bahwa terkait dengan dengan diklat Pegawai Negeri Sipil perlu ada pengaturan baik merubah aturan yang ada maupun membuat pengaturan yang baru.

b. Kebijakan Pengalokasian Anggaran

Kebijakan anggaran merupakan alokasi biaya yang diperuntukkan untuk kegiatan Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barat dari hasil perumusan bersama antara eksekutif dan legeslatif (DPRD). Anggaran Diklat Pegawai Negeri Sipil masuk dalam DPA SKPD Badan Kepegawaian yang memang salah satu tugas pokoknya melaksanakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Adapun kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan adalah Diklat Prajabatan dan Diklat dalam jabatan.

Tabel 4.14.
Data Anggaran dan Realisasi DPA Bidang Diklat pada Badan
Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat
Tahun Anggaran 2013

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	%
1	2	3	4	5
I.	Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	130.000.000,00	88.894.900,00	68,38
1	Bimbingan teknis implementasi peraturan perundang-undangan	130.000.000,00	88.894.900,00	68,38
II.	Program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur	1.471.449.024,00	706.253.750,00	48,00
1	Pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi calon PNS Daerah	297.054.400,00	119.052.400,00	40,08
2	Pendidikan dan pelatihan struktural bagi PNS Daerah	812.423.300,00	461.595.200,00	56,82
3	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah	148.500.000,00	0,00	0,00
4	Pendidikan dan pelatihan fungsional bagi PNS Daerah	213.471.324,00	125.606.150,00	58,84

Sumber : Data Lakip, Diolah

Hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Diklat Badan Kepegawaian Kab. Ktw. Barat bahwa :

Berdasarkan analisa setiap tahun sebenarnya permohonan anggaran itu untuk peningkatan kapasitas aparatur melalui kegiatan diklat anggaran yang telah disediakan untuk kita tentunya tidak pernah belum ya belum mencukupi sesuai kebutuhan yang kita ajukan karena ini terkait dengan anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat secara umum yang terbatas dimana di alokasikan untuk Badan Kepegawaian itu tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sesuai dengan usulan-usulan kita, tapi dengan anggaran yang tersedia kita mencoba melaksanakan diklat-diklat sesuai dengan kemampuan kita.

Hal ini juga di pertegas dengan pernyataan oleh Kepala Badan Kepegawaian yang meyakini bahwa :

Kalau menurut DPA ataupun Dokumen Penggunaan Anggaran yang melaksanakan tugas diklat ataupun membidangi bidang diklat bahwa dari jumlah khususnya dari PNS yang ingin bersekolah ini masih sangat kita rasakan masih sangat kurang kalau kita bicara budget ataupun kebutuhan anggaran untuk program diklat ini karena mengingat tingkat strata daripada pendidikan PNS yang di Kabupaten Kotawaringin Barat ini banyak dilevel yang berpendidikan Diploma 3, kemudian S-1 dan juga sebagian kecilnya S-2

Pengalokasian anggaran di bidang diklat Pegawai Negeri Sipil diakui Kabid Diklat Badan Pegawaian selama ini hanya usul dari Badan Kepagawaian jarang bahkan tidak pernah mendapat perhatian secara khusus baik dari pihak terkait maupun dari DPRD.

Berdasarkan hasil usulan anggaran untuk pengembangan diklat ataupun pagu anggaran diklat sebagaimana yang sering diusulkan oleh katakalah Leading sectornya Badan Kepegawaian yang membidangi bidang diklat kadang-kadang persoalan diklat ini juga khususnya Tugas Belajar ataupun yang izin belajar ini pagu anggarannya sangat terbatas, sangat terbatas sekali, sehingga kalau kita bicara ranah kebijakan ataupun antara pihak eksekutif dan pihak legislatif dalam rangka untuk rencana design strategis kita untuk mensekolahkan para pegawai ini masih dikatakan masih belum sangat maksimal.

Kebijakan anggaran merupakan alokasi biaya yang diperuntukkan untuk kegiatan Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Barat dari hasil perumusan bersama antara eksekutif dan legeslatif (DPRD). Anggaran Diklat Pegawai Negeri Sipil masuk dalam DPA SKPD Badan Kepegawaian yang memang salah satu tugas pokoknya melaksanakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil

4. Sarana dan Prasarana dalam pelaksanaan Diklat

A. Prajabatan

Sarana yang digunakan dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan

Golongan I dan II terdiri dari :

- a. Modul ;
- b. Papan Tulis ;
- c. Flipchart ;
- d. Overhead Projector, LCD Projector ;
- e. Sound System ;
- f. TV dan Video ;
- g. Kaset ;
- h. Perekam ;
- i. Jaringan Komputer dan Internet ;
- j. Teknologi Multimedia.

Sedangkan prasarana yang digunakan dalam penyelenggaraan Diklat

Prajabatan Golongan I dan II terdiri dari :

- a. Ruang kelas ;
- b. Ruang diskusi ;
- c. Ruang seminar ;
- d. Ruang kantor ;
- e. Ruang kebugaran ;
- f. Ruang internet ;
- g. Laboratorium ;
- h. Perpustakaan ;

- i. Asrama bagi peserta;
- j. Ruang makan ;
- k. Ruang ibadah ;
- l. Fasilitas olahraga/rekreasi ;
- m. Unit kesehatan Dikat.

B. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV menggunakan sarana :

- 1. Papan tulis ;
- 2. Flip chart ;
- 3. Overhead projector ;
- 4. Sound system ;
- 5. TV dan video ;
- 6. Kaset, compact disc ;
- 7. Perekam ;
- 8. Komputer/Laptop ;
- 9. LCD Projector ;
- 10. Jaringan Wireless fidelity (Wi-fi) ;
- 11. Buku referensi ;
- 12. Modul/Bahan Ajar ;
- 13. Bank kasus ;
- 14. Teknologi multimedia.

Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV menggunakan prasarana yang responsive gender. Prasarana yang diperlukan dalam Diklatpim meliputi :

1. Aula ;
2. Ruang kelas ;
3. Ruang diskusi ;
4. Ruang seminar ;
5. Ruang kantor ;
6. Ruang kebugaran ;
7. Ruang computer ;
8. Ruang laboratorium ;
9. Asrama bagi peserta ;
10. Wisma tenaga kediklatan ;
11. Perpustakaan ;
12. Ruang makan ;
13. Fasilitas olahraga ;
14. Fasilitas rekreasi ;
15. Unit kesehatan ;
16. Tempat ibadah.

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan diklat, Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai fasilitas untuk melaksanakan diklat prajabatan Golongan II dan Diklatpim IV yan anatara lain :

- Ruang Klas untuk sarana belajar-mengajar/ aula ;

- Untuk asrama bekerjasama dengan pihak hotel;
- Ruang terbuka hijau nout bounn/senan pagi/ latihan PBB ;
- Ruang makan/menza bagi peserta diklat ;
- Buku panduan belajar/modul lengkap ;
- Penggunaan tekhnologi komunikasi (LCD Proyektor/sound system)
- Penggunaan tehnologi informasi (fasilitas internet /Wifi) ;
- Alat peraga / papan tulis ;
- Alat Tulis Kantor (ATK) ;
- Alat out bound ;
- Sarana Trasfortasi;
- Perengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses diklat.

Menurut informasi Kepala Bidang Diklat bahwa sarana parasarana yang ada hanya untuk pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan II dan Diklatpim IV secara pelatihan tekhnis yang pelaksanaan waktunya tidak lebih dari tiga hari, karena ketersediaan sarana yang ada di Badan Kepegawaian dalam hal ini menjadi tanggung Bidang Diklat relatif masih kurang memadai, oleh karenanya kegiatan diklatpim IV di laksanakan di Hotel yang ada di tempat. Lebih lanjut diakui oleh anggota Komisi A memang seharusnya sarana dan prasarana untuk Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil sebaiknya di tingkatkan.



Ket: Foto pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan I dan II dilaksanakan di Aula Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat



Ket: Foto Diskusi pelaksanaan Diklat Prajabatan Golongan I dan II dilaksanakan di Aula Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat



Ket : Foto Pemberian Materi Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dilaksanakan di Aula Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, namun Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan II dilaksanakan oleh Propinsi Kalimantan Tengah.



Ket : Foto Pelaksanaan Materi Outbound Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dilaksanakan di Aula Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, namun Diklat Kepemimpinan Tingkat III dan II dilaksanakan oleh Propinsi Kalimantan Tengah.

5. Materi Diklat

A. Prajabatan

Materi yang diberikan untuk setiap jenis diklat disesuaikan dengan standar kompetensi yang diperlukan dan berpedoman pada kurikulum yang ditetapkan oleh lembaga Pembina Diklat. Sesuai informasi dari Kabid Diklat, Sesuai dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS Golongan I dan II, maka kurikulum Diklat Prajabatan Golongan I dan II disusun sebagai berikut :

TABEL 4.15.

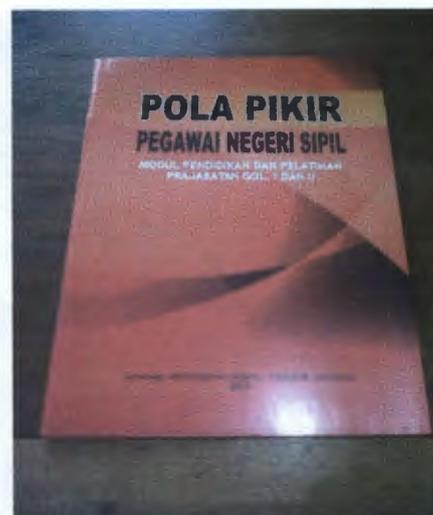
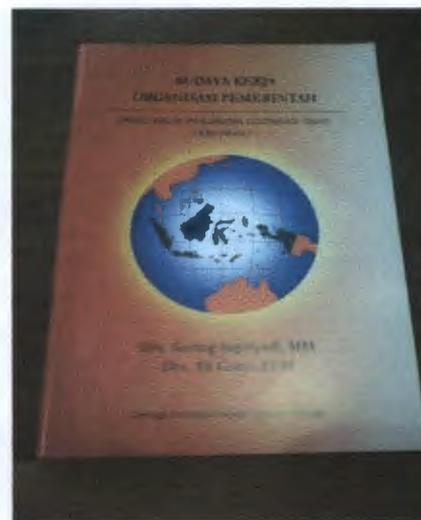
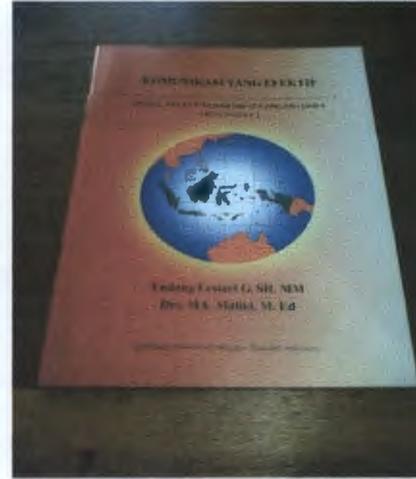
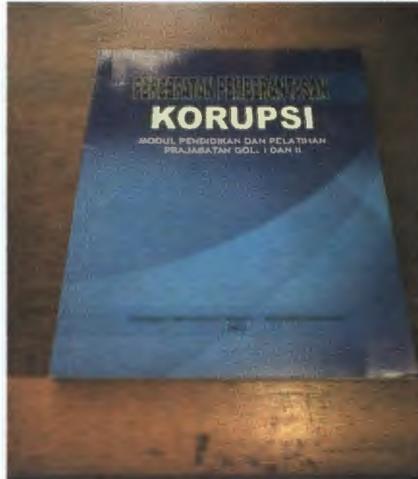
Mata Diklat kurikulum Diklat Prajabatan Golongan I dan II

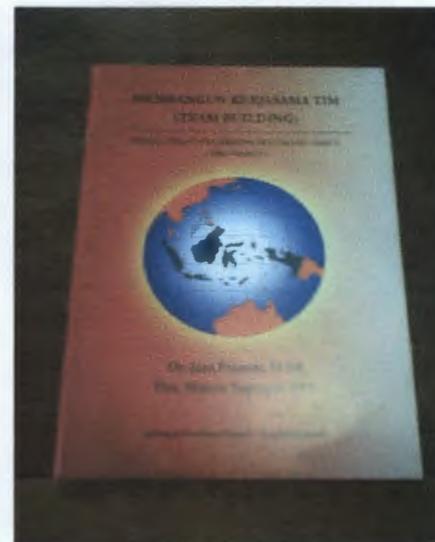
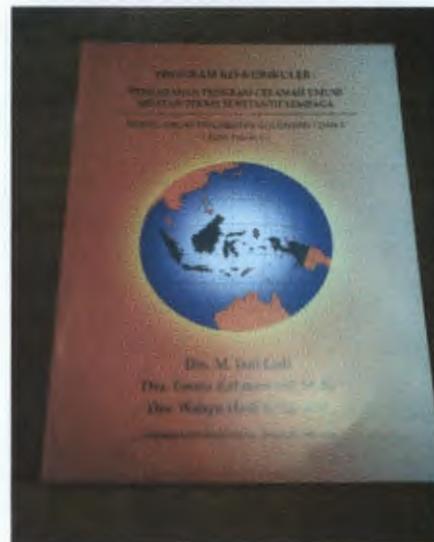
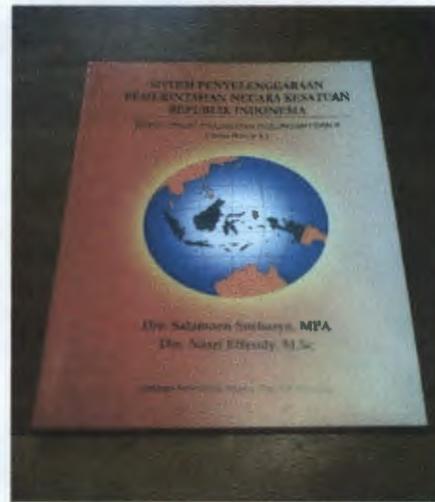
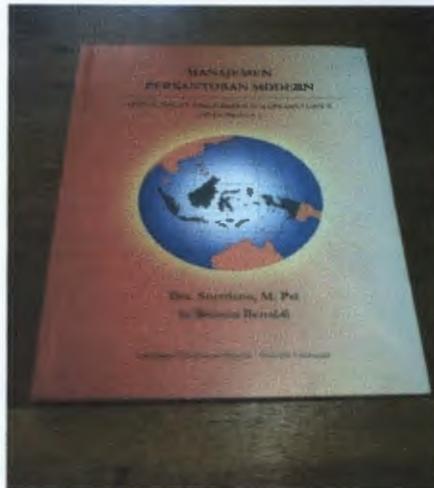
NO.	MATA DIKLAT	SESI	JAMPEL
1.	Dinamika Kelompok	2	6
2.	Pola Pikir (Mind Setting) Pegawai Negeri Sipil	8	24
3.	Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan NKRI	3	4
4.	Kepemerintahan Yang Baik	3	9
5.	Manajemen Kepegawaian Negara	3	9
6.	Etika Organisasi Pemerintah	3	9
7.	Pelayanan Prima	3	9
8.	Budaya Kerja Organisasi Pemerintah	3	9
9.	Percepatan Pemberantasan Korupsi	4	12
10.	Manajemen Perkantoran Modern	2	6
11.	Manajemen Kerjasama Tim (Team Building)	2	6
12.	Komunikasi Yang Efektif	2	6
13.	Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka NKRI	2	6
14.	Program Ko Kurikuler		
	a. Latihan kesegaran jasmani dalam bentuk senam kesegaran jasmani, permainan, olahraga, lari/jogging	2	6
		2	6
	b. Baris berbaris	2	6
	c. Tata Upacara Sipil	1	3
	d. Pengarahan Program	2	6
	e. Ceramah Umum/Muatan Teknis Subs-tantif Lembaga	1	3
	f. Ceramah tentang Kesehatan Mental		

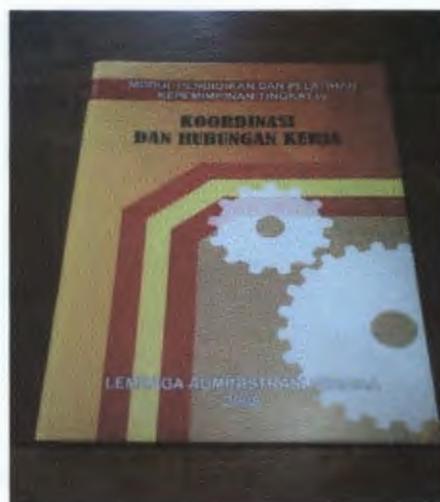
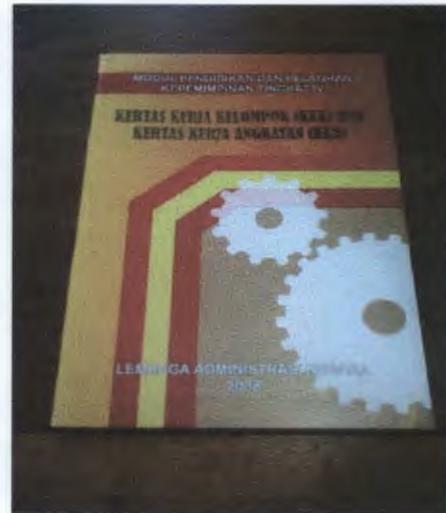
Keterangan : 1 sesi = 3 jampel (1 jampel = 45 menit)

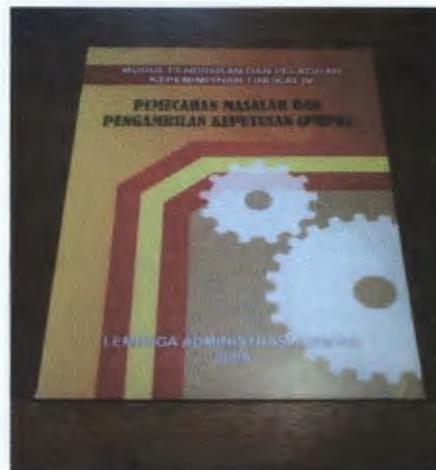
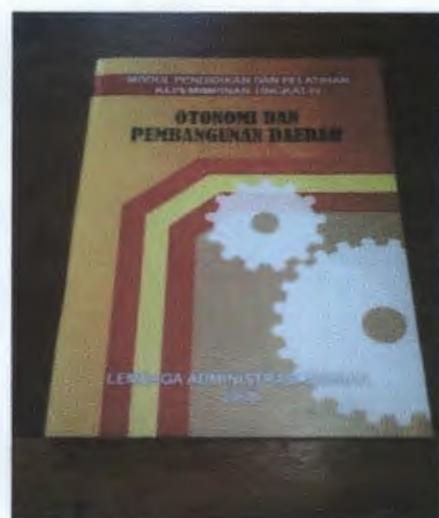
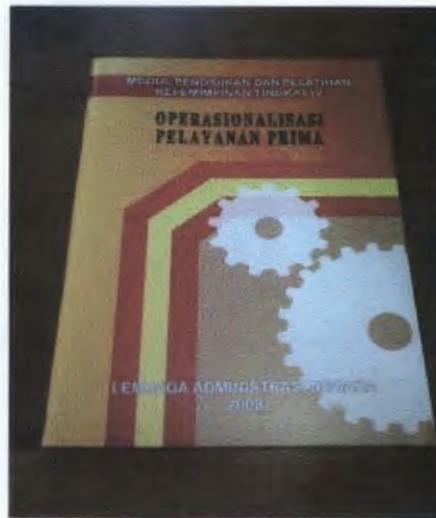
Untuk jelas materi Pendidikan dan Pelatihan khususnya yang dilaksanakan di Kabupaten Kotawaring Barat dapat dilihat berikut ini :

a. Foto Modul Prajabatan











6. Lokasi Pendidikan dan Pelatihan

Adapun lokasi Penyelenggaraan Diklat menyesuaikan dengan jenis Diklat. Yang dilaksanakan di Kabupaten Kotawaringin yang telah direkomendasikan oleh LAN dan BKPP Propinsi adalah diklat prajabatan Golongan II dan Diklat pim Tingkat IV. Untuk Diklat dilar itu sesuai informasi dari kepala bidang Diklat ktw barat di lakukan di tempat lain

seperti : diklat Prajabatan golongan III di BKPP di palangka raya,
Diklatpim III di BKPP di palangkaraya atau

Di Badan Diklat lain yang memenuhi syarat (terakreditasi),
diklatpim II dilaksanakan di BKPP terakreditasi atau di LAN, diklat teknis
di bandiklat terakredetasi, dan diklat teknis di Bandiklat terakreditasi.

7. Hasil Yang di Capai Dalam Diklat Prajabatan Golongan I dan II dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

Kepada peserta Diklat Prajabatan Golongan I dan II yang telah menyelesaikan seluruh program dengan baik dan dinyatakan lulus, diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) sedangkan bagi Peserta yang tidak lulus akan diberikan kesempatan untuk mengikuti kembali Diklat Prajabatan Golongan I dan II untuk tahun berikutnya dan apabila Calon Pegawai Negeri Sipil selama 2 (dua) tahun berturut-turut tidak lulus atau tidak mengikuti prajabatan maka Calon Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dinyatakan gugur atau dengan kata lain diberhentikan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil.

Berikut tanda bukti Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diberikan bagi peserta Diklat Prajabatan Golongan I dan II yang lulus :



Ket : Tanda bukti Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diberikan bagi peserta Diklat Prajabatan Golongan I dan II

Sedangkan kepada peserta Diklatpim Tingkat IV yang telah menyelesaikan seluruh program dengan baik dan dinyatakan lulus, diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) sedangkan bagi Peserta yang tidak lulus diberikan surat keterangan telah mengikuti Diklatpim Tingkat IV.

Berikut tanda bukti Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diberikan bagi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang lulus :

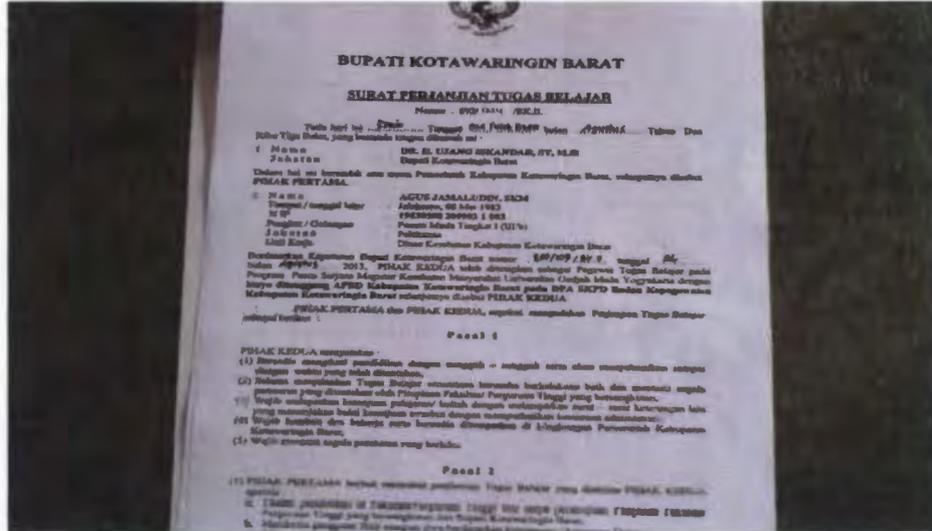


Ket : Tanda bukti Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) yang diberikan bagi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang lulus

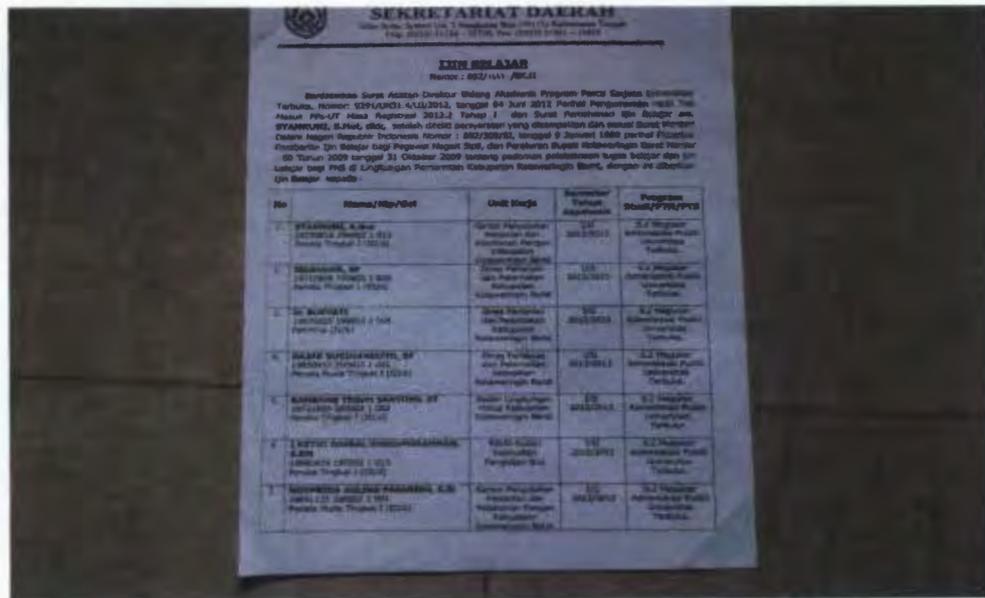
Contoh pemberian Surat Keputusan Tugas belajar bagi Pegawai negeri Sipil yang melaksanakan Tugas Belajar :



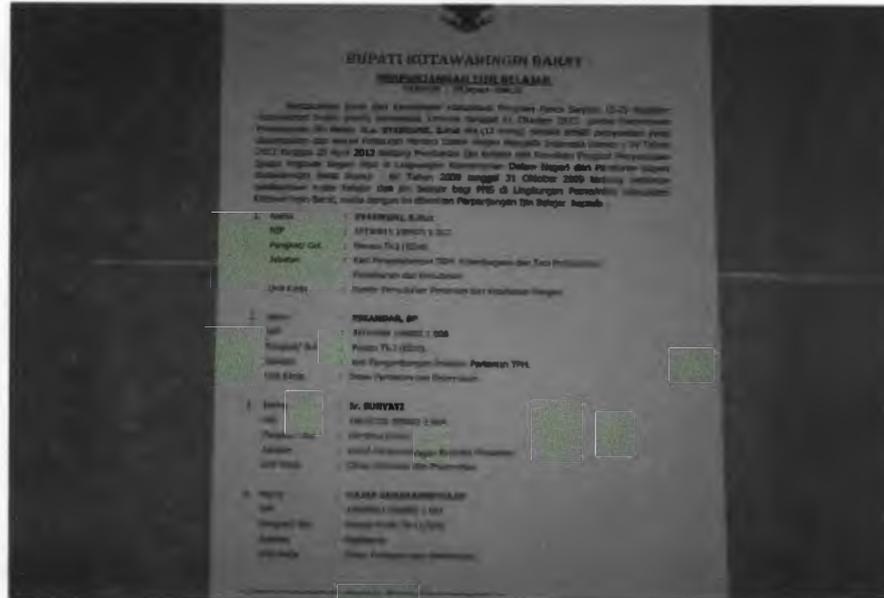
Contoh pemberian Surat Keputusan Tugas belajar bagi Pegawai negeri Sipil yang melaksanakan Tugas Belajar beserta Surat Perjanjian Tugas Belajar :



Contoh pemberian Surat Keputusan Izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan Izin Belajar :



Contoh pemberian Surat Keputusan Perpanjangan Izin belajar bagi Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan Izin Belajar yang harus dilakukan setiap Tahun Ajaran :

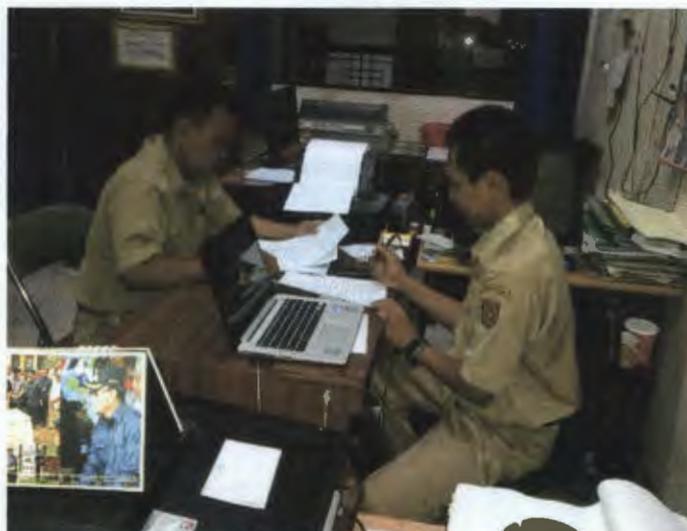
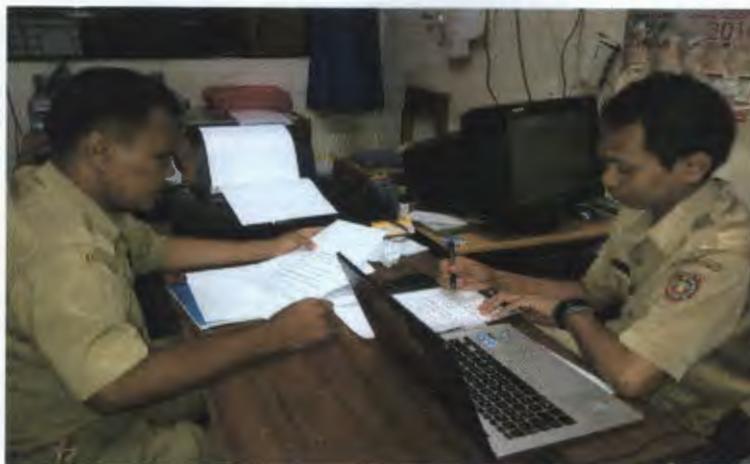


D. WAWANCARA PENULIS DENGAN NARA SUMBER.

WAWANCARA PENULIS DENGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (BENDAHARA PENGELUARAN BAGIAN KEUANGAN) SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

- Penulis** : Assalamualaikum Wr. Wb. Permisi pak, kalo bapak ada waktu saya ingin melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya pak.
- PNS** : Waalaikumsalam Wr. Wb.
- Penulis** : Permisi pak, kalo bapak ada waktu saya ingin melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya pak.
- PNS** : Oo iya silahkan
- Penulis** : Adapun Judul tesis saya pak pengembangan Kapasitas aparatur PNS dalam meningkatkan PNS...oh maaf pak pengembangan Kapasitas aparatur PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat
- PNS** : Iya
- Penulis** : Bapak pernah mengikuti diklat-diklat terkait dengan upaya pengembangan kapasitas aparatur PNS.
- PNS** : Oh iya pernah
- Penulis** : Kira-kira diklat apa saja itu pak?

- PNS : Diklat Perbendaharaan dan Penatausahaan keuangan
Penulis : Berapa lama itu pak?
PNS : 10 hari
Penulis : 10 hari, Apa hasil yang telah bapak dapatkan dalam mengikuti diklat pengembangan kapasitas aparatur PNS tersebut?
PNS : Menambah dan meningkatlah wawasan tentang keuangan penatausahaan keuangan ata perbendaharaan keuangan
Penulis : Dalam penerapannya di tugas dinas keseharian bapak dilingkungan kantor bapak, bagaimana?
PNS : Ya selama ini berjalan dengan ketentuan yang berlaku
Penulis : Menurut bapak bagaimana pengembangan kapasitas aparatur PNS yang selama ini telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat?
PNS : Sejauh ini cukup baiklah
Penulis : Baik bagaimana pak?
PNS : Baik dalam arti masih berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku
Penulis : Langkah-langkah kongkrit apa saja yang perlu dilakukan oleh pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat dalam pengembangan kapasitas aparatur PNS yang sudah ada supaya menjadi lebih baik lagi?
PNS : Kalo bisa sih lebih ditingkatkan lagi lah kualitas SDM nya terutama Sumber daya aparatur PNS dengan cara misalkan dengan dikutsertakan dalam kegitana bimtek pelatihan dan sebagainya yang berkaitan dengan Tupoksi masing-masing aparatur itu sendiri
Penulis : Ooo...perlu tidak diklat-diklat tersebut bagi pengembangan kapasitas aparatur PNS?
PNS : Ya Sangat perlu
Penulis : Apa saja harapan Bapak dengan dilaksanakannya pengembangan kapasitas aparatur pns tersebut pak?
PNS : Harapannya sih agar menjadi aparatur PNS yang lebih berkompeten dalam menjalan tgas sehingga dapat bersaing dengan PNS yang lain
Penulis : Jadi sudah maksimal belum pak diklat-diklat yang ada di Kabupaten kotawaringin Barat dalam pengembangan kapasitas aparatur PNS?
PNS : Belum, belum maksimal
Penulis : terima kasih pak, kiranya cukup sampai disini dulu pak, mungkin kalau ada yang perlu saya lengkapi terkait bahan untuk penelitian dan penyusunan tesis saya sudi kiranya bapak berkenan untuk meluangkan waktunya lagi pak.
PNS : Iya sama-sama
Penulis : Terima kasih pak, Assalamualaikum Wr. Wb. Pak, permisi....
PNS : Waalaikumsalam Wr. Wb



**WAWANCARA PENULIS DENGAN KEPALA BIDANG PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN (Drs. NUJULUDIN) PADA BADAN KEPEGAWAIAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

- Penulis : Assalamualaikum Wr. Wb pak
 Kabid Diklat : Waalaikumsalam Wr. Wb.
 Penulis : Permisi maaf mengganggu bapak sebentar, mohon waktu pak untuk melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya pak, sebelumnya saya ingin menyampaikan proposal penelitian dan surat-surat saya pak.
 Kabid Diklat : Oke
 Penulis : Bisa Minta waktunya sebentar lah pak?
 Kabid Diklat : Bisa, boleh silahkan
 Penulis : Makasih pak, Ini penelitian saya berjudul Pengembangan Kapasitas Aparatur Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat, adapun tujuan dari tesis ini lebih kepada melalui diklatnya pak, diklat PNS itu.

- Kabid Diklat : Oke, bidang diklatnya ya
- Penulis : Jadi menurut bapak, Bagaimana dengan pengembangan kapasitas aparatur dilingkungan PNS kabupaten Kotawaringin Barat khususnya melalui Diklat pak?
- Kabid Diklat : Oke, untuk bidang diklat seperti yang kita ketahui ada beberapa kewajiban, artinya diklat wajib yang harus kita laksanakan, yaitu yang pertama diklat Prajabatan Golongan II dan golongan I dan golongan III dan kemudian Diklat pimpinan, yaitu Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat II, ini adalah tugas wajib bidang diklat yang harus kita laksanakan, walaupun sebenarnya ini tidak terkait langsung dengan pengembangan sumber daya manusia secara umum ya, tapi ini adalah diklat wajib yang harus kita laksanakan sesuai dengan program kita setiap dengan tahun anggaran, untuk khusus ya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur sebenarnya disamping diklat-diklat yang sudah kita programkan ini ada diklat-diklat lain yang harus kita laksanakan, yaitu diklat teknis dan diklat fungsional, diklat teknis dan diklat fungsional ini biasanya atau diprogramkan oleh dinas masing-masing unit kerja masing-masing karena yang mengetahui kebutuhan akan diklat teknis dan diklat fungsional ini adalah unit kerja masing-masing, demikian.
- Penulis : Terima kasih pak, kira Langkah-langkah apa saja yang telah dilakukan oleh Bidang bapak dalam meningkatkan pengembangan kapasitas aparatur PNS pak?
- Kabid Diklat : Ya terima kasih, langkah-langkah yang telah kita lakukan khususnya peningkatan kapasitas aparatur PNS dilingkungan kabupaten Kotawaringin Barat pertama program kemudian anggaran, khusus untuk program itu seperti yang kita sampaikan tadi adalah program memang program wajib berdasarkan analisa kebutuhan kita, kemudian anggaran setiap tahun kita ajukan tentunya berdasarkan kepentingan atau kebutuhan diklat kita di Kabupaten Kotawaringin Barat, demikian.
- Penulis : Terkait dengan anggaran pak, apakah dengan anggaran yang dianggarkan selama ini sudah cukup memadai dalam pengembangan kapasitas aparatur khususnya diklat.
- Kabid Diklat : Berdasarkan analisa setiap tahun sebenarnya permohonan anggarannya itu untuk peningkatan kapasitas aparatur melalui kegiatan diklat anggaran yang telah disediakan untuk kita tentunya tidak pernah belum ya belum mencukupi sesuai kebutuhan yang kita ajukan karena ini terkait dengan anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat secara umum yang terbatas dimana di alokasikan untuk Badan Kepegawaian itu tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sesuai dengan usulan-usulan kita, tapi dengan anggaran yang tersedia kita mencoba melaksanakan diklat-diklat sesuai dengan

- kemampuan kita, demikian.
- Penulis : Kira-kira pak, kondisi diklat yang ada sekarang ini, ini kan banyak pak PNS-PNS yang mau mengikuti diklat dan berminat untuk mengikuti pengembangan kapasitas aparatut itu, kira-kira apakah perlu dibentuk suatu badan atau dinas yang khusus mengelola diklat ini pak atau cuma cukup dikelola suatu bidang tertentu yang khususnya yang ada di Badan kepegawaian ini?
- Kabid Diklat : Untuk selain ini saya kira untuk penyelenggara diklat apakah itu diklat struktural atau diklat prajabatan atau diklat tekhnis dan fungsional untuk saat ini sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya saya kira bisa ditangani oleh bidang diklat yang berada dibawah Badan Kepegawaian Kabupaten.
- Penulis : Jadi cukup bisa bidang diklat itu pak ya?
- Kabid Diklat : Saya kira cukup ditangani bidang diklat
- Penulis : Ada prosedur atau ketentuan mekanisme dalam mengikuti diklat tersebut itu pak?
- Kabid Diklat : Untuk setiap tingkatan diklat apakah diklat struktural atau diklat prajabatan atau diklat tekhnis dan fungsional tentunya ada prosedur ada ketentuan yang harus diikuti oleh seluruh PNS yang ada di Kabupaten kotawaringin Barat terutama dalam hal pengusulan keikutsertaan masing-masing yang bersangkutan untuk mengikuti diklat untuk mengikuti semua jenjang atau jenis diklat itu ada prosedur yang harus diikuti.
- Penulis : Untuk diklat wajib itu pak khususnya prajabatan dan diklatpim itu pak mekanismenya apa aja pak?
- Kabid Diklat : Secara umum memang banyak ya, untuk diklat prajabatan itu calon peserta memang adalah CPNS yang baru diangkat yang belum mengikuti diklat prajabatan itu adalah CPNS yang baru diangkat untuk persyaratan penghapusan sebagai CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil itu diklat prajabatan ya baik itu golongan I, golongan II dan golongan III, adapun untuk diklat pimpinan itu calon peserta pertama dia harus kalo belum menduduki eselon tertentu.....ya itu untuk diklat struktural itu ada diklatpim IV....
- Penulis : Oh diklatpim dulu pak
- Kabid Diklat : Ya itu diklat struktural namanya.....diklat struktural itu ada Diklatpim, Diklatpim IV, Diklatpim III dan Diklatpim II, nah untuk calon peserta masing-masing diklat ini kita ajukan ada 2 jalur, yang pertama apabila masing-masing yang bersangkutan ini telah menduduki jabatan eselon tertentu tapi belum mengikuti dan lulus diklatpim tertentu, itu jalur pertama, kemudian jalur kedua calon peserta diklatpim semua tingkatan ini apabila semua pejabat eselon yang telah menduduki jabatan telah lulus diklatpim IV maka calon peserta berikutnya kita ambil dari PNS yang telah lulus seleksi diklatpim untuk tingkat tertentu, ya ada lagi?
- Penulis : Terima kasih pak, kira-kira apa yang menjadi Tugas pokok

- Tupoksi dan berapa sumber daya aparatur dibidang diklat yang ada saat ini pak?
- Kabid Diklat : Oke terima kasih, khusus yang pertama ya, khusus kita lebih dulu ke sumber dayanya dibidang diklat badan Kepegawain jumlahnya ada 7 orang, 2 orang pejabat eselon II eh maaf 1 orang pejabat eselon III dan 2 orang pejabat eselon IV
- Penulis : Kalau tupoksinya pak?
- Kabid Diklat : Tugas pokoknya menyelenggarakan kegiatan diklat baik diklat struktural, diklat prajabatan, diklat tekhnis dan fungsional dalam rangka peningkatan kapasitas aparatur.
- Penulis : Apakah dengan jumlah sumber daya aparatur yang ada ini, sudah dapatkah mengakomodir pengembangan kapasitas aparatur melalui diklat ini pak
- Kabid Diklat : Untuk sementara berdasarkan analisa kami untuk bahwa melaksanakan kegiatan diklat dibidang diklat badan Kepegawain Kabupaten kotawaringin Barat sudah cukup memadai sesuai dengan beban kerja...apalagi? apalagi yang perlu ditanyakan?
- Penulis : Dengan kondisi sekarang ini pak, pengembangan kapasitas aparatur yang ada di Kabupaten kotawaringin Barat sudah maksimal atau belum pak untuk pengembangan kapasitas aparatur?
- Kabid Diklat : Sudah maksimalnya dalam hal apa ini pak?
- Penulis : Artinya pengembangan kapasitas melalui diklat itu sudah cukup memadai sudah maksimal atau bagaimana pak?
- Kabid Diklat : Belum ya, tapi khusus untuk diklat-diklat wajib tadi diklat struktural dan diklat prajabatan bukan hal maksimal atau belum maksimal tapi itu berdasarkan kebutuhan dan kesiapan calon peserta juga anggaran namun terkait dengan pendidikan dan latihan tekhnis fungsional untuk dinas-dinas terkait harus terus ditingkatkan.
- Penulis : Apa saja peluang atau harapan dengan dilaksanakannya pengembangan kapasitas aparatur pns itu pak?
- Kabid Diklat : Maksudnya apabila pegawai negeri sipil sudah meningkat gitu ya kapasitasnya?
- Penulis : Harapan bapak dengan pengembangan kapasitas aparatur ini bagaimana?
- Kabid Diklat : Tentunya beban kerja mereka menjadi lebih bagus cara kerja mereka seharusnya dengan peningkatan sumber daya manusia sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah kotawaringin Barat melalui pelaksanaan-pelaksanaan diklat tadi ya karena ini berkaitan dengan diklat, diharapkan PNS-PNS yang telah mengikuti diklat ini dapat bekerja dengan lebih baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai dengan bidang tugas mereka masing-masing, itu pemahaman saya atas pertanyaan saudara ya berarti pertanyaan ini maksudnya mungkin seperti ini apabila seseorang atau aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat ini sudah mengikuti diklat

tertentu harapan kami disini atas perkembangan kapasitasnya seperti apa

- Penulis : Betul pak, harapan bapak
Kabid Diklat : Secara umum seperti itu ya
Penulis : terima kasih pak, kiranya cukup sampai disini dulu, mungkin kalau ada yang perlu saya lengkapi mohon kiranya bapak berkenan untuk meluangkan waktunya lagi pak.
Kabid Diklat : Terima kasih sama-sama
Penulis : Terima kasih pak, Assalamualaikum Wr. Wb. Pak, permisi....
Kepala BK : Waalaikumsalam Wr., Wb



**WAWANCARA PENULIS DENGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
(KASUBAG PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN BAGIAN
HUKUM) SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

- Penulis : Assalamualaikum Wr. Wb.
 PNS : Waalaikumsalam Wr. Wb
 Penulis : Permissi pak, kalo bapak ada waktu saya ingin melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya yang berjudul Pengembangan Kapasitas Aparatur PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat.
 PNS : Ya Silahkan
 Penulis : Begini pak, Bapak pernah mengikuti diklat terkait dengan upaya pengembangan kapasitas aparatur PNS.
 PNS : Ya, saya pernah mengikuti diklat tapi yang bersifat wajib, yang pertama Diklat Prajabatan untuk persyaratan diangkat menjadi PNS, yang kedua diklat kepemimpinan tingkat IV terkait dengan saya dilantik menjadi pejabat struktural Eselon IV a selain itu tidak ada lagi diklat yang saya ikuti
 Penulis : Berapa lama diklat itu pak yang bapak ikuti?
 PNS : Diklat Prajabatan 3 minggu kurang lebih, diklatpim IV kurang lebih selama 1 ½ bulan
 Penulis : 1 ½ bulan, yang bapak dapatkan dari diklat itu kira-kira apa pak?
 PNS : Saya mendapatkan tambahan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas-tugas saya kalo prajabatan itu sebagai PNS kalo Diklatpim itu sebagai pejabat struktural selain itu bertambah ketrampilan saya karena disitu saya dilatih bagaimana kita membuat naskah-naskah ataupun dokumen yang harus dibuat oleh seorang PNS maupun pejabat struktural
 Penulis : Dalam penerapannya di tugas keseharian bapak dilingkungan kantor bapak, bagaimana?
 PNS : Sangat membantu sekali karena itu memberikan suatu kemudahan kita untuk memahamai apa yang menjadi uraian tugas kita yang telah diberikan oleh kepala SKPD kita ataupun amar dari peraturan kita
 Penulis : Menurut bapak bagaimana pengembangan kapasitas aparatur PNS yang selama ini telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat?
 PNS : Saya kira kurang maksimal terbukti dari diklat-diklat yang ditawarkan oleh Pemerintah daerah khususnya di kab. Ktw. Barat sangat sedikit sekali dalam hal ini saya selaku pribadi tidak mendapatkan bagian didalamnya untuk mengikuti diklat-diklat yang untuk pengembangan kapasitas saya selaku PNS baik untuk kegiatan-kegiatan tertentu maupun bersifat umum.
 Penulis : Oke, kira-kira langkah kongkrit apa saja yang perlu dilakukan oleh Pemda Kabupaten kotawaringin Barat dalam pengembangan kapasitas aparatur pak supaya menjadi lebih baik lagi?

- PNS : Yang pertama Pemda ini harus menyediakan anggaran yang cukup besar untuk keperluan pengadaan diklat baik itu dikabupaten maupun untuk membiayai PNS untuk diikuti diklat diluar daerah, yang kedua membuka kesempatan kepada PNS secara luas agar PNS dapat mengikuti diklat sebanyak-banyaknya kemudian idealnya itu PNS itu dapat mengikuti diklat itu dalam 1 tahun minimal 4 kali karena kita itu dituntut dengan adanya perkembangan informasi dan teknologi serta peraturan senantiasa mengalami perubahan
- Penulis : Ooo iya terima kasih, jadi diklat ini perlu ya pak untuk pengembangan kapasitas aparatur PNS ini?
- PNS : Sangat perlu sekali
- Penulis : Kira-kira tidak pak ada suatu badan atau dinas tertentu yang mengurus tentang diklat tersebut atau cuma berbentuk badan atau Cuma berbentuk bidang atau bagian tertentu saja
- PNS : Seperti yang saya katakan sebelumnya tadi, bahwasanya kesempatan yang diberikan oleh pemerintah daerah itu sangat kurang sekali kalau bisa dibilang minim sehingga itu membutuhkan penanganan serius dalam hal ini salah satunya organisasi dari perangkat daerah yang menanganinya tentunya harus mempunyai cakupan yang lebih luas lagi yaitu dalam bentuk badan yang berdiri sendiri di luar dari pada Badan Kepegawaian karena selama ini kan yang menangani cuma Badan Kepegawaian kemudian yang diklat-diklat yang lain yang berkaitan dengan tenaga fungsional itu banyak dikelola SKPD masing-masing, contoh Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan di Inspektorat itu mereka mengirimkan pesertanya sendiri untuk mengikuti diklat diluar daerah atau mengadakan diklat sendiri untuk tenaga-tenaga fungsional akan tetapi yang tenaga-tenaga non fungsional ataupun fungsional umum jarang sekali ikut kegiatan-kegiatan diklat
- Penulis : harapan Bapak dengan dilaksanakannya pengembangan kapasitas aparatur pns tersebut pak?
- PNS : Terwujudnya Good Governance pemerintahan yang baik yang menerapkan azas pemerintah
- Penulis : Jadi kurang maksimal ya pak yang ada pengembangan diklat-diklat untuk pengembangan kapasitas aparatur ini
- PNS : Ya kesempatan yang diberikan kurang maksimal
- Penulis : iya, kiranya cukup itu dulu pak yang dapat saya tanyakan, mungkin kalau ada yang perlu ada waktu yang lain terkait bahan penelitian tersebut dan saya sudi kiranya bapak berkenan untuk meluangkan waktunya lagi pak.
- PNS : Iya dengan senang hati
- Penulis : Iya, Terima kasih pak, Assalamualaikum Wr. Wb.
- PNS : Waalaikumsalam Wr. Wb



WAWANCARA PENULIS DENGAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN

(Drs. TENGKU ALI SYAHBANA, M.Si)

KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

- Penulis : Assalamualaikum Wr. Wb. Permisi pak, maaf mengganggu bapak sebentar, kalo bapak ada waktu saya ingin melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya pak.
- Kepala BK : Waalaikumsalam Wr. Wb
- Penulis : Permisi pak, maaf mengganggu bapak sebentar, kalo bapak ada waktu saya ingin melakukan wawancara terkait penelitian dan penyusunan tesis saya pak, ini saya lampirkan proposal penelitian dan surat izin penelitian saya, Proposal penelitian saya ini berjudul Pengembangan Kapasitas Aparatur PNS dikabupaten Kotawaringin Barat, boleh minta waktunya sebentar pak?
- Kepala BK : Silahkan

- Penulis : Begini pak, Bagaimana dengan pengembangan kapasitas aparatur dilingkungan PNS kabupaten Kotawaringin Barat khususnya melalui diklat?
- Kepala BK : Jadi Pengembangan aparatur khususnya meningkatkan kapasitas aparatur ini secara mekanisme ataupun aturan bahwa PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat ini sudah apa namanya sudah masuk didalam rencana kerja daripada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu peningkatan SDM baik tugas belajar atau izin belajar maupun diklat-diklat fungsional ataupun bimtek yang dilaksanakan oleh SKPD yang ada dilingkup Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat ini, nah dengan sistem peningkatan kompetensi ini melalui diklat apakah itu tugas belajar maupun bimtek maupun diklat-diklat lainnya dalam rangka meningkatkan kapasitas aparatur bagi Pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Penulis : Menurut Bapak, hal-hal apa saja yang mendukung dilaksanakannya pengembangan kapasitas aparatur PNS di kotawaringin Barat?
- Kepala BK : Maksudnya?
- Penulis : Yang mendukung pengembangan kapasitas itu apa-apa saja supaya terjadi pengembangan kapasitas apakah melalui diklat melalui sekolah atau apa saja pak?
- Kepala BK : Yang pasti begini untuk peningkatan kapasitas aparatur PNS bahwa Pemerintah Daerah melalui Badan Kepegawaiannya sudah mempunyai program dan tertuang didalam Renstranya BKD, bahwa pendidikan ini atau Peningkatan kapasitas aparatur PNS ini sudah disiapkan anggarannya yaitu melalui mekanisme tugas belajar izin belajar kemudian diklat bimtek maupun semacam workshop, jadi inilah salah satu mekanisme atau aturan main yang di pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam rangka meningkatkan kompetensi ataupun SDM yang ada khususnya PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat ini, pada tahun 2013 ini secara data keseluruhan kita sudah menyekolahkan ada beberapa untuk program S-2 kemudian S-1 ini diberbagai macam perguruan tinggi negeri yang ada di pulau Jawa seperti di UGM di UNDIP kemudian di UI, nah inilah salah satu pola kita dslam rangka meningkatkan SDM khususnya PNS dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Penulis : Bagaimana pak, komitmen Pimpinan dalam arti Kepala Daerah terhadap pengembangan kapasitas aparatur ini dan komitmen dari BKD sendiri?
- Kepala BK : Kita harapkan dengan yang kita diklat atau yang kita sekolahkan ini ada suatu perubahan Mindset ataupun apa namanya sistem kinerjanya, karena dengan kita sekolahkan ini terutama banyak bidang-bidang kesehatan yang baik terbiayai dari APBD Kab. Ktw. Barat maupun dari APBN ini kita harapkan setelah dia mengikuti pendidikan ini untuk meningkatkan dan kembali

ketempat tugasnya dalam rangka untuk menunjang kinerja organisasi atau SKPD yang ada dilingkungan unit kerjanya masing-masing, dengan harapan bahwa setiap PNS yang sudah diberikan Izin belajar atau Tugas Belajar pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat ini kembali bertugas sesuai dengan apa yang menjadi aturan main atau apa yang telah ditetapkan oleh peraturan Bupati tentang Izin Belajar, Peraturan Bupati ini juga sudah ditelaah oleh bidang kami yaitu bidang Diklat dalam rangka pengembangan kompetensi ataupun pengembangan kemampuan SDM bagi semua PNS yang mengikuti pendidikan diklat baik itu tugas belajar atau izin belajar khususnya di Pemerintah Kotawaringin Barat.

Penulis : Selama ini kan pak, diklat itu pengembangan kapasitas aparatur itu khususnya melalui diklat itu berada di Badan Kepegawaian khususnya di Bidang Diklat, menurut bapak, apakah perlu ada suatu badan atau dinas tertentu yang khusus menangani hal tersebut pak?

Kepala BK : Ini berkaitan dengan ketentuan yang diatur oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara yang membidangi masalah diklat dan juga menpan, jadi secara aturan bahwa di daerah ini khususnya di Kabupaten maupun kota bahwa untuk bidang diklat ini masih include ataupun Tupoksinya masih melekat di Badan kepegawain daerah contohnya di BKD Kotawaringin Barat karena beberapa ketentuan yang dikeluarkan oleh lembaga Administrasi Negara bahwa pola diklat kita atau badan Diklat kita yang ada di Propinsi kita pun masih akan di akreditasi kembali ini termasuk sarana prasarananya pendukungnya, kemudian kesiapan widyaiswaranya atau pengajarnya termasuk aspek-aspek lainnya untuk mendukung kegiatan daripada diklat, diklat ini terbagi Diklat fungsional, diklat struktural dan diklat tekhnis, jadi 3 komponen inilah yang menurut kami bahwa di Badan Kepegawaian ini juga karena sifatnya hanya mengakomodir sementara kelembagaan yang diklat harus disesuaikan dengan sertifikasi dan akreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara

Penulis : Jadi cukup bidang saja pak ya?

Kepala BK : Bidang aja

Penulis : Terkait anggaran, menurut bapak seberapa penting anggaran dalam mengembangkan kapasitas aparatur PNS di Kabupaten kotawaringin Barat pak?

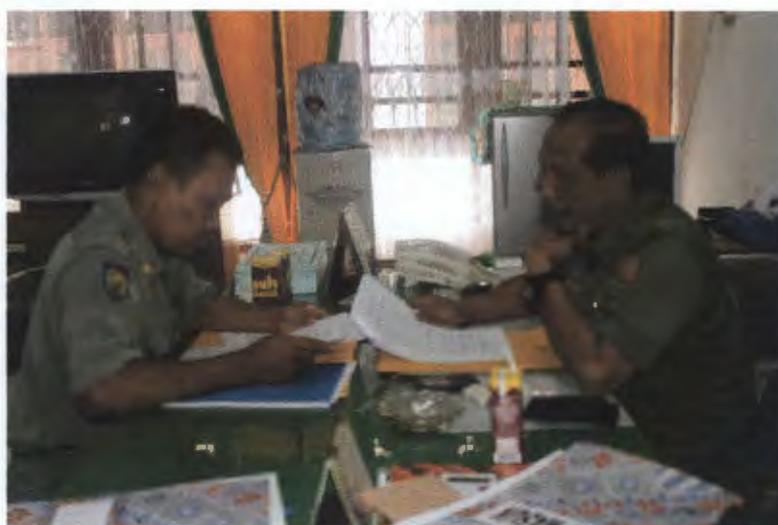
Kepala BK : Kalau menurut DPA ataupun Dokumen Penggunaan Anggaran yang melaksanakan tugas diklat ataupun membidangi bidang diklat bahwa dari jumlah khususnya dari PNS yang ingin bersekolah ini masih sangat kita rasakan masih sangat kurang kalau kita bicara budget ataupun kebutuhan anggaran untuk program diklat ini karena mengingat tingkat strata daripada pendidikan PNS yang di Kabupaten Kotawaringin Barat ini banyak dilevel yang berpendidikan Diploma 3, kemudian S-1

- dan juga sebagian kecilnya S-2.
- Penulis : Sampai saat ini ada berapa jumlah PNS yang mengikuti Diklat-diklat di kabupaten kotawaringin Barat ini Pak?
- Kepala BK : Coba nanti tanyakan sama kabid diklatnya, karena saya kurang hapal
- Penulis : kendala atau hambatan-hambatan dalam mengembangkan kapasitas aparatur yang ada di Kabupaten kotawaringin Barat? Misalnya apakah kualitas pegawai yang rendah, Penilaian kinerja dan prestasi kerja PNS yang kurang terukur atau bagaimana pak?
- Kepala BK : Kendalanya adalah apabila misalnya seorang aparatur akan mengikuti pendidikan ini akan berpengaruh terhadap unit kerjanya atau SDM yang ada, secara keinginan ataupun secara kebutuhan ini berbanding terbalik bahwa PNS kita sangat antusias sekali dalam pengembangan potensi dirinya ataupun untuk meningkatkan kompetensi SDM nya tetapi dengan jumlah aparatur kita yang masih sangat terbatas sehingga kendalanya apabila dia sekolah maka kita akan kekurangan lagi jumlah pegawai ataupun formasi yang ditinggalkan saat diklat atau sekolah, misalnya yang kita lihat khususnya di Pemerintah kabupaten kotawaringin Barat ini katakanlah tenaga dokter yang akan sekolah lagi sehingga terkendala katakanlah di puskesmas ini akan kehilangan dokter yang sudah ditetapkan sebagai dokter puskesmas dan apabila dia sekolah otomatis kita akan mencarikan kebijakan terbaru untuk mengisi lagi mengisi lagi, inilah yang jadi permasalahan bagi pegawai-pegawai yang ingin melakukan diklat atau sekolah, banyak yang mengajukan diklat menurut hemat dan kebijakan oleh pimpinan daerah bahwa ada sebagian juga yang belum bisa dipertimbangkan karena penggantinya ini atau orang-orang ini belum ada, inilah salah satu kendala yang menyebabkan keinginan besar PNS ini terhambat.
- Penulis : Dalam pelaksanaan pengembangan Kapasitas aparatur ini pak, ada Evaluasi atau penilaian-penilaian itu, kalau dalam pelaksanaan pengembangan Kapasitas aparatur di Kobar ini bagaimana pak?
- Kepala BK : Secara ketentuan tugas belajar izin belajar dan diklat SDM bahwa setiap PNS yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar akan kita evaluasi, dalam hal ini mereka harus dan wajib melaporkan hasil kemajuan laporan pelaksanaan tugas belajar mengajarnya ini baik persemester maupun kebijakan kami di Badan Kepegawaian setiap 6 bulan kami langsung kekampus yang dimana kami yang tugas belajar mendatangnya sekaligus untuk mengetahui sejauhmana kemajuan ataupun kendala-kendala yang dihadapi PNS yang mengikuti tugas belajar ataupun izin belajar tersebut.
- Penulis : Terkait dengan mitra pemerintah yaitu DPRD Kabupaten Kotawaringin Barat, bagaimana pak? Artinya peran dan

- komitmen pihak legislatif dalam pengembangan kapasitas aparatur PNS di kotawaringin Barat bagaimana pak? Apakah mendukung atau bagaimana pak?
- Kepala BK : Berdasarkan hasil usulan anggaran untuk pengembangan diklat ataupun pagu anggaran diklat sebagaimana yang sering diusulkan oleh katakalah Leading sektornya Badan Kepegawaian yang membidangi bidang diklat kadang-kadang persoalan diklat ini juga khususnya Tugas Belajar atupu yang izin belajar ini pagu anggarannya sangat terbatas, sangat terbatas sekali, sehingga kalau kita bicara ranah kebijakan ataupun antara pihak eksekutif dan pihak legislatif dalam rangka untuk rencana design strategis kita untuk mensekolahkan para pegawai ini masih dikatakan masih belum sanagt maksimal.
- Penulis : Tapi pada dasarnya pihak DPRD mendukung ya pak
- Kepala BK : Ya separuh mendukung separuhnya.....
- Penulis : Satu lagi pak pertanyaan terakhir, terkait Komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas aparatur seluruh PNS di kobar ini, seberapa besar Komitmen pemerintah daerah pak?
- Kepala BK : Dalam rangka untuk meningkatkan alat motivasi bagi PNS yang sudah di diklatkan atau di tugas belajarkan sangat diharapkan output yang kita sekolahkan ini paling tidak sangat linier atau pun istilahnya sesuai dengan tupoksinya ataupun unit kerjanya sehingga seorang PNS yang sudah di diklatkan ataupun sudah di sekolahkan baik tugas belajar ataupun izin belajar sangat diharapkan dia mempunyai performa yang lebih baik ataupun kompetensinya lebih baik dengan sebelum dia sekolah sehingga kiranya harapan kami dengan monitoring kami yang ada di Badan Kepegawaian ini sangat memperhatikan baik kendala-kendala selama dia sekolah dan kami sebagai Badan Kepegawaian sangat menyupport sekali terhadap PNS yang kami sekolah sehingga siapapun yang disekolahkan memberikan dampak kemajuan bagi Pemerintah Kabupaten kotawaringin barat.
- Penulis : Satu lagi terkait Tugas Pokok dan jumlah pegawai yang ada di Badan Kepegawaian ada berapa pak?
- Kepala BK : Jumlah pegawai yang ada dibadan kepegawaian ada 2 kepala badan, 1 sekretaris dan ada 4 bidang, yaitu bidang diklat, bidang pengembangan, bidang mutasi data dan bidang pembinaan aparatur, sedangkan untuk jumlah pegawainya coba konfirmasikan dengan pihak sekretaris
- Kepala BK : terima kasih pak, kiranya cukup disini dulu pak, sudi kiranya bapak meluangkan waktunya lagi kalau ada yang perlu saya lengkapi terkait bahan untuk penelitian dan penyusunan tesis saya pak.
- Kepala BK : Ya terima kasih, semoga tesis ini ada manfaatnya khususnya di badan Kepegawaian dalam rangka untuk merubah ataupun ada perubahan dalam kebijakan Pemerintah Daerah dalam rangka kita pengembangan SDM khususnya PNS dalam rangka kita

memajukan Kabupaten Kotawaringin Barat yang kita cintai ini,
terima kasih Assalamualaikum Wr. Wb.

Penulis : Waalaikumsalam Wr, Wb., Terima kasih pak, permisi pak
Kepala BK : Ya silahkan



**WAWANCARA PENULIS DENGAN TOKOH MASYARAKAT
(H. T. A. ZAILANI) KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Penulis : Assalamualaikum Wr. Wb.
Tokoh Masyarakat : Waalaikumsalam Wr., Wb
Penulis : Permisi pak, kalo bapak ada waktu saya ingin
melakukan wawancara terkait penelitian dan
penyusunan tesis saya pak yang berjudul pengembangan
kapasitas aparatur PNS di Kabupaten kotawaringin

- Barat, bapak sehat pak?
- Tokoh Masyarakat : Alhamdulillah sehat
- Penulis : Jadi begini pak, menurut bapak bagaimana pengembangan kapasitas aparatur PNS yang selama ini telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat?
- Tokoh Masyarakat : Pengembangan kapasitas PNS memang selama ini sudah berjalan cukup lancar tapi keliatanya memang belum maksimal.
- Penulis : Kalo belum maksimal langkah-langkah kongkrit apa saja yang perlu dilakukan oleh pemerintah Kabupaten kotawaringin Barat dalam pengembangan kapasitas aparatur PNS yang sudah ada supaya menjadi lebih baik lagi pak?
- Tokoh Masyarakat : Nah jadi pemerintah seharusnya perlu memberikan pendidikan pelatihan ataupun pembinaan secara kontinyu, terutama diharapkan pegawai itu memang benar-benar melaksanakan tugasnya sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat, sebagai aparatur negara dia adalah alat negara yang siap untuk ditempatkan atau dipindahkan dimana saja, sebagai abdi negara dia menjadi PNS bukan sebagai semata-mata sebagai tempat mencari nafkah tetapi lebih dititikberatkan kepada pengabdian mengabdikan kepada negara, sehingga dia diberatkan gaji sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh negara karena dia sebagai abdi negara, jadi hak-hak yang diterima oleh pegawai itu memang harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan, upaya untuk mencari kelebihan dan sebagainya memang sedapat-dapatnya diusahakan artinya tidak melanggar aturan perundang-undangan khususnya bagi PNS, kemudian yang ketiga dia sebagai aparatur masyarakat sebagai abdi masyarakat dia harus memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat jadi bukan PNS itu minta dilayani oleh masyarakat tetapi PNS itu memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin kepada masyarakat.
- Penulis : Apa yang menjadi harapan masyarakat agar PNS di kabupaten kotawaringin barat lebih profesional?
- Tokoh Masyarakat : Harapan kita agar PNS itu benar-benar melaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan khususnya UU kepegawaian itu yang harus dihayati kemudian pegawai benar-benar menghayati bidang tugasnya jadi sesuai dengan ketentuan bahwa ada apa namanya di daerah ini ketentuan tentang struktur organisasi dan tata kerja jadi tata kerja itulah yang harus dikaji didalam sehingga diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Penulis : terima kasih pak, kiranya hanya itu yang dapat saya tanyakan kalo bapak berkenan dan ada waktu kiranya bapak saya akan melakukan wawancara lebih lanjut pak melengkapi bahan penelitian saya.

Tokoh Masyarakat : Terima kasih kembali

Penulis : Assalamualaikum Wr. Wb. Pak

Tokoh Masyarakat : Waalaikumsalam Wr., Wb



E. FOKUS PENELITIAN KEDUA

Penulis akan membahas hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dengan hasil sebagai berikut :

1. Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

a. Faktor Pendorong

Dari pengamatan dan wawancara penulis dan dari data yang ada bahwa dapat disimpulkan ada beberapa factor yang dapat menjadi pendorong maksimalnya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Kotawaringin Barat :

1. Komitmen Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kualitas aparatur;
2. Sarana dan prasarana yang memadai ;
3. Masih banyak nya PNS yang belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan terutama pelatihan tekhnis dan fungsional
4. Tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia
5. Tersedianya data Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

b. Faktor Penghambat

Adapun factor penghambat dapat dijelaskan dari pembahasan di atas yang merupakan hasil pengamatan dan wawancara dengan para pihak terkait serta kondisi yang sebenarnya ditemukan pada saat penelitian, dikemukakan sebagai berikut :

1. Belum adanya Peraturan atau kebijakan Pemerintah Daerah yang secara khusus mengatur Pendidikan dan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil
2. Masih lemahnya komitmen para pemangku kepentingan khususnya di daerah lokasi penelitian terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil
3. Kebijakan Pengaturan anggaran belum berorientasi terhadap pengembangan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan ;
4. Fasilitas sarana dan prasarana pendukung misalnya Gedung, ruang belajar yang masih minim ;
5. Belum tersedianya tenaga pengajar dan pelatih seperti widyaiswara yang di Bidang Diklat pada badan kepegawaian kabupaten Kotawaringin barat.

Dari gambaran di atas dapat dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan PNS dalam hal ini melalui bidang pendidikan dan pelatihan memiliki sumber daya aparatur sebanyak 45 orang. Menurut wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian

Kabupaten Kotawaringin Barat dan pengamatan bahwa dari jumlah pegawai tersebut dibagi habis untuk 4 bidang dan 1 sekretariat, khusus di bidang pendidikan dan pelatihan terdapat 7 PNS yang terdiri dari: Satu orang Kepala Bidang dengan tingkat pendidikan S-2, satu orang Kepala Sub Bidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan, satu orang Kepala Sub Bidang DiklatPim, teknis dan fungsional, dan empat orang staf.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Diklat bapak **Drs. NUJULUDIN** (wawancara dilakukan pada tanggal 7 April 2014 jam 13.59 WIB, di ruang kerja beliau) bahwa :

“Apakah dengan Sumber Daya yang tersedia di Bidang Diklat saat ini pelaksanaan Diklat dapat dilaksanakan?” Menurut beliau tidak masalah, karena bidang Diklat yang ada pada kepegawaian hanya mempersiapkan terkait dengan administrasi dan kesiapan PNS yang akan diikutsertakan dalam kegiatan diklat. Kegiatan atau pelaksanaan Diklat dilakukan dengan koordinasi dengan pihak lain dan juga didukung dengan sumberdaya yang ada di badan kepegawaian.

Secara umum pelaksanaan program Pengembangan Kapasitas Aparatur Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat melalui pernyataan Bapak **Drs. TENGKU ALI SYAHBANA, M.Si** selaku Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat (wawancara dilakukan pada tanggal 7 April 2014 jam 15.06 WIB, di ruang kerja beliau), yaitu :

Jumlah pegawai yang ada di badan kepegawaian ada 1 kepala badan, 1 sekretaris dan ada 4 bidang, yaitu bidang diklat, bidang pengembangan, bidang mutasi data dan bidang pembinaan aparatur, sedangkan untuk jumlah pegawainya coba konfirmasi dengan pihak sekretaris

Kemudian disampaikan juga oleh Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat berkaitan dengan pengembangan kapasitas aparatur itu khususnya melalui diklat itu yang masih berada di Badan Kepegawaian khususnya di Bidang Diklat, apakah perlu ada suatu badan atau dinas tertentu yang khusus menangani hal tersebut, disampaikan hal sebagai berikut :

Ini berkaitan dengan ketentuan yang diatur oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara yang membidangi masalah diklat dan juga menpan, jadi secara aturan bahwa didaerah ini khususnya di Kabupaten maupun kota bahwa untuk bidang diklat ini masih include ataupun Tupoksinya masih melekat di Badan kepegawain daerah contohnya di BKD Kotawaringin Barat karena beberapa ketentuan yang dikeluarkan oleh lembaga Administrasi Negara bahwa pola diklat kita atau badan Diklat kita yang ada di Propinsi kita pun masih akan di akreditasi kembali ini termasuk sarana prasarananya pendukungnya, kemudian kesiapan widyaiswaranya atau pengajarnya termasuk aspek-aspek lainnya untuk mendukung kegiatan daripada diklat, diklat ini terbagi Diklat fungsional, diklat struktural dan diklat tekhnis, jadi 3 komponen inilah yang menurut kami bahwa di Badan Kepegawaian ini juga karena sifatnya hanya mengakomodir sementara kelembagaan yang diklat harus disesuaikan dengan sertifikasi dan akreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara.

Dari tugas dan fungsi Badan Kepegawaian tersebut dapat diketahui dengan jelas bahwa dalam rangka peningkatan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dilakukan dalam satu SKPD yaitu pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan kata lain bahwa untuk pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan PNS tidak dibentuk lembaga terpisah dengan bidang kepegawaian, hal ini berdampak kurangnya perhatian terhadap pendidikan dan pelatihan kepegawaian.

Tabel 4.16.
Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	TARGET	PENANGGUNG JAWAB	SUMBER DATA
1	2	3	4	5
Tersedianya PNS yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan sesuai tuntutan tugas dan fungsinya.	Jumlah PNS dalam pendidikan dan atau pelatihan.	200 orang	Kepala Bidang Diklat	Renstra BK 2012-1016
Terpenuhinya jumlah, kualitas, komposisi dan distribusi PNS sesuai dengan kebutuhan SKPD/Unit Satuan Kerja.	Jumlah PNS mengikuti Asessmen Manjerial.	200 orang	Kepala Bidang Pengembangan Kepala Bidang Mutasi & Data	Renstra BK 2012-1016
Terwujudnya disiplin PNS dan pelayanan administrasi kesejahteraan.	Jumlah PNS yang mengikuti pembinaan melalui langkah-langkah preventif dan kuratif serta penyelesaian administrasi kesejahteraan.	5.443 orang	Kepala Bidang Pembinaan	Renstra BK 2012-1016

Sumber : Data primer (LAKIP BK 2013), diolah

Dalam pelaksanaan pengembangan dan pendidikan/ pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat berpedoman sesuai ketentuan yang berlaku. Untuk pengembangan PNS seperti ijin dan tugas belajar yang tentunya acuan nya adalah Perguruan Tinggi atau sekolah yang menjadi tempat PNS yang bersangkutan mengikuti pendidikan.

Menurut Kepala Bidang Diklat BKD Kabupaten Kotawaringin Barat

Drs. NUJULUDIN :

“setiap tahun dalam rangka pengembangan pengetahuan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, PNS diberikan kesempatan untuk tugas belajar dan ijin belajar. Tugas belajar dilakukan kerja sama dengan beberapa Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Indonesia seperti Universitas Brawijaya, Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Universitas Diponegoro dan lain-lain, sedangkan untuk belajar biasanya lebih banyak diikuti oleh PNS karena tidak meninggalkan tempat tugas, seperti di Universitas Terbuka dan Utama yang ada di kota Pangkalanbun. Sementara kurikulumnya menyesuaikan dengan masing-masing Perguruan Tinggi yang menjadi tempat PNS yang bersangkutan mengikuti pendidikan”.

Sedangkan untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan kurikulumnya sudah diatur oleh Lembaga Administrasi Negara, untuk pendidikan dan pelatihan kepemimpinan misalnya diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 9 Tahun 2011 yaitu tentang pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV.

Sesuai peraturan tersebut dalam rangka mencapai kompetensi yang dipersyaratkan, struktur kurikulum DiklatPim terbagi atas empat agenda pembelajaran yaitu agenda integritas dan etika, agenda manajemen stratejik, agenda kemampuan managerial, agenda pemberdayaan dan aktualisasi.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan disebutkan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS yang dilaksanakan di Kabupaten Kotawaringin Barat hanya kegiatan pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan tingkat IV dan Prajabatan tingkat II dan tingkat I.

Dari yang telah disampaikan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan tersebut mempertegas bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat belum sesuai seperti apa yang diharapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan PNS. Karena dalam peraturan tersebut Pendidikan dan pelatihan PNS terdiri dari Pendidikan dan pelatihan Prajabatan DiklatPim, Diklat fungsional dan Diklat Tekhnis.

Tugas dan fungsi Badan Kepegawaian serta Sumber Daya Aparatur Bidang Diklat dalam Rangka Implementasi PP Nomor 101 Tahun 2000, dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan dikatakan bahwa “tugas pokok Badan Kepegawaian antara lain perumusan bahan pembinaan dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian diatur dalam Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 28 Tahun 2009 yang ditetapkan pada tanggal 15 Maret 2009. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok dibidang manajemen PNS daerah, manajemen kepegawaian pada dasarnya mencakup tiga bidang utama yaitu: Manajemen pendayagunaan

pegawai, manajemen peningkatan kompetensi dan manajemen lingkungan kerja pegawai.

Pengembangan, pendidikan dan pelatihan PNS diakui merupakan hal penting dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai yang bersangkutan tetapi meski demikian tidak semua instansi atau daerah memiliki komitmen terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan itu sendiri walaupun sudah ada kebijakan Pemerintah seperti Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS.

Dari pengamatan, observasi dan hasil wawancara tergambar bahwa pengembangan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat belum berjalan seperti yang dikehendaki dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000.

Tugas dan fungsi Bidang Diklat pada Badan Kepegawaian serta Sumber Daya Aparatur Bidang Diklat dalam Rangka Implementasi PP Nomor 101 Tahun 2000, dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan disampaikan bahwa :

Oke, untuk bidang diklat seperti yang kita ketahui ada beberapa kewajiban, artinya diklat wajib yang harus kita laksanakan, yaitu yang pertama diklat Prajabatan Golongan II dan golongan I dan golongan III dan kemudian Diklat pimpinan, yaitu Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III dan Diklatpim Tingkat II, ini adalah tugas wajib bidang diklat yang harus kita laksanakan, walaupun sebenarnya ini tidak terkait langsung dengan pengembangan sumber daya manusia secara umum ya, tapi ini adalah diklat wajib yang harus kita laksanakan sesuai dengan program kita setiap dengan tahun anggaran, untuk khusus ya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur sebenarnya disamping diklat-diklat yang sudah kita programkan ini ada diklat-diklat lain yang harus kita laksanakan, yaitu diklat teknis dan diklat fungsional, diklat teknis dan diklat fungsional ini biasanya atau diprogramkan oleh dinas masing-masing unit kerja masing-masing karena yang

mengetahui kebutuhan akan diklat teknis dan diklat fungsional ini adalah unit kerja masing-masing, demikian.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan lebih merupakan kewajiban yang memang harus dilaksanakan, karena yang dilaksanakan dan terfokus hanya kegiatan pendidikan dan pelatihan Prajabatan dan Kepemimpinan. Hal ini seperti terdapat dalam wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan :

“Untuk pelaksanaan Diklat PNS yang kita laksanakan adalah hanya Diklat Prajabatan golongan II, DiklatPim IV”.

Sehubungan dengan Langkah-langkah dan kebijakan yang telah dilakukan oleh Bidang Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat dalam meningkatkan pengembangan kapasitas aparatur PNS, Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Bapak **Drs. NUJULUDIN** mengatakan bahwa :

Ya terima kasih, langkah-langkah yang telah kita lakukan khususnya peningkatan kapasitas aparatur PNS dilingkungan kabupaten Kotawaringin Barat pertama program kemudian anggaran, khusus untuk program itu seperti yang kita sampaikan tadi adalah program memang program wajib berdasarkan analisa kebutuhan kita, kemudian anggaran setiap tahun kita ajukan tentunya berdasarkan kepentingan atau kebutuhan diklat kita di Kabupaten Kotawaringin Barat, demikian.

Kemudian disampaikan juga oleh Bapak **Drs. TENGGU ALI SYAHBANA, M.Si** selaku Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat, bahwa :

Ini berkaitan dengan ketentuan yang diatur oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara yang membidangi masalah diklat dan juga menpan, jadi secara aturan bahwa di daerah ini khususnya di Kabupaten maupun kota bahwa untuk bidang diklat ini masih include ataupun Tupoksinya masih melekat di Badan kepegawaian daerah contohnya di BKD Kotawaringin Barat karena beberapa ketentuan yang dikeluarkan oleh lembaga Administrasi Negara bahwa pola diklat kita atau badan Diklat kita yang ada di Propinsi kita pun masih akan di akreditasi kembali ini termasuk sarana prasarannya pendukungnya, kemudian kesiapan widyaiswaranya atau pengajarnya termasuk aspek-aspek lainnya untuk mendukung kegiatan daripada diklat, diklat ini terbagi Diklat fungsional, diklat struktural dan diklat tekhnis, jadi 3 komponen inilah yang menurut kami bahwa di Badan Kepegawaian ini juga karena sifatnya hanya mengakomodir sementara kelembagaan yang diklat harus disesuaikan dengan sertifikasi dan akreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara

Hal ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian hanya melaksanakan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan, yaitu Diklat Prajabatan golongan II dan DiklatPim Tingkat IV namun belum melaksanakan diklat teknis dan fungsional.

Terkait dengan bahwa Badan Kepegawaian hanya melaksanakan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan saja dan tidak melaksanakan diklat-fungsional lainnya, dapat dilihat melalui pernyataan Bapak **Bambang Wahyusuf, SH** selaku Kepala Sub Bagian Peraturan Per Undang-undangan Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat (wawancara dilakukan pada tanggal 7 April 2014 jam 12.19 WIB, di ruang kerja beliau), yaitu :

Seperti yang saya katakan sebelumnya tadi, bahwasanya kesempatan yang diberikan oleh pemerintah daerah itu sangat kurang sekali kalau bisa dibilang minim sehingga itu membutuhkan penanganan serius dalam hal ini salah satunya organisasi dari perangkat daerah yang menanganinya tentunya harus mempunyai cakupan yang lebih luas lagi yaitu dalam bentuk badan yang berdiri sendiri di luar dari pada Badan Kepegawaian karena selama ini kan yang menangani cuma Badan Kepegawaian kemudian yang diklat-diklat yang lain yang berkaitan dengan tenaga fungsional itu banyak dikelola SKPD masing-masing, contoh Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan di Inspektorat itu mereka mengirimkan pesertanya sendiri untuk mengikuti diklat diluar daerah atau mengadakan diklat sendiri untuk tenaga-tenaga fungsional akan tetapi yang tenaga-tenaga non fungsional ataupun fungsional umum jarang sekali ikut kegiatan-kegiatan diklat.

Diklat lain seperti diklat teknis dan fungsional tersebar di SKPD tertentu tidak hanya di BKD, sehingga anggaran diklat juga tersebar di SKPD tertentu. Diklat-diklat tersebut tidak terpusat di BKD sehingga kurang termonitor capaiannya. Diklat lain dilaksanakan di luar daerah karena factor bahwa BKD belum terakreditasi dan bukan lembaga diklat. Fasilitas sarana dan prasarana sudah tersedia namun belum memadai serta para pengajar dan widyaiswara juga belum mencukupi.

Kedua pendidikan dan pelatihan tersebut selalu menjadi perhatian karena jika tidak dilaksanakan maka akan ada temuan Inspektorat Kabupaten atau Provinsi, hal ini berdampak pada pegawai yang bersangkutan yang memungkinkan terjadi pembatalan pengangkatan dari calon pegawai negeri sipil menjadi pegawai negeri sipil, atau bagi yang menduduki jabatan jika belum mengikuti pendidikan dan pelatihan maka jabatannya akan ditarik.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum sepenuhnya menyelesaikan permasalahan yang ada di tubuh PNS seperti kompetensi dan

profesionalisme karena sifatnya hanya mengatasi persyaratan bagi pegawai yang bersangkutan.

Hal ini disebabkan kebijakan untuk pendidikan dan pelatihan PNS baik dilihat dari anggaran maupun kebijakan pengaturan sebagai implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 belum pernah dibuat, seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian saat wawancara bahwa belum ada kebijakan pengaturan dari pemerintah daerah mengenai diklat, yang ada hanya pengaturan tugas belajar dan ijin belajar berupa Peraturan Bupati.

Hal ini menggambarkan bahwa perhatian dari pemangku kepentingan dan pihak yang terkait dengan kebijakan Pendidikan dan Pelatihan PNS terutama di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat belum maksimal sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan beberapa pihak bahwa selama ini untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS hanya diserahkan pada bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian.

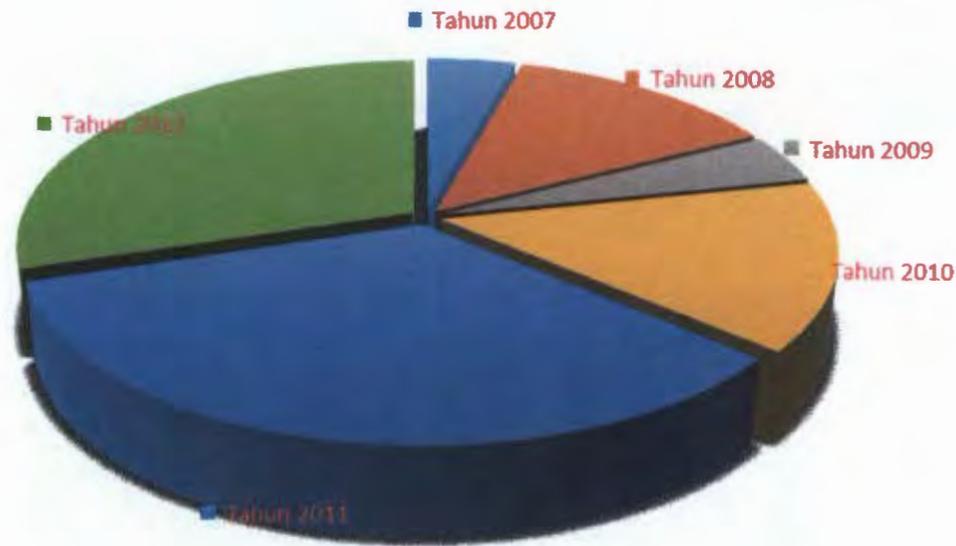
Dari sisi peraturannya saja belum memberi dukungan terhadap kegiatan Pendidikan dan Pelatihan, selain itu juga ada masalah pengaturan anggaran, fasilitas, sumber daya aparatur yang melaksanakan, koordinasi pihak terkait. Hal ini merupakan factor yang berpengaruh terhadap terlaksananya kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS.

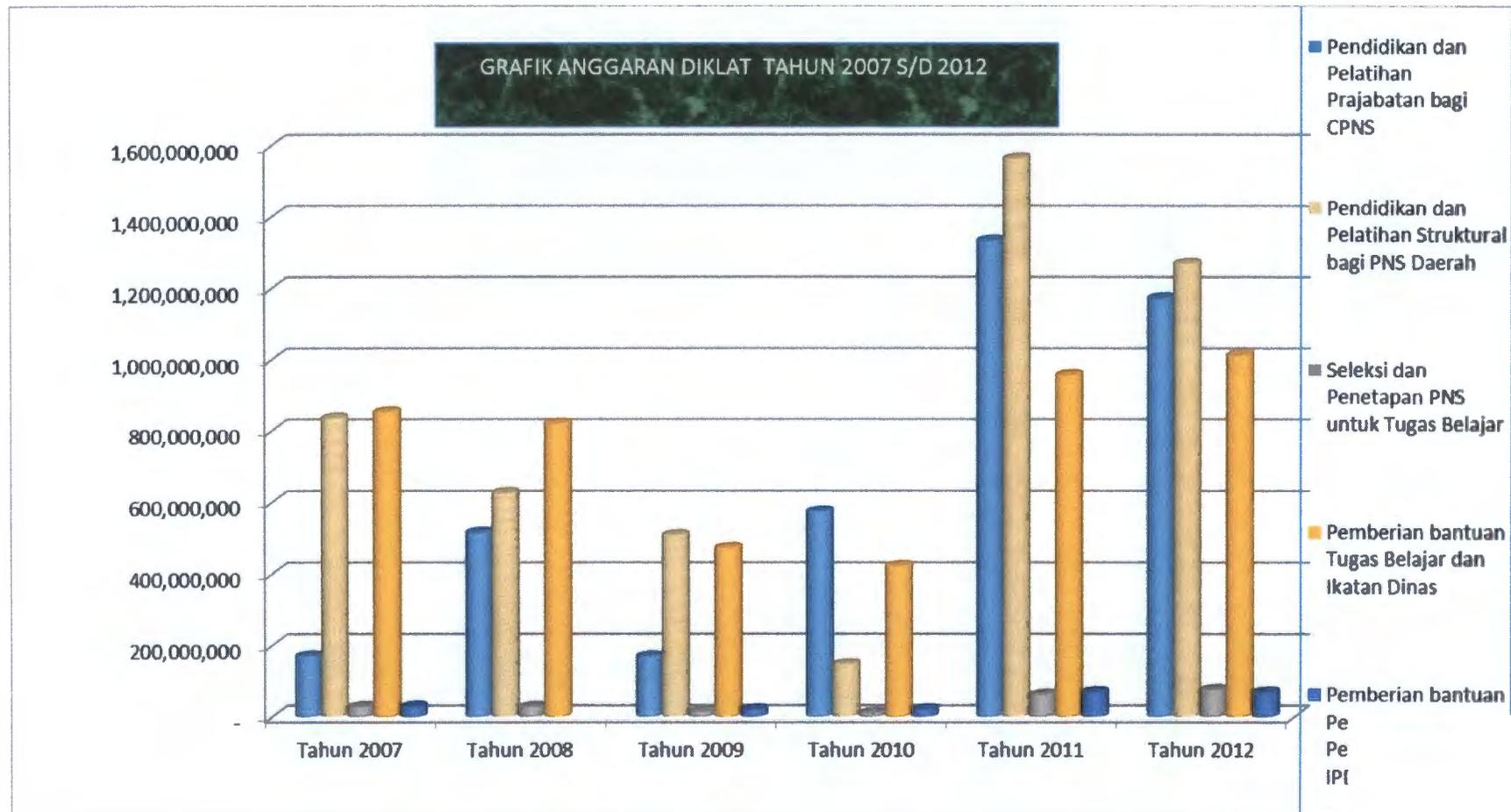
Anggaran untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS dimasukkan dalam anggaran Badan Kepegawaian dan telah ditentukan besarnya untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan dan pendidikan pelatihan

kepemimpinan. Artinya pengembangan PNS melalui pendidikan dan pelatihan sudah terbatas dilihat dari sisi anggaran.

Untuk lebih jelasnya anggaran yang dialokasikan untuk Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Ktw barat pada lima tahun terakhir dapat dilihat pada Grafik Berikut :

GRAFIK ANGGARAN DIKLAT TAHUN 2007 S/D 2012





Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga tidak terlepas dari fasilitas yang tersedia termasuk sumber daya aparatur yang melaksanakannya seperti staf pelaksana maupun widyaiswara atau fasilitator lainnya. Karena tugas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menjadi bagian tugas Badan Kepegawaian, tentu saja fasilitas untuk pendidikan dan pelatihan pun menggunakan fasilitas yang ada di Badan Kepegawaian. Disini terlihat kendala yang semestinya Badan Kepegawaian hanya melaksanakan tugas kepegawaian saja sedangkan adanya tugas-tugas bidang pendidikan dan pelatihan menjadikan hasil yang dicapai dalam pelaksanaannya tidak efektif dan efisien. Hal ini sumber daya yang ada terbagi baik fasilitasnya maupun personilnya.

Sesuai wawancara penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian Bagaimana dengan pengembangan kapasitas aparatur dilingkungan PNS kabupaten Kotawaringin Barat khususnya melalui diklat? Menurut Kepala Badan Kepegawaian :

Jadi Pengembangan aparatur khususnya meningkatkan kapasitas aparatur ini secara mekanisme ataupun aturan bahwa PNS di Kabupaten Kotawaringin Barat ini sudah apa namanya sudah masuk didalam rencana kerja daripada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu peningkatan SDM baik tugas belajar atau izin belajar maupun diklat-diklat fungsional ataupun bimtek yang dilaksanakan oleh SKPD yang ada dilingkup Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat ini, nah dengan sistem peningkatan kompetensi ini melalui diklat apakah itu tugas belajar maupun bimtek maupun diklat-diklat lainnya dalam rangka meningkatkan kapasitas aparatur bagi Pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk memecahkan permasalahan ini harus ada komitmen dari semua pihak untuk mengembangkan atau meningkatkan Sumber daya aparatur PNS melalui pendidikan dan pelatihan antara lain dengan meningkatkan anggaran pendidikan dan pelatihan, membuat kebijakan pengaturan terkait dengan pendidikan dan pelatihan, menyediakan fasilitas yang memadai, menyiapkan sumber daya aparatur yang menangani pendidikan dan pelatihan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya aparatur PNS melalui pendidikan dan pelatihan akan berjalan dengan baik jika adanya Komitmen dari semua pihak terkait, anggaran yang memadai, fasilitas yang mendukung dan sumber daya aparatur yang mumpuni serta adanya kebijakan dan peraturan yang jelas dan tegas.

2. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang akan dirumuskan adalah hasil dari strategi yang diperoleh dalam melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT.

Mengacu pada kebijakan umum dan program pembangunan daerah di Kabupaten Kotawaringin Barat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) prioritas 8, yaitu Perbaikan dan pelaksanaan tata kelola pemerintahan, secara garis besar ditujukan untuk peningkatan

kapasitas sumberdaya aparatur pemerintah daerah dan pelayanan publik, serta penguatan aksi anti korupsi, dilakukan melalui antara lain :

- 1) Penguatan kelembagaan satuan kerja perangkat daerah untuk peningkatan kualitas kinerja aparatur daerah.
- 2) Program perbaikan peraturan yang menyangkut rekrutmen, perkembangan karier secara transparan, akuntabel dan berdasarkan prestasi (*merit based*), serta aturan disiplin dan pemberhentian pegawai negeri sipil.
- 3) Meningkatkan kinerja dengan memperbaiki prosedur kerja (*business process*), pemanfaatan teknologi untuk peningkatan kecepatan dan keakuratan layanan, dan mengatur kembali struktur organisasi agar makin efisien dan efektif dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, regulasi, pengawasan dan penegakan aturan.
- 4) Melakukan pengawasan kinerja dan termasuk pemberantasan korupsi dan penerapan disiplin dan hukuman yang tegas bagi pelanggaran sumpah jabatan, aturan, disiplin, dan etika kerja birokrasi.
- 5) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas layanan pemerintahan dengan perumusan standar pelayanan minimum.
- 6) Penyesuaian dan perbaikan kesejahteraan pegawai.

2. Strategi Yang Dilakukan Oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat Dalam Mengatasi Kendala Dan Hambatan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil

Mengingat berbagai keterbatasan dalam penelitian ini, maka penulis memilih strategi yang akan dikembangkan yaitu :

1) Memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia dan selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti

Adapun alasan pemilihan strategi ini adalah bahwa tugas pokok dan fungsi dari sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pada intinya adalah menjadi pelayan masyarakat yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat; menjadi stabilisator yaitu sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa; menjadi motivator yaitu memberdayakan masyarakat agar terlibat secara aktif dalam pembangunan; menjadi innovator dan kreator yaitu menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan masyarakat agar menghasilkan pelayanan yang baru, efektif dan efisien dan menjadi inisiator yaitu selalu bersemangat mengabdikan dengan berorientasi pada fungsi pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat yang dilandasi dengan keikhlasan dan ketulusan.

Perlu adanya dukungan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kewajibannya mempunyai kemampuan atau kompetensi yang baik, sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil tersebut memang memerlukan peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan

melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan.

Kompetensi jabatan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002).

Disini kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur Pegawai Negeri Sipil yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Jadi, pelayanan publik merupakan pemberdayaan masyarakat yang pada gilirannya dapat menggerakkan roda perekonomian menuju Kesejahteraan. Untuk itu, diperlukan strategi peningkatan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil, melalui pelatihan dan pendidikan yang bertujuan untuk pengembangan

sumber daya manusia yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan pemerintah.

Oleh karena investasi yang dibuat di bidang sumber daya manusia tidak kecil dalam bentuk biaya, tenaga dan waktu, maka perlu diupayakan untuk memaksimalkan ketersediaan anggaran pengembangan sumber daya manusia agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik teknik belajar mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang obyektif, tidak hanya melihat dari sudut teknikal, akan tetapi juga pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan.

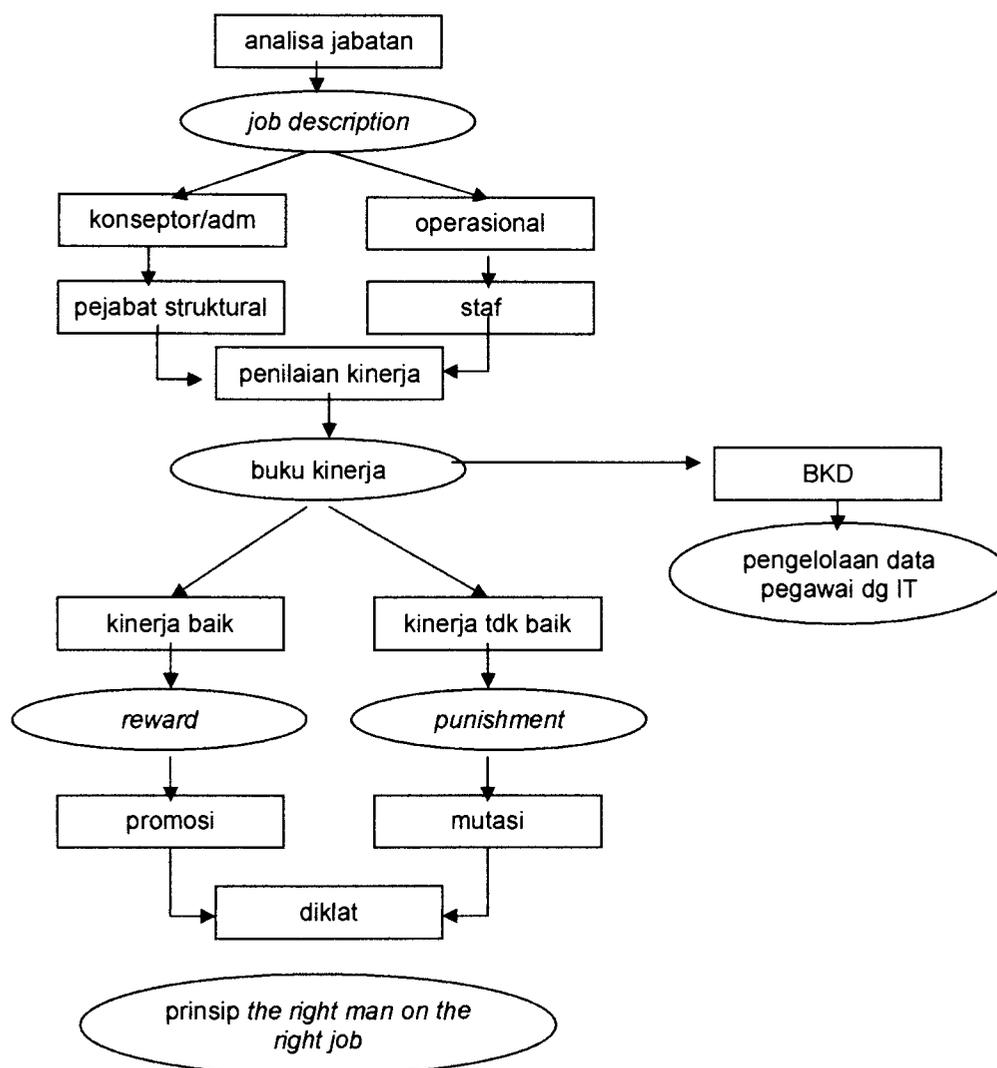
2) Memperbaiki sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil

Adapun alasan pemilihan strategi ini adalah bahwa dengan adanya sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja pegawai yang terukur akan didapatkan data-data pegawai dengan berbagai kategori, mulai dari pegawai yang mempunyai prestasi sangat menonjol sampai dengan pegawai yang sangat tidak produktif. Dengan adanya data tersebut dapat disusun rencana tindakan terhadap berbagai kategori pegawai tersebut. Misalnya, bagi pegawai yang kinerjanya baik dapat diusulkan untuk promosi. Bagi yang tidak produktif dapat diusulkan untuk mengikuti diklat untuk peningkatan produktivitas dan sebagainya.

Sistem penilaian kinerja dan prestasi pegawai yang ada selama ini adalah dengan adanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Selama ini DP-3 hanya berguna untuk kepentingan naik pangkat pegawai semata. DP-3 yang seharusnya diisi setiap tahun oleh atasan langsung, namun pada kenyataannya DP-3 tersebut dibuat oleh pegawai yang dinilai dan itupun dibuat apabila yang bersangkutan akan naik pangkat (tidak tiap tahun). Dengan demikian DP-3 tidak bisa dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja dan prestasi pegawai.

Sistem penilaian kinerja ini terkait dengan berbagai aspek lain dalam manajemen pegawai sebagai mana tergambar dalam skema berikut :

Gambar 4.6.
Skema Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri
Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat



Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Dalam penilaian kinerja pegawai, diperlukan informasi

yang relevan dan reliabel tentang prestasi kerja masing-masing individu. Di samping informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja pegawai secara baik. Informasi tersebut juga diperlukan untuk perencanaan karir pegawai. Penyediaan informasi secara akurat, lengkap dan valid hanya dapat dilakukan jika ada sistem pengorganisasian informasi secara baik.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 225) adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai

Buku kinerja pegawai dibuat untuk perorangan, yang memuat informasi sebagai berikut :

- a. Data umum kepegawaian berupa Nama, NIP, Pangkat/Golongan, Pendidikan, Diklat yang pernah diikuti, riwayat pangkat dan riwayat jabatan

- b. Informasi tentang tingkat kehadiran pegawai yang bersangkutan
- c. Informasi tentang beban kerja yang telah diselesaikan oleh pegawai yang bersangkutan
- d. Daftar prestasi yang pernah diterima
- e. Daftar tindakan disiplin yang pernah diterima
- f. Keluhan atasan terhadap sikap dan hasil kerja
- g. Keluhan rekan kerja dan bawahan terhadap sikap dan hasil kerja

Buku kinerja ini dibuat secara periodik setiap enam bulan berdasarkan pemantauan yang dilakukan oleh pejabat penilai selama enam bulan berjalan. Buku ini dihimpun setiap tahun pada pegawai yang menangani administrasi kepegawaian pada masing-masing unit kerja dan dijadikan pertimbangan dalam mengambil rencana tindakan kepegawaian pada unit kerja tersebut. Rekap buku kinerja masing-masing unit kerja dihimpun pada Badan Kepegawaian Daerah untuk kemudian dijadikan data base kepegawaian.

Informasi dalam buku kinerja pegawai menjadi informasi dasar dalam upaya perbaikan kinerja. Sebagai potret diri maka buku kinerja pegawai akan bermanfaat sebagai dasar dalam pemberian pengarahan atau mengajarkan perilaku baru yang mendukung perbaikan kinerja. Selain itu buku kinerja pegawai dapat bermanfaat sebagai alat pemotivasi para pegawai karena informasi kinerja yang disampaikan dalam buku kinerja tersebut sebagai acuan dalam pemberian *reward and punishment*.

Motivasi dapat memacu semangat seorang pegawai untuk berprestasi yang tergolong pada *achievement motivation*, motif yang mendorong

serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan ke arah *standard excellence*, sebagaimana yang dikemukakan Mc Clelland dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 194).

Sistem pelaporan prestasi pegawai dalam bentuk buku kinerja melibatkan dua pihak, yaitu pihak yang dinilai dan yang menilai. Ada beberapa teknik untuk memetakan dua pihak penilai dan yang dinilai tersebut, yaitu atasan menilai bawahan, bawahan menilai atasannya atau setiap pegawai menilai teman kerjanya sendiri secara horisontal. Melihat struktur pemerintahan yang hirarkis maka teknik atasan mengevaluasi bawahan sangat mungkin diterapkan. Atasan sebagai sumber *feedback* menginformasikan prestasi atau kinerja bawahannya. Pegawai yang mempunyai prestasi kerja cukup baik diberikan penghargaan (*reward*) yang bisa memotivasi pegawai lain untuk berprestasi.

3) Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Dengan melakukan komparasi dan melihat keterkaitan terhadap kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kotawaringin Barat, maka dapat dikolaborasikan program dan kegiatan yang diperlukan untuk merumuskan serangkaian program pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Program yang dirumuskan berdasarkan rencana yang telah disusun adalah :

a. Terwujudnya peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur Pegawai Negeri Sipil.

Kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk program ini adalah :

- 1) Menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 2) Menentukan sasaran pendidikan dan pelatihan
- 3) Menetapkan isi program dalam pendidikan dan pelatihan
- 4) Mengidentifikasi manfaat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan
- 5) Melakukan penilaian terhadap pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan.

b. Meningkatkan kinerja dengan memperbaiki prosedur kerja (*business process*)

Kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk program ini adalah :

- 1) Sosialisasi pemakaian buku kinerja pegawai
- 2) Pembuatan dasar hukum pemakaian buku kinerja
- 3) Pembuatan Buku Kinerja Pegawai

c. Pemanfaatan teknologi untuk peningkatan kecepatan dan keakuratan layanan

Kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk program ini adalah :

- 1) Pengembangan data base kepegawaian untuk pelayanan prima bidang kepegawaian

- 2) Pengiriman Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti Diklat Program dan Aplikasi komputer

F. ANALIS DAN PEMBAHASAN

1. Analisis SWOT pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

a. Kekuatan

Kekuatan yang dapat diidentifikasi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah :

- 1) Komitmen pimpinan
- 2) Sarana dan prasarana yang mendukung
- 3) Tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia
- 4) Tersedianya data base kepegawaian
- 5) Tingginya minat dari pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan

b. Kelemahan

Adapun kelemahan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah :

- 1) Terbatasnya kualitas pegawai
- 2) Penilaian kinerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil kurang terukur
- 3) Kurangnya evaluasi

c. Peluang

Peluang yang dapat diidentifikasi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah :

- 1) Komitmen pemerintah pusat dalam pelaksanaan otonomi daerah
- 2) Komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas aparatur Pegawai Negeri Sipil
- 3) Tuntutan masyarakat agar Pegawai Negeri Sipil lebih meningkatkan profesionalismenya
- 4) DPRD yang akomodatif
- 5) Perkembangan teknologi

d. Ancaman

Adapun ancaman yang dapat diidentifikasi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat adalah :

5. Masih adanya intervensi pemerintah tingkat atas
6. Karakteristik masyarakat yang beraneka ragam

2. Analisis Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pada Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

Pendidikan dan Pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. (Notoadmodjo, 2003:28). Adapun yang menjadi tujuan Pendidikan dan Pelatihan adalah :

- a. Mengubah paradigma/cara pandang, mind set, pola pikir, pola sikap, dan pola tindak untuk kaya mental, mencapai kinerja yang optimal dengan mengembangkan learning organization;
- b. Menumbuhkembangkan nilai – nilai moral, meningkatkan kecerdasan spiritual, menggunakan seluruh tubuh, pikiran, hati dan jiwa untuk melaksanakan tugas, yang menyatu dengan kemampuan kepemimpinan, managerial, skill dan knowledge;
- c. Mengubah cultural set untuk membangun sikap, perilaku, dan management beliefs dan values aparatur;
- d. Membangun karakter dan jati diri;
- e. Diklat berbasis kompetensi :
 - Memiliki kompetensi untuk secara optimal melaksanakan tugas jabatan yg diduduki;
 - Meningkatkan kompetensi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi;
 - Memiliki kompetensi menerapkan iptek baru untuk peningkatan kinerja organisasi;
 - Mengembangkan teknologi informasi (e-government) dan berbagai keterkaitannya (e-procurement, e-bidding, e-office).

Tabel 4.17.
Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

URAIAN	DIKLAT		
	Pimpinan	Fungsional	Teknis
Substansi	Kompetensi Dasar	Kompetensi Dasar	Kompetensi Bidang
Metode	Andragogi	Andragogi	Andragogi
Tenaga Pengajar	Widyaiswara	Widyaiswara	Widyaiswara
Pelaksana	Badan Diklat	Badan Diklat	Badan Diklat
Kurikulum	Berbasis Kompetensi	Berbasis Kompetensi	Berbasis Kompetensi
Peserta	Pejabat Struktural	Pejabat Fungsional	Pejabat Struktural dan Fungsional
Tujuan	Peningkatan Kompetensi (K-S-A)	Peningkatan Kompetensi (K-S-A)	Peningkatan Kompetensi (K-S-A)

Sumber : Data diolah

3. Analisis Lingkungan Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Dalam analisis ini digunakan analisis SWOT yang mengkaji aspek lingkungan eksternal yaitu Peluang dan Ancaman serta lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan.

a) Analisis Peluang Eksternal

1) Komitmen Pemerintah Pusat dalam pelaksanaan otonomi daerah

Pelaksanaan otonomi daerah telah membawa angin segar bagi pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dimana daerah diberikan kewenangan yang lebih besar dalam mengurus diri sendiri, termasuk di dalamnya pengurusan aparatur Pegawai Negeri Sipil.

2) Tuntutan masyarakat agar Pegawai Negeri Sipil lebih meningkatkan profesionalismenya

Semakin tingginya tuntutan dari masyarakat untuk menciptakan pemerintahan yang berkualitas dan bersih, menjadikan dorongan bagi Pemerintah Daerah menetapkan serangkaian kebijakan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan kualitas aparatur Pegawai Negeri Sipil.

3) DPRD yang semakin akomodatif

Fungsi pengawasan badan legislatif daerah (DPRD) terhadap birokrasi pemerintah semakin intensif seiring dengan perkembangan tuntutan dan aspirasi masyarakat. Anggota DPRD semakin kritis dalam mensikapi kebijakan-kebijakan yang diambil eksekutif, dimana kebijakan yang diambil harus lebih transparan.

4) Perkembangan teknologi

Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi terutama dalam sistem teknologi informasi dan telematika yang di dalamnya mencakup internet dan web dapat dimanfaatkan dalam sistem

perencanaan pengembangan pegawai negeri sipil. Dalam mendukung perencanaan pengembangan sumber daya manusia tersebut diperlukan suatu birokrasi yang terbuka dan *on line* setiap saat, dimana dengan keadaan tersebut masyarakat dapat langsung mengakses informasi pemerintah secara efisien dan lebih transparan, hal tersebut juga dapat menghemat waktu dan biaya.

5) Terbukanya kesempatan untuk menjadi tenaga fungsional

Saat ini telah ada beberapa peraturan yang memberikan peluang bagi pegawai untuk menjadi tenaga fungsional. Di antaranya terdapat ketentuan bahwa di setiap unit kerja harus memiliki jabatan fungsional perencana yang membuka peluang bagi pegawai untuk menjadi pejabat fungsional perencana.

b) Analisis Ancaman Eksternal

1) Masih adanya intervensi dari pemerintah tingkat atas

Masih kuatnya wewenang pemerintah pusat dalam pengembangan sumber daya manusia di daerah, seperti penyesuaian pangkat karena pendidikan (BKN).

2) Tidak tersedianya lapangan kerja setelah pensiun

Kebijakan pensiun dini yang ditawarkan untuk penataan pegawai tidak mendapatkan respon dari pegawai karena ada ketakutan pegawai tidak memperoleh lapangan kerja pengganti.

3) Karakteristik masyarakat yang beraneka ragam

Masyarakat Kabupaten Kotawaringin Barat yang beraneka ragam menyebabkan banyak keinginan dan tuntutan yang berbeda satu sama lain apalagi dihubungkan dengan keadaan perubahan melalui arus reformasi yang belum sepenuhnya dipahami masyarakat.

4) Pengaruh pihak luar dalam pengembangan pegawai

Adanya pengaruh dari pihak luar seperti DPRD dan pihak yang dekat dengan sumber kekuasaan dapat menjadi ancaman dalam pengembangan sumber daya manusia. Misalnya DPRD sebagai lembaga legislatif dalam penentuan kebijakan di daerah dapat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil.

5) Peraturan yang sering berganti

Dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil sering kali terjadi penggantian peraturan. Contohnya bergantinya peraturan tentang struktur organisasi perangkat daerah yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena adanya perampingan organisasi yang mengakibatkan terjadinya pembebasan jabatan.

c) Analisis Kekuatan Internal

1) Komitmen Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kualitas aparatur Pegawai Negeri Sipil

Komitmen pemerintah daerah untuk mewujudkan dan melaksanakan pemerintahan yang bersih dan berkualitas, hanya akan terwujud

dengan dukungan kualitas sumber daya manusia yang profesional dan memiliki dedikasi terhadap tugas yang diembannya. Komitmen ini terlihat dalam hal pengalokasian dana untuk pengembangan sumber daya manusia serta memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti tugas belajar.

2) Sarana dan prasarana yang memadai

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia aparatur, sarana dan prasarana yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dinilai cukup mendukung, karena jumlah yang dimiliki relatif memenuhi kebutuhan dan dari segi teknologi juga tidak ketinggalan, seperti tersedianya peralatan komputer dengan internet dan telepon.

3) Tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia

Dalam anggaran setiap unit kerja dianggarkan dana pengembangan sumber daya manusia, yang bisa dimanfaatkan oleh pegawai untuk mengikuti diklat. Total belanja pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam APBD Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2013 adalah sebesar Rp. 1.016.477.700,- (Satu milyar enam belas juta empat ratus tujuh puluh tujuh ribu tujuh ratus rupiah).

4) Tersedianya data base Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil, ketersediaan data yang valid merupakan hal yang mutlak dalam perencanaannya. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah selalu

memberikan dukungan dengan memberikan data-data pegawai yang terperinci.

5) Tingginya minat pegawai untuk mengikuti diklat

Tingginya minat pegawai untuk mengikuti diklat dapat dilihat dari setiap ada tawaran diklat yang datang, selalu banyak yang mendaftar.

d) Analisis Kelemahan Internal

1) Rendahnya kualitas pegawai

Masih banyak pegawai yang belum profesional dalam melaksanakan tugas. Hal ini disebabkan kurangnya keterampilan yang dimiliki dan rendahnya semangat kerja.

2) Penilaian kinerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sulit diukur

Prestasi kerja dan kinerja hanya diukur dari penilaian atasan langsung dan dari hasil penilaian DP-3 yang sebenarnya masih dipertanyakan keobyektifannya.

3) Lemahnya pengawasan

Pengawasan yang dilakukan selama ini lebih dominan pengawasan kepada masalah keuangan atau penggunaan anggaran.

4) Kurang terjalannya koordinasi antar unit kerja

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh unit kerja yang terpisah merupakan suatu kendala dalam pelaksanaan pengembangan pegawai.

5) Kurangnya evaluasi pemanfaatan hasil diklat

Evaluasi dalam pelaksanaan tugas-tugas maupun hasil tugas jarang sekali dilakukan dalam bentuk formal, evaluasi lebih ditonjolkan pada penggunaan anggaran, sehingga kegiatan yang sebenarnya perlu diperbaiki terulang kembali pada kegiatan-kegiatan tahun selanjutnya.

4. Matrik Faktor Strategi Eksternal (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*)

Matrik Faktor Strategi Eksternal Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18.
Matrik Faktor Strategi Eksternal Pengembangan Sumber Daya
Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten
Kotawaringin Barat

NO.	FAKTOR STRATEGI	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG				
1.	Komitmen Pemerintah Pusat dalam pelaksanaan Otonomi daerah	0,13	3	0,39
2.	Tuntutan masyarakat agar PNS lebih meningkatkan profesionalismenya	0,15	4	0,60
3.	DPRD yang semakin akomodatif	0,10	3	0,30
4.	Perkembangan teknologi	0,07	4	0,28
5.	Terbukanya kesempatan untuk menjadi tenaga fungsional	0,08	4	0,32
ANCAMAN				
1.	Masih adanya intervensi dari pemerintah tingkat atas	0,10	2	0,20
2.	Tidak tersedianya lapangan kerja pasca pension	0,10	3	0,30
3.	Karakteristik masyarakat yang beraneka ragam	0,08	3	0,24
4.	Pengaruh pihak luar dalam pengembangan pegawai	0,12	2	0,24
5.	Peraturan yang sering berganti	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		3,01

Sumber : Data primer, diolah

5. Matrik Faktor Strategi Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*)

Sedangkan Matrik Faktor Strategi Internal Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19.
Matrik Faktor Strategi Internal Pengembangan Sumber Daya
Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah
Kabupaten Kotawaringin Barat

NO.	FAKTOR STRATEGI	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan				
1.	Komitmen Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kualitas aparatur	0,15	4	0,60
2.	Sarana dan prasarana yang memadai	0,12	3	0,36
3.	Tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia	0,13	3	0,39
4.	Tersedianya data Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kab.Tanah Datar	0,10	3	0,30
5.	Tingginya minat pegawai untuk mengikuti diklat	0,10	4	0,40
Kelemahan				
1.	Rendahnya kualitas pegawai	0,15	1	0,15
2.	Penilaian kinerja dan prestasi kerja PNS sulit diukur	0,05	2	0,1
3.	Lemahnya pengawasan	0,08	2	0,16
4.	Kurang terjalannya koordinasi antar unit kerja	0,07	3	0,21
5.	Kurangnya evaluasi pemanfaatan hasil diklat	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,77

Sumber: Data primer, diolah

Berdasarkan hasil penghitungan skor tabel EFAS dan IFAS di atas, diperoleh hasil koordinat (2,77 : 3,01) yang merupakan posisi pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

6. Matrik Internal Eksternal

Berdasarkan tabel IFAS dan EFAS di atas, dapat diketahui posisi Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur sebagaimana tergambar dari Matrik Internal Eksternal berikut :

Tabel 4.20.
Matrik Internal Eksternal

		Total Skor Faktor Strategis Internal		
		Kuat 3,0	Rata-rata 2,0	Lemah 1,0
Total Skor Faktor Strategis Eksternal	Tinggi 4,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan (2,77 : 3,01)	III Penciutan
	Menengah 3,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan
	Rendah 2,0	VII Pertumbuhan	VII Pertumbuhan	IX Likuidasi
	1,0			

Dengan demikian posisi pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah pada sel II, dengan Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Pada kondisi ini menghendaki Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melakukan ekspansi dari kebijakan yang ada dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan yang ada selama ini

telah cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi untuk memperoleh sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil yang lebih berkualitas.

Matrik SWOT pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat pada gambar berikut :

Tabel 4.21.
Matrik SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

<p><i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i></p> <p>IFAS</p> <p>d)</p> <p>e)</p> <p>EFAS</p> <p><i>External Strategic Factor Analysis Summary</i></p>	<p>Kekuatan/Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kualitas aparatur 2. Sarana dan prasarana yang memadai 3. Tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia 4. Tersedianya data PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kobar 5. Tingginya minat pegawai untuk mengikuti diklat 	<p>Kelemahan/Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kualitas pegawai 2. Penilaian kinerja dan prestasi kerja PNS sulit diukur 3. Lemahnya pengawasan 4. Kurang terjalannya koordinasi unit kerja 5. Kurangnya evaluasi pemanfaatan hasil diklat.
<p>Peluang/Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Komitmen Pemerintah Pusat dalam pelaksanaan Otonomi daerah b. Tuntutan masyarakat agar PNS lebih meningkatkan profesionalismenya c. DPRD yang semakin akomodatif d. Perkembangan teknologi e. Terbukanya kesempatan untuk menjadi tenaga fungsional 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan tersedianya data PNS 2. Mengembangkan jabatan fungsional 3. Penerapan IT dalam pengembangan pegawai 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas pegawai 2. Memperbaiki sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja PNS 3. Meningkatkan pengawasan
<p>Ancaman/Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Masih adanya intervensi Pemerintah tingkat atas b. Karakteristik masyarakat yang beraneka ragam c. Pengaruh pihak luar dalam pengembangan pegawai d. Peraturan yang sering berganti 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia 2. Memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia. 3. Selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan dalam perencanaan. 2. Meningkatkan koordinasi antar unit kerja. 3. Meningkatkan evaluasi

Sumber: Matrik EFAS dan IFAS, diolah

Berdasarkan Matrik SWOT tersebut, dapat dijelaskan strategi sebagai berikut :

A. *Strength dengan Opportunities (SO)*

Data-data yang ada dapat dijadikan pedoman dalam setiap pengambilan keputusan untuk melaksanakan suatu kegiatan sehingga hasil dari kegiatan tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Kekuatan yang ada tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang muncul, berkaitan dengan keadaan tersebut maka strateginya adalah ***memanfaatkan tersedianya data Pegawai Negeri Sipil.***

Dalam rangka pembinaan karir dan peningkatan mutu profesionalisme pegawai, tersedia peluang bagi pegawai untuk menduduki jabatan fungsional. Tingginya minat pegawai untuk mengikuti diklat dapat memanfaatkan peluang terbukanya kesempatan untuk jabatan fungsional dengan demikian strategi yang dapat dilakukan adalah ***mengembangkan jabatan fungsional.***

Kemajuan teknologi yang terjadi saat ini dimana setiap orang dapat berhubungan dengan dunia luar tanpa hambatan batas wilayah dapat menjadi peluang dalam hal pengembangan pegawai. Setiap pegawai dapat mengakses informasi yang dibutuhkan seperti data kepegawaian, peraturan kepegawaian dan lain-lain. Ketersediaan data secara *on line* dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, maka strateginya adalah ***penerapan IT (Information Technology) dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil.***

B. Weaknesses dengan Opportunities (WO)

Peningkatan kualitas aparatur Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan dalam menghadapi arus perubahan yang semakin cepat dan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja. Salah satu tuntutan dalam masyarakat agar Pegawai Negeri Sipil lebih meningkatkan profesionalismenya perlu respon yang baik dari pemerintah dengan suatu perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil yang baik dan terarah sebagai upaya untuk peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Melihat adanya peluang tersebut maka strateginya adalah ***meningkatkan kualitas pegawai.***

Dalam penilaian kinerja ini perlu adanya ukuran yang objektif, pasti dan transparan, untuk menciptakan kompetisi yang sehat antar pegawai dan untuk memperoleh pegawai yang memiliki kualitas dan semangat kerja tinggi. Melihat begitu pentingnya suatu penilaian yang baik, maka strateginya adalah ***memperbaiki sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.***

Pengawasan yang baik akan meminimalkan kesalahan-kesalahan yang mungkin timbul dan akan menghilangkan tindakan yang menyimpang. Hal tersebut menjadi strategis karena manfaat yang dimilikinya sangat menunjang perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, maka strateginya adalah ***meningkatkan pengawasan.***

C. *Strength dengan Threats (ST)*

Pemerintah Daerah dihadapkan pada kenyataan bahwa belum maksimalnya pegawai di dalam penguasaan dan pemanfaatan alat teknologi yang ada, kecanggihan komputer dan perangkat pendukungnya menjadi tidak ada artinya apabila tidak ada yang mampu mengoperasionalkan secara maksimal. Keadaan yang demikian perlu ditanggapi secara baik dan responsif, karena akurasi dan kecepatan untuk memperoleh data dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur sangat dibutuhkan, dari penggunaan kekuatan dan pemanfaatan hambatan tersebut maka strateginya adalah ***memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia.***

Tidak bisa dipungkiri bahwa setiap kegiatan memerlukan anggaran agar dapat terlaksananya kegiatan tersebut. Begitu juga dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil. Melihat besarnya kekuatan tersebut maka strateginya adalah ***memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia.***

Penggunaan anggaran perlu adanya skala prioritas dan tingkat kepentingan suatu kegiatan. Apabila efisiensi dan prioritas kegiatan tidak dijadikan dasar maka anggaran itu akan menjadi permasalahan tersendiri bagi pemerintah daerah dalam perencanaan kegiatan selanjutnya, dengan demikian strateginya ***selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti.***

D. Weaknesses dengan Threats (WT)

Perencanaan merupakan bagian awal dari suatu kegiatan sehingga menjadi hal yang sangat vital dalam menunjang keberhasilan, maka strateginya adalah ***meningkatkan kemampuan dalam perencanaan.***

Pelaksanaan koordinasi yang baik akan meminimalkan ancaman-ancaman yang mungkin timbul seperti adanya intervensi dari pemerintah tingkat atas. Koordinasi yang tidak jalan akan mengacaukan perencanaan yang dibuat dan akhirnya akan memberikan hasil yang tidak sesuai dengan tujuan, maka strateginya adalah ***meningkatkan koordinasi antar unit kerja.***

Evaluasi yang baik dapat menghindari ancaman akibat adanya pengaruh pihak luar dalam pengembangan SDM, sehingga strateginya adalah ***meningkatkan evaluasi.***

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Mengacu kepada pembahasan yang telah dikemukakan dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil sangat kompleks, yang timbul baik dari faktor internal organisasi maupun dari faktor eksternal organisasi, dapat ditarik kesimpulan :

1. Bahwa pengembangan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan akan berjalan dengan baik bilamana adanya komitmen dari semua pihak terkait, anggaran yang memadai, fasilitas yang mendukung, sumber daya aparatur yang mumpuni, serta adanya kebijakan dan pengaturan yang jelas dan tegas.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 1 tahun 2000 sudah berjalan dengan baik dan lancar namun masih belum berjalan secara maksimal hal ini disebabkan antara lain belum dibuatnya pengaturan yang komprehensif, anggaran yang belum memadai, fasilitas yang masih kurang, tenaga pengajar yang belum mencukupi, masih kurangnya pemahaman dari para pihak terkait akan pentingnya Pendidikan dan Pelatihan dan anggaran yang masih terbatas.

3. Mengacu pada kebijakan umum dan program pembangunan daerah di Kabupaten Kotawaringin Barat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), maka strategi yang dilakukan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pegawai Negeri Sipil adalah dengan memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia dan selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti dan perlu adanya Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang didukung dengan anggaran yang memadai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan dan keahlian Pegawai Negeri Sipil yang menangani perencanaan pengembangan pegawai bukan hanya dalam bidang manajerial saja tetapi juga dalam bidang teknis fungsional. Serta selektif dalam pemilihan pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil. Sehingga dapat memaksimalkan ketersediaan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil.
2. Perlunya peningkatan sarana dan prasarana untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Perlu adanya perhatian alokasi dana anggaran untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Mengusulkan pembuatan aturan yang baku tentang sistem penilaian kinerja dan prestasi kerja pegawai negeri yang lebih obyektif dan terukur.
5. Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan jumlah sampel dalam penelitian ini, disarankan pada peneliti selanjutnya mengadakan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih banyak dengan jumlah informan yang lebih banyak pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih menjangkau karakteristik masing-masing unit kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas perubahan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/23.2/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV
- Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 14 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Yang Menjadi Kewenangan Kabupaten Kotawaringin Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2008 Nomor 14)
- Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 28 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat
- Peraturan Bupati Kab Ktw. Barat Nomor 60 tahun 2009 tentang Tugas Belajar dan Ijin belajar
- Rasyid, Muhammad Ryaas, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, Yarsif Watampone, Jakarta, 1997
- Djamaluddin, M, Arief, *Manajemen Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pemerintahan Tinjauan dari Segi Organisasi dan Manajemen*, Widya Praja Nomor 26 Tahun XVII – 1997
- Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1998
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000

- Soeprapto, Riyadi, Cs, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah di Era Reformasi (Kasus Kabupaten Trenggalek)*, Jurnal Administrasi Negara Vol. I, September 2000
- Said, Ismail, *Pemberdayaan Sumber Daya Pemerintah Ditinjau dari Sudut Hukum Kepegawaian*, Analisis Nomor 4, Oktober 2001
- Bryson John M., *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Jakarta, 2001
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002
- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003
- Yuliawan, Candra, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Propinsi Jawa Tengah*, Tesis (Tidak dipublikasikan), Universitas Gajah Mada, 2003.
- Lembaga Administrasi Negara, SANKRI, *Buku I Prinsip-prinsip penyelenggaraan Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*, Lembaga Administrasi Negara, Perum Percetakan Negara, Jakarta, 2003
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004
- Petrison**, *Pelayanan Publik Memprihatinkan*, Harian Umum Mimbar Minang, Sabtu, 30 Oktober 2004, hal 1
- Steedman, David, Cs, *Civil Service Diagnostics and Road Map for Reform in Cluster 2 Region (West Sumatera)*, World Bank Republic of Indonesia, 2005
- Thoaha, Miftah, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Kencana Jakarta, 2005
- Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprapto, MS, 2010, *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*, Word bank
- Badan Kepegawaian Negara, *Manajemen Kepegawaian*, 2011
- Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Badan Kepegawaian Negara, 2011, Jakarta
- Sumber: www.kedaulatanrakyat.com/article.php?sid=96414 Download tanggal 10 Maret 2014
- Sumber : [www.lfip.org/english/pdf/bali-seminar/reformasi%20 birokrasi](http://www.lfip.org/english/pdf/bali-seminar/reformasi%20birokrasi) Download tanggal 15 Maret 2014

Rachmadi, Sinoeng N, ***Membangun Citra Birokrasi,***

Sumber: www.suaramerdeka.com/harian/0407/29/opi04.htm Download tanggal 15 Maret 2014

Subarudi, ***Reformasi Manajemen PNS : Mencegah Birokrasi Keranjang Sampah***

Sumber : www.pikiranrakyat.com/0402/20/art.45.htm Download tanggal 15 Maret 2014

Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia,
Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan I, II dan III

Mahsun, Mohamad, *Memperbaiki Kinerja Pemda Berbasis Perilaku,*

Mustopadidjaja, *Reformasi Birokrasi sebagai Syarat Pemberantasan KKN,*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : **Joni Iskandar, SE**
NIM : 018788207
Tempat dan Tanggal Lahir : Pangkalan Bun, 22 Juni 1976
Registrasi Pertama : 2012.2
Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di SDN Inpres I P. Bun Tahun 1988
- Lulus SMP di SMP 1 P. Bun Tahun 1991
- Lulus SMA di SMU 1 Tahun 1994
- Lulus S1 di Fakultas Ekonomi STIE Kerja Sama Yogyakarta Tahun 2001
Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2006 s/d 2011 sebagai Pelaksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Tahun 2006 s/d 2011 sebagai Pelaksana di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Tahun 2011 sampai dengan 2013 sebagai Kasi Tata Pemerintahan Kelurahan Mendawai Pangkalan Bun
- Tahun 2014 s/d sekarang sebagai Kasubag Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Ktw. Barat
Alamat Tetap : Jl. Pakunegara Gg. Mentawa No. 57 RT. 14 Kel. Raja P. Bun
No. Telp. / HP. : 085249007441

Palangka Raya,


Joni Iskandar, SE
NIM. 018788207

Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

Lampiran 2

INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN TELAAH DOKUMEN:

1. Rujukan Peraturan Pusat dan juknis serta juklak pusat
2. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
3. Dokumen Anggaran dan Anggran Perubahan Badan Kepegawaian dan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2013.
4. Dokumentasi terkait program Peningkatan Kapasitas Aparatur.

PEDOMAN OBSERVASI :

1. Sarana dan prasarana dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur.
2. Tuntutan masyarakat agar pns lebih meningkatkan profesionalismenya dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur.
3. Sarana pendukung lainnya yang disiapkan oleh Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Dokumen DUK PNS, Daftar PNS Tugas Belajar, Susunan Organisasi.

- Kurangnya Evaluasi
- Dan lain-lain

3. Apa saja peluang dengan dilaksanakannya pengembangan kapasitas aparatur pns tsb

Misal :

- Komitmen pemerintah pusat dalam pelaksanaan otonomi daerah
- Komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas aparatur pns di kobar
- Tuntutan masyarakat agar pns lebih meningkatkan profesionalismenya
- DPRD yang akomodatif
- Perkembangan teknologi spt: IT
- Dan lain-lain

4. Apa saja yang menjadi ancaman yang dapat menghambat peningkatan kapasitas aparatur pns tsb

Misal:

- Masih adanya intervensi pemerintah tingkat atas
- Karakteristik masyarakat yang beraneka ragam
- Tidak tersedianya lapangan kerja pasca pension
- Dan lain-lain



**BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor 300 / 04 / Kesbang III / 2014

- a Dasar
- 1 Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006 tentang Perizinan Melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan Bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing
 - 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian
 - 3 Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 59 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pemberian Izin Penelitian / Pendataan bagi setiap Instansi Pemerintah maupun Non Pemerintah
- b Menimbang
- Surat dari Sdra **JONI ISKANDAR, S.E**, Nomor : **Lepas Tanggal Maret 2014** Perihal **Permohonan Izin Penelitian Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka**.

Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kab. Kotawaringin Barat, memberikan rekomendasi kepada :

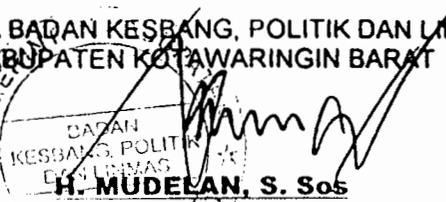
- a Nama / Objek **JONI ISKANDAR, S.E.**
- b Jabatan/Tempat/
Identitas Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Palangka Raya NIM 018788207
- c Untuk
- 1 Melakukan Pengumpulan Data Penelitian untuk Keperluan Penyusunan Tugas Akhir dengan Proposal berjudul "**PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**"
 - 2 Lokasi Penelitian Pangkalan Bun
 - 3 Waktu / Lama Penelitian 3 (Tiga) Bulan, Dari Tanggal 26 Maret 2014 s/d 26 Juni 2014
 - 4 Bidang Aparatur Pemerintah.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk digunakan seperlunya.



Pangkalan Bun, 26 Maret 2014

**KEPALA BADAN KESBANG, POLITIK DAN LINMAS
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**


H. MUVELAN, S. Sos
 Pembina Utama Muda
 NIP. 19600215 198203 1 013

Tentunya ini disampaikan kepada yth

- 1 Gubernur Kalimantan Tengah
Up. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Prov. Kalteng di P. Raya
- 2 Bupati Kotawaringin Barat di P. Bun.
- 3 Sekretaris Daerah Kab. Kotawaringin Barat di P. Bun.
- 4 Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kab. Kotawaringin Barat di P. Bun.
- 5 Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kab. Kobar di P. Bun.
- 6 Kepala UPBJJ-UT Palangkaraya di P. Raya.
- 7 Mahasiswa Yang bersangkutan



PEMERINTAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Sultan Syahrir No. 2 Pangkalan Bun (74112) Kalimantan Tengah
 Telp. (0532) 21126 – 23750, Fax. (0532) 21001 – 21016

IJIN BELAJAR

Nomor : 892/1637 /BK.II

Berdasarkan Surat Asisten Direktur Bidang Akademik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Nomor: 9291/UN31.4/UJ/2012, tanggal 04 Juni 2012 Perihal Pengumuman Hasil Tes Masuk PPs-UT Masa Registrasi 2012.2 Tahap I dan Surat Pemohonan Ijin Belajar an. **SYAHRUNI, S.Hut, dkk**, setelah diteliti persyaratan yang disampaikan dan sesuai Surat Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 892/303/SJ, tanggal 9 Januari 1990 perihal Petunjuk Pemberian Ijin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor : 60 Tahun 2009 tanggal 31 Oktober 2009 tentang pedoman pelaksanaan tugas belajar dan ijin belajar bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan ini diberikan Ijin Belajar kepada :

No	Nama/Nip/Gol	Unit Kerja	Semester Tahun Akademik	Program Studi/PTN/PTS
1.	SYAHRUNI, S.Hut 19730815 199903 1 012 Penata Tingkat I (III/d)	Kantor Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
2.	ISKANDAR, SP 19710908 199803 1 006 Penata Tingkat I (III/d)	Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3.	Ir. SURYATI 19670205 199803 2 004 Pembina (IV/a)	Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
4.	HAJAR SUGIHANDOYO, SP 19850912 200803 1 001 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
5.	DAMBANG TEGUH SANTOSO, ST 19721025 200003 1 002 Penata Tingkat I (III/d)	Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
6.	I KETUT DJABAL WAHJUNIRAHMAN, S.KM 19690929 199203 1 013 Penata Tingkat I (III/d)	RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
7.	NOVPRIDA AULINA PASARIBU, S.SI 19841123 200802 2 001 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Kantor Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.

8.	HAIRUNNISA, S.Hut 19730423 200003 2 004 Penata Tingkat I (III/d)	Dinas Kehutanan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
9.	AHMAD RAFI'I, S.Hut 19820221 200501 1 005 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Dinas Kehutanan Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
10.	ROSNI MUTIA, S.Sos 19691016 200604 2 004 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Kelurahan Raja Seberang Kec. Arut Selatan	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
11.	LETUS KILAT MANTIKEI, SH 19700910 199603 1 005 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.
12.	JONI ISKANDAR, SE 19760622 200604 1 013 Penata Muda Tingkat I (III/b)	Kelurahan Mendawal Kec. Arut Selatan	I/II 2012/2013	S.2 Magiater Administrasi Publik Universitas Terbuka.

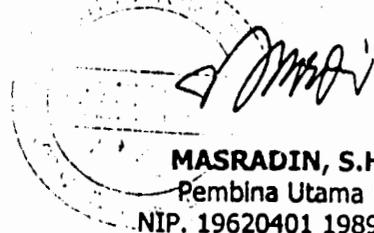
dengan ketentuan :

1. Ijin Belajar diberikan di luar jam kerja;
2. Tidak mengganggu tugas-tugas kedinasan;
3. Biaya pendidikan ditanggung sepenuhnya oleh yang bersangkutan;
4. Tidak Menuntut Jabatan dan Pencantuman Gelar Kecuali Formasi Memungkinkan.
5. Berlaku hanya 1 (satu) tahun ajaran dan apabila diperlukan dapat mengajukan Perpanjangan Ijin Belajar dimaksud.

Demikian Ijin Belajar ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN DI : PANGKALAN BUN
PADA TANGGAL : 28 SEPTEMBER 2012

**PIL. SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**



MASRADIN, S.H, MH
Pembina Utama Muda
NIP. 19620401 198903 1 015



BUPATI KOTAWARINGIN BARAT

PERPANJANGAN IJIN BELAJAR

NOMOR : 892/1569- /BK.II.

Berdasarkan Surat dari Koordinator Mahasiswa Program Pasca Sarjana (S-2) Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka tanggal 01 Oktober 2013 perihal Permohonan Perpanjangan Ijin Belajar **A.n. SYAHRUNI, S.Hut** dkk (12 orang), setelah diteliti persyaratan yang disampaikan dan sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 34 Tahun 2012 tanggal 20 April 2012 tentang Pemberian Ijin Belajar dan Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor : 60 Tahun 2009 tanggal 31 Oktober 2009 tentang pedoman pelaksanaan tugas belajar dan ijin belajar bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, maka dengan ini diberikan Perpanjangan Ijin Belajar kepada :

1. Nama : **SYAHRUNI, S.Hut**
 NIP : 19730815 199903 1 012
 Pangkat/ Gol. : Penata Tk.I (III/d).
 Jabatan : Kasi Pengembangan SDM, Kelembagaan dan Tata Penyuluhan Perkebunan dan Kehutanan.
 Unit Kerja : Kantor Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan.

2. Nama : **ISKANDAR, SP**
 NIP : 19710908 199803 1 006
 Pangkat/ Gol. : Penata Tk.I (III/d).
 Jabatan : Kasi Pengembangan Produksi Pertanian TPH.
 Unit Kerja : Dinas Pertanian dan Peternakan.

3. Nama : **Ir. SURYATI**
 NIP : 19670205 199803 2 004
 Pangkat/ Gol. : Pembina (IV/a)
 Jabatan : Kabid Pengembangan Produksi Pertanian.
 Unit Kerja : Dinas Pertanian dan Peternakan.

4. Nama : **HAJAR SUGIHANDOMOYO, SP**
 NIP : 19850912 200803 1 001
 Pangkat/ Gol. : Penata Muda Tk.I (III/b)
 Jabatan : Pelaksana
 Unit Kerja : Dinas Pertanian dan Peternakan.

5. Nama : **I KETUT DJABAL WAHJUNIRAHMAN, SKM**
 NIP : 19690929 199203 1 013
 Pangkat/ Gol. : Penata Tk.I (III/d).
 Jabatan : Kasi Penunjang Pelayanan Non Medik.
 Unit Kerja : RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun
6. Nama : **NOVRIDA AULINA PASARIBU, S.Si**
 NIP : 19841123 200802 2 001
 Pangkat/ Gol. : Penata Muda Tk.I (III/b)
 Jabatan : Pelaksana
 Unit Kerja : Kantor Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan.
7. Nama : **HAIRUNNISA, S.Hut**
 NIP : 19730423 20003 2 004
 Pangkat/ Gol. : Penata Tk.I (III/d).
 Jabatan : Kasi Pembinaan Hutan Kemasyarakatan Bidang RRLHK.
 Unit Kerja : Dinas Kehutanan.
8. Nama : **AHMAD RAFTI, S.Hut**
 NIP : 19820221 200501 1 005
 Pangkat/ Gol. : Penata (III/c)
 Jabatan : Pelaksana
 Unit Kerja : Dinas Kehutanan.
9. Nama : **ROSNi MUTIA, S.Sos**
 NIP : 19691016 200604 2 004
 Pangkat/ Gol. : Penata Muda Tk.I (III/b)
 Jabatan : Kasi Pelayanan Umum
 Unit Kerja : Kelurahan Raja Seberang.
10. Nama : **LETUS KILAT MANTIKEI, SH**
 NIP : 19700910 199603 1 005
 Pangkat/ Gol. : Penata Muda Tk.I (III/b)
 Jabatan : Pelaksana
 Unit Kerja : Sekretariat Daerah.
11. Nama : **JONI ISKANDAR, SE**
 NIP : 19760622 200604 1 013
 Pangkat/ Gol. : Penata Muda Tk.I (III/b)
 Jabatan : Kasi Tata Pemerintahan
 Unit Kerja : Kelurahan Mendawai.



BUPATI KOTAWARINGIN BARAT

PERATURAN BUPATI KOTAWARINGIN BARAT

NOMOR 60 TAHUN 2009

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN TUGAS BELAJAR DAN IJIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KOTAWARINGIN BARAT,

- Menimbang :**
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat perlu diatur Pedoman Pelaksanaan Tugas Belajar dan Ijin Belajar di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a di atas, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Mengingat :**
- 1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
 - 2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No 3890);
 - 3. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 - 4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1979 Nomor 47 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3149);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1980 Nomor 50 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3176);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 196 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun Nomor 4017), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 32 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun Nomor 4193);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198 Tambahan Lembaran Republik Indonesia Negara 4910
9. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263);
10. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 14 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah yang menjadi kewenangan Kabupaten Kotawaringin Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2008 Nomor 14);
11. Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat (Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2008 Nomor 19, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 4).

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN TUGAS BELAJAR DAN IJIN BELAJAR BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT.**

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Kotawaringin Barat;
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati Kotawaringin Barat beserta Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah;
3. Bupati adalah Bupati Kotawaringin Barat;
4. Badan Kepegawaian adalah Badan Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat;
5. Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya disebut SKPD adalah Unit Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat;
6. Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya disebut PNS adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kotawaringin Barat;
7. Tugas Belajar adalah penugasan secara kedinasan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi;
8. Ijin Belajar adalah ijin yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS yang ingin meningkatkan pendidikan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi;
9. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang ditunjuk untuk menetapkan Keputusan Tugas Belajar dan atau Keputusan Ijin Belajar;
10. Relevansi Tugas adalah kesesuaian antara tugas pokok dan fungsi pada unit kerja/ Instansi dengan jurusan/ program studi/ konsentrasi pendidikan formal yang akan ditempuh;
11. Jenjang Pendidikan adalah tingkat pendidikan formal yang lebih tinggi untuk peningkatan pendidikan;
12. Program belajar jarak jauh adalah program belajar yang dilaksanakan oleh lembaga yang berwenang berdasarkan ketentuan yang berlaku;
13. Kelas Jauh adalah program belajar yang proses pembelajaran/ penyelenggaraan pendidikannya diselenggarakan di luar kampus yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
14. Ijazah adalah tanda bukti tertulis yang menunjukkan seseorang telah berhasil lulus menempuh dan menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu;

15. Akreditasi adalah penilaian yang dilakukan oleh Tim/ Lembaga tertentu yang ditunjuk pemerintah untuk memberikan penilaian kepada sekolah/ lembaga tersebut untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar sesuai dengan standar atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAB II

TUGAS BELAJAR

Bagian Pertama Umum

Pasal 2

- (1) Tugas Belajar diberikan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan sumber daya aparatur yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada suatu SKPD.
- (2) Pemberian Tugas Belajar kepada PNS didasarkan atas analisa kebutuhan yang dituangkan dalam rencana kebutuhan pendidikan setiap SKPD.
- (3) Rencana kebutuhan pendidikan setiap SKPD dapat diusulkan setiap tahun kepada Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian, yang selanjutnya dijadikan bahan untuk penyusunan Program Pembinaan dan Peningkatan Aparatur.

Pasal 3

- (1) PNS yang akan mengikuti program Tugas Belajar harus mengajukan permohonan kepada Kepala SKPD masing-masing.
- (2) Kepala SKPD meneruskan permohonan tersebut kepada Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian, yang selanjutnya akan dibahas dalam tim seleksi.
- (3) Tugas Belajar akan diberikan oleh Bupati kepada PNS yang berminat dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, setelah mendapat pertimbangan yang diusulkan oleh Tim Seleksi.
- (4) Tim Seleksi sebagaimana yang dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh Bupati.

Bagian Kedua Persyaratan Tugas Belajar

Pasal 4

Persyaratan untuk mengikuti Tugas Belajar sebagai berikut :

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- b. Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) selama 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang-kurangnya "Baik";
- c. Sehat Jasmani dan rohani dan bebas narkoba berdasarkan Surat Keterangan Dokter Pemerintah;
- d. Tidak sedang dalam proses hukum penanganan kasus, sedang menjalani hukuman, dan atau pernah dijatuhi hukuman disiplin PNS pada tingkat sedang dan atau berat;

- e. Pendidikan/ Ijazah, usia dan pangkat/ golongan ruang serta masa kerja :
1. Sekolah Menengah Umum/ Sekolah Menengah Kejuruan/ Diploma Satu (D.I)/ sederajat bagi PNS yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan Diploma Tiga (D.III), Diploma Empat (D.IV), Strata Satu (S.1) atau sederajat, dengan nilai rata-rata Ijazah serendah-rendahnya 6,5 (enam koma lima), usia setinggi-tingginya 25 (dua puluh lima) tahun, pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur Muda Tingkat I (II/b);
 2. Diploma Dua (D.II)/ sederajat bagi PNS yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan Diploma Tiga (D.III), Diploma Empat (D.IV), Strata Satu (S.1) atau sederajat dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) 2,50 (dua koma lima puluh), usia setinggi-tingginya 30 (tiga puluh) tahun, pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur (II/c);
 3. Diploma Tiga (D.III)/ sederajat bagi PNS yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan Diploma Empat (D.IV), Strata Satu (S.1) atau sederajat dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) 2,50 (dua koma lima puluh), usia setinggi-tingginya 30 (tiga puluh) tahun, pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur Tingkat I (II/d);
 4. Strata Satu (S.1)/ Diploma Empat (D.IV)/ sederajat bagi PNS yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan Strata Dua (S.2) atau sederajat dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) 2,75 (dua koma tujuh puluh lima), usia setinggi-tingginya 35 (tiga puluh lima) tahun, pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Penata Muda Tingkat I (III/b);
 5. Pasca Sarjana (S.2)/ sederajat bagi PNS yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan Doktor (S.3) atau sederajat dengan Indeks Prestasi kumulatif (IPK) 3,25 (tiga koma dua puluh lima), usia setinggi-tingginya 40 (empat puluh) tahun, pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Penata (III/c);
- f. Bersedia mengabdikan diri di Kabupaten Kotawaringin Barat sampai pensiun sebagai PNS

Pasal 5

Setiap Kepala SKPD yang akan mengajukan usul PNS Tugas Belajar harus melampirkan :

- a. Surat permohonan yang bersangkutan;
- b. Surat Rekomendasi dari Kepala SKPD/ Pimpinan Instansi.
- c. Foto copy SK Pangkat terakhir yang dilegalisir;
- d. Foto copy SK Jabatan terakhir yang dilegalisir (bagi yang menduduki jabatan);
- e. Foto copy Ijazah terakhir dan transkrip nilai yang dilegalisir;
- f. Surat Keterangan Berbadan Sehat dan Bebas Narkoba dari Dokter Pemerintah;
- g. Foto copy Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) selama 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang-kurangnya "Baik";
- h. Daftar Riwayat Hidup (DRH);
- i. Surat Pernyataan tidak sedang dalam proses hukum penanganan kasus, sedang menjalani hukuman, dan atau pernah dijatuhi hukuman disiplin PNS pada tingkat sedang dan atau berat dari Kepala SKPD;
- j. Surat Pernyataan tidak mengganggu kedinasan;
- k. Surat Persetujuan dari suami atau istri (bagi yang berkeluarga);

- I. Surat pernyataan bersedia mengabdikan diri di Kabupaten Kotawaringin Barat sampai dengan pensiun sebagai PNS.

Bagian Ketiga Hak dan Kewajiban PNS Tugas Belajar

Pasal 6

PNS Tugas Belajar berhak :

- a. Mendapatkan gaji dan penghasilan lainnya, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat sesuai ketentuan yang berlaku;
- b. Mendapat bantuan dan tunjangan biaya pendidikan selama Tugas Belajar yang besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, kecuali yang biayanya dibebankan melalui APBN, bea siswa dari dalam atau luar negeri hanya dapat diberikan untuk hal-hal tertentu dengan mempertimbangkan keuangan Pemerintah Daerah.

Pasal 7

PNS Tugas Belajar diwajibkan:

- a. Menyelesaikan pendidikan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan Bupati;
- b. Mentaati ketentuan peraturan disiplin PNS;
- c. Mentaati semua peraturan yang berlaku di Perguruan Tinggi;
- d. Mengikuti kegiatan perkuliahan sesuai jurusan/ program studi yang telah ditetapkan, serta tidak boleh pindah dan atau menambah jurusan/ program studi lainnya;
- e. Menyampaikan Laporan Kemajuan Belajar (LKB) tiap semester kepada Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian dengan melampirkan :
 - Foto Copy Kartu Hasil Studi (KHS) yang dilegalisir;
 - Foto Copy Kartu Tanda Mahasiswa (KTM) yang dilegalisir;
 - Foto Copy Kartu Rencana Studi (KRS) yang dilegalisir;
- f. Menandatangani Surat Perjanjian Tugas Belajar.

Bagian Keempat Penghentian dan Pencabutan Tugas Belajar

Pasal 8

Pemerintah Daerah berhak menghentikan/ mencabut pemberian Tugas Belajar apabila yang bersangkutan :

- a. Meninggal dunia;
- b. Sakit yang berdasarkan Surat Keterangan dari Tim Dokter Pemerintah dinyatakan tidak mampu menyelesaikan Tugas Belajar;
- c. Dikeluarkan dari Perguruan Tinggi karena melakukan perbuatan melanggar ketentuan yang diatur oleh Perguruan Tinggi;
- d. Tidak menyampaikan Laporan Kemajuan Belajar (LKB) kepada Bupati selama 2 (dua) semester berturut-turut;
- e. Bekerja pada Instansi lain tanpa persetujuan Bupati;
- f. Tidak dapat memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7.

Bagian Kelima
Batas Waktu dan Perpanjangan Tugas Belajar

Pasal 9

- (1) Batas waktu dan perpanjangan Tugas Belajar diberikan untuk :
- a. Tugas Belajar dari pendidikan SLTA/ Sederajat ke jenjang pendidikan Diploma III (D.III)/ Sederajat diberikan untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - b. Tugas Belajar dari pendidikan SLTA/ Sederajat, Diploma Satu (D.I) ke jenjang pendidikan Strata Satu (S.1), Diploma Empat (D.IV)/ sederajat diberikan untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - c. Tugas Belajar dari pendidikan Diploma Dua (D.II) ke jenjang pendidikan Strata Satu (S.1), Diploma Empat (D.IV)/ sederajat diberikan untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - d. Tugas Belajar dari pendidikan Diploma Tiga (D.III)/ sederajat ke jenjang pendidikan Strata Satu (S.1), Diploma Empat (D.IV)/ sederajat diberikan untuk jangka waktu 1,5 (satu setengah) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 6 (enam) bulan.
 - e. Tugas Belajar dari pendidikan Strata Satu (S.1), Diploma Empat (D.IV)/ sederajat ke jenjang pendidikan Pasca Sarjana (S.2) diberikan untuk jangka waktu 2 (dua) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - f. Tugas Belajar dari pendidikan Dokter, Apoteker ke jenjang pendidikan Spesialis I diberikan untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - g. Tugas Belajar dari pendidikan Pasca Sarjana (S.2) ke jenjang pendidikan Doktor (S.3) diberikan untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
 - h. Tugas Belajar dari pendidikan Spesialis I ke jenjang pendidikan Spesialis II diberikan untuk jangka waktu 4 (empat) tahun, dan dapat diperpanjang maksimal 1 (satu) tahun.
- (2) Batas waktu tugas belajar diberikan sesuai batas waktu pendidikan yang telah ditentukan oleh Pemerintah Daerah dan dapat diperpanjang dengan mempertimbangkan alasan yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan, bukan karena kelalaian yang bersangkutan.
- (3) Selama jangka waktu perpanjangan tidak lagi diberikan bantuan biaya Tugas Belajar.

Bagian Keenam
Sanksi

Pasal 10

- (1) PNS Tugas Belajar yang melanggar ketentuan Pasal 7 akan dikenakan sanksi pencabutan Keputusan Tugas Belajar.
- (2) PNS yang mendapat sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mengembalikan dana sebesar 5 (lima) kali lipat dari seluruh biaya pendidikan yang telah diterima.

- (3) Dikecualikan terhadap ketentuan ayat (2) adalah bagi PNS yang dicabut Tugas Belajar karena yang bersangkutan meninggal dunia dan atau sakit yang tidak bisa disembuhkan sehingga tidak mampu meneruskan Tugas Belajarnya berdasarkan Surat Keterangan dari Tim Dokter Pemerintah.

Bagian Ketujuh Mengakhiri Tugas Belajar

Pasal 11

PNS yang telah selesai dan lulus dari Tugas Belajar segera kembali dan melaporkan diri kepada Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian dengan membawa Surat Pengembalian dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Pasal 12

PNS yang telah selesai dan lulus dari Tugas Belajar sebagaimana Pasal 13 akan diterbitkan Keputusan Bupati tentang Penempatan yang bersangkutan pada SKPD sesuai disiplin ilmu yang diperolehnya.

Bagian Kedelapan Biaya Tugas Belajar

Pasal 13

Biaya Tugas Belajar dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kotawaringin Barat dan sumber dana lain yang sah dan tidak mengikat.

BAB III

IJIN BELAJAR

Bagian Pertama Umum

Pasal 14

Ijin Belajar dapat diberikan secara selektif kepada PNS yang memenuhi persyaratan.

Pasal 15

Ijin Belajar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, harus mempertimbangkan :

- a. Keterkaitan antara pendidikan yang ditempuh dengan tugas pokok fungsi atau formasi pada SKPD;
- b. Pendidikan dilaksanakan di luar jam kantor/ kerja dan tidak mengganggu pelaksanaan tugas pokok kedinasan;
- c. Status kelembagaan pendidikan yang dituju harus sudah mendapatkan ijin operasional dari Menteri Pendidikan Nasional/ terakreditasi sesuai peraturan perundang-undangan yg berlaku.

Pasal 16

- (1) PNS yang akan meningkatkan pendidikan melalui Ijin Belajar harus mengajukan permohonan kepada Kepala SKPD masing-masing dan Kepala SKPD meneruskan kepada Bupati melalui Kepala Badan Kepegawaian, yang selanjutnya akan dibahas dalam Tim Seleksi.
- (2) Ijin Belajar diberikan oleh Bupati kepada PNS yang berminat dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, setelah mendapat pertimbangan dari Tim Seleksi.
- (3) Ijin belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) di atas diajukan sebelum PNS mendaftarkan diri untuk mengikuti seleksi.
- (4) Ijin belajar diberikan mulai semester pertama pendidikan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun dan selanjutnya diberikan perpanjangan untuk setiap tahun sesuai jangka waktu pendidikan yang ditempuh.
- (5) Untuk perpanjangan Ijin Belajar harus diajukan oleh yang bersangkutan melalui Kepala SKPD dengan melampirkan :
 - a. Kartu Hasil Studi (KHS);
 - b. Surat Keterangan Aktif Kuliah dari Perguruan Tinggi;
 - c. Keputusan Ijin Belajar sebelumnya.

Pasal 17

Pemberian Ijin belajar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2), tidak dapat diberikan jika permohonan disampaikan pada saat PNS sudah menjalani pendidikan.

Bagian Kedua
Persyaratan Ijin Belajar

Pasal 18

Persyaratan Ijin Belajar adalah :

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- b. Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) selama 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang-kurangnya "Baik";
- c. Tidak sedang dalam proses hukum penanganan kasus;
- d. Pendidikan/ Ijazah, usia dan pangkat/ golongan ruang serta masa kerja :
 1. Melanjutkan pendidikan dari SD atau sederajat ke SLTP atau sederajat, dengan pangkat/ golongan serendah-rendahnya Juru Muda Tingkat I (I/b);
 2. Melanjutkan pendidikan dari SLTP atau sederajat ke SLTA atau sederajat, dengan pangkat/ golongan serendah-rendahnya Juru (I/c);
 3. Melanjutkan pendidikan dari SLTA atau sederajat atau Diploma Satu (D.I) ke Diploma Tiga (D.III) atau Diploma Empat (D.IV) atau Sarjana (S.1) atau sederajat, dengan pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur Muda Tingkat I (II/b);
 4. Melanjutkan pendidikan dari Diploma Dua (D.II) atau sederajat ke Diploma Empat (D.IV) atau Sarjana (S.1) atau sederajat, dengan pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur (II/c);

5. Melanjutkan pendidikan dari Diploma Tiga (D.III) atau sederajat ke Diploma Empat (D.IV) atau Sarjana (S.1) atau sederajat, dengan pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Pengatur Tingkat I (II/d);
 6. Melanjutkan pendidikan dari Diploma Empat (D.IV) atau Sarjana (S.1) atau sederajat ke Pascasarjana atau sederajat, dengan pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Penata Muda Tingkat I (III/b);
 7. Melanjutkan pendidikan dari Pascasarjana (S.2) atau sederajat ke Doktor (S.3) atau sederajat, dengan pangkat/ golongan ruang serendah-rendahnya Penata (III/c);
- e. Bersedia mengabdikan diri di Kabupaten Kotawaringin Barat sampai pensiun sebagai PNS

Pasal 19

Kepala SKPD yang akan mengajukan usul Ijin Belajar PNS di lingkungannya harus melampirkan :

- a. Surat permohonan yang bersangkutan;
- b. Foto copy SK Pangkat terakhir yang dilegalisir;
- c. Foto copy SK Jabatan terakhir yang dilegalisir (bagi yang menduduki jabatan);
- d. Foto copy Ijazah terakhir dan transkrip nilai yang dilegalisir;
- e. Foto copy sah Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) selama 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai setiap unsur sekurang – kurangnya "Baik";
- f. Surat Pernyataan tidak sedang dalam proses hukum penanganan kasus dari Kepala SKPD;
- g. Surat pernyataan bersedia mengabdikan diri di Kabupaten Kotawaringin Barat sampai pensiun sebagai PNS.

Bagian Ketiga Sanksi

Pasal 20

Ijin Belajar dapat dicabut apabila :

- a. Pendidikan dilaksanakan pada jam kantor/ kerja;
- b. Melakukan pelanggaran disiplin PNS dan sudah memiliki kekuatan hukum yang tetap;
- c. Dikeluarkan dari tempat pendidikannya.

Bagian Keempat Program Belajar Jarak Jauh

Pasal 21

PNS hanya dapat diberikan Ijin Belajar pada Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UT) dan Perguruan Tinggi lainnya yang telah mendapatkan ijin penyelenggaraan dari Menteri Pendidikan Nasional dan tidak dibenarkan mengikuti pendidikan Kelas Jauh dalam bentuk apa pun, atau Perguruan Tinggi tersebut belum mendapatkan ijin penyelenggaraan dari Menteri Pendidikan Nasional.

**Bagian Kelima
Penyesuaian Ijazah dan Pengakuan Gelar Akademis**

Pasal 22

PNS yang telah menyelesaikan pendidikan ijin belajar tidak menuntut penyesuaian ijazah sesuai jenjang pendidikan yang diperolehnya, kecuali apabila formasinya ada sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pasal 23

PNS yang telah menyelesaikan pendidikan Ijin Belajar dapat diberikan pengakuan gelar akademis.

BAB IV

KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 24

Terhadap PNS yang karena adanya tuntutan Undang-Undang atau Peraturan Pemerintah harus meningkatkan pendidikannya (penyetaraan) dapat diberikan Ijin Belajar dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak meninggalkan tugas pokok;
- b. Waktu perkuliahan disesuaikan dengan waktu yang telah ditetapkan.

BAB V

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 25

Keputusan Tugas Belajar dan Keputusan Ijin Belajar yang dikeluarkan oleh Bupati atau Pejabat yang ditunjuk dan telah diberikan kepada PNS sebelum ditetapkan Peraturan Bupati ini dinyatakan tetap berlaku.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 26

Pada saat berlakunya Peraturan Bupati ini, maka semua ketentuan/ peraturan yang mengatur tentang Tugas Belajar dan Ijin Belajar yang bertentangan dengan Peraturan Bupati ini dinyatakan tidak berlaku.

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Ditetapkan di Pangkalan Bun
pada tanggal 31 Oktober 2009

BUPATI KOTAWARINGIN BARAT,



H. UJANG ISKANDAR, ST, M.Si

Diundangkan di Pangkalan Bun
pada tanggal 31 Oktober 2009

**SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT,**



**Drs. A. RIDUANSYAH H, M.Si
NIP. 19551010 197901 1 004**

**BERITA DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
TAHUN 2009 NOMOR 60**