

PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI KABUPATEN BOJONEGORO

Madyana Retnaning Hastuti, Andy Fefta Wijaya, Siti Rochmah

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang

Email : madyana_5101@yahoo.co.id

***Abstract:** Civil Servant as an engine of development requires equal attention to the development itself. Civil Servant is expected to be able to achieve national goals. Due to the high expectancy by the people or organizations to make the research on the development of these Civil Servant is very important.*

This is a descriptive research with a qualitative approach. While the purpose of this study is to investigate, analyze and interpret the planning of civil servant development in Bojonegoro and its supporting and constrain factors. The planning of Civil Servant development in Bojonegoro includes assessing the current human resource capacity, forecasting human resource requirement, gap analysis, developing human resource strategies to support organization strategies that support the the regency's vision and mission. The supporting factors of the planning of Civil Servant development is adequate funding, adequate infrastructure, supports by government's commitment, and also support by the mandates of government regulations that require regional planning, including the Civil Servant development. While the constrain factor is that planners still less competent employees, the changes of Act No. 5 of 2014 there has been no implementation guidance yet, policy about the structural position.

The planning of Civil Servant development in Bojonegoro is a good plan because it has been through the stages in accordance with the theory.

***Keywords:** Planning; Development; Civil Servant; Human Resource.*

Abstrak: Aparatur sebagai penggerak pembangunan membutuhkan perhatian sama besar dengan pembangunan itu sendiri. Sumber daya aparatur (SDA) inilah yang diharapkan mampu untuk menciptakan pencapaian tujuan nasional. Dikarenakan adanya tuntutan yang tinggi oleh masyarakat maupun organisasi menjadikan penelitian atas pengembangan SDA ini sangat penting. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, dan menganalisis serta menginterpretasikan perencanaan pengembangan SDA di Kabupaten Bojonegoro serta faktor pendukung dan penghambatnya. Perencanaan pengembangan aparatur di Kabupaten Bojonegoro meliputi menilai kapasitas SDA saat ini, meramalkan kebutuhan SDA, analisis kesenjangan, mengembangkan strategi SDA yang mendukung visi dan misi daerah. Adapun faktor pendukung perencanaan pengembangan SDA adalah dana yang cukup, sarana dan prasarana yang memadai, komitmen pemerintah yang mendukung, serta adanya mandat peraturan pemerintah yang mengharuskan adanya perencanaan pembangunan daerah termasuk pengembangan aparatur. Sedangkan faktor penghambatnya adalah tenaga perencana pegawai masih kurang berkompentensi, perubahan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 belum ada petunjuk pelaksanaannya, dan penjenjangan jabatan struktural yang tidak boleh kurang dari bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan. Secara umum perencanaan pengembangan SDA di Kabupaten Bojonegoro merupakan perencanaan yang baik karena telah melalui tahap-tahap sesuai dengan teori.

Kata kunci: perencanaan; pengembangan; aparatur; SDM.

PENDAHULUAN

Paradigma sosial yang berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan baik dari dalam organisasi maupun tuntutan masyarakat mengharuskan kesiapan dari aparat pemerintah untuk selalu beradaptasi dan berinovasi. Demikian pula pada sektor pelayanan publik, aparat birokrasi pemerintahan dituntut untuk memiliki integritas tinggi yakni berperilaku profesional, menjunjung nilai-nilai moralitas, memiliki produktivitas yang tinggi, bertanggung jawab serta senantiasa

memberikan pelayanan prima. Hingga Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 pun menyebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri.

Pegawai Negeri merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014). Sumber daya aparatur inilah yang diharapkan mampu untuk menciptakan pencapaian tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban moderen, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi. Untuk maksud tersebut di atas, diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas dalam pemerintahan dan pembangunan, serta memiliki identitas yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk itu diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Pegawai Negeri.

Program pengembangan aparatur pemerintah memerlukan sebuah perencanaan yang tepat sasaran sehingga menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan merupakan salah satu fungsi operasional yang memiliki tujuan untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan (Ranupandojo dan Husnan, 1983). Sedangkan menurut Mello (2006, p.153) terdapat 5 tujuan dari perencanaan sumber daya manusia sebagaimana berikut: mencegah kelebihan dan kekurangan pegawai; memastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat; memastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan; memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan dan sistem sumber daya manusia; menyatukan perspektif manajer lini dan staf.

Kabupaten Bojonegoro untuk mencapai visi dan misi daerah, perencanaan pengembangan sumber daya aparatur difokuskan pada peningkatan kompetensi di bidang Pertanian, bidang Pertambangan dan Energi, bidang Pendidikan serta bidang Kesehatan, disamping tetap memperhatikan kebutuhan pengembangan sumber daya aparatur di bidang lain

Reformasi birokrasi yang di laksanakan dengan sumber daya aparatur sebagai salah satu sasaran utamanya semakin menguatkan bahwa jelas terdapat permasalahan dalam penanganan manajemen kepegawaian yang selama ini dilaksanakan oleh pemerintah disamping dari perkembangan kebutuhan organisasi dan tuntutan dari masyarakat luas atau bangsa Indonesia sebagai pemilik dari Negara. Dengan demikian berdasarkan latar belakang tersebut di atas akan dilakukan penelitian untuk menjawab beberapa masalah sebagai berikut : (1) Bagaimana perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro? (2) Apa sajakah yang merupakan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro?

Di dalam buku Reformasi Biokrasi dalam rangka Good Governance, secara lugas Rewansyah (2010, pp.116-117) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi merupakan kata lain dari pembangunan aparatur negara. Ditambahkan olehnya, yaitu merupakan segala upaya penyempurnaan, pembinaan dan penertiban aparatur negara agar mampu menjalankan peran, tugas dan fungsinya secara efisien, efektif dan produktif serta bebas dari tindakan/perbuatan tercela. Sasaran reformasi nasional adalah (1) pembaharuan pola Pikir (mindset), (2) pola Budaya (cultural set), serta (3) pembaharuan sistem maajemen. Hal penting yang harus dilakukan pertama pada reformasi birokrasi adalah memisahkan unsur politik dalam tubuh birokrasi (Muslim, 2008, p.3).

Terdapat beberapa pengertian dari para ahli dalam mendefinisikan perencanaan. Namun Sondang P. Siagian (2006), mendefinisikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Saydam (2006, p.38) perencanaan Sumber Daya Manusia berarti langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu berupa pengadaan sumber daya manusia yang tepat melaksanakan pekerjaan yang tepat, dalam waktu yang tepat, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Empat tahapan perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikutip dari Ulferts, et al. (1997, Tri Leny Kusumaningsih, 2012, p.55) adalah: menilai kapasitas sumber daya manusia saat ini (assessing the current human resource capacity), meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (forecasting human resource requirement), analisis kesenjangan (gap analysis), mengembangkan strategi sumber daya manusia yang mendukung strategi organisasi (developing human resource strategies to support organization strategies).

Sebagai tujuan dari penelitian yang akan dilaksanakan diharapkan dapat mengetahui, dan menganalisis serta menginterpretasikan perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro serta faktor pendukung dan faktor penghambat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan fokus penelitian adalah pada: (1) Perencanaan pengembangan aparatur di Kabupaten Bojonegoro (meliputi: menilai kapasitas sumber daya aparatur saat ini, meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur, analisis kesenjangan, mengembangkan strategi sumber daya aparatur yang mendukung visi dan misi daerah); (2) Faktor yang berpengaruh pada perencanaan pengembangan sumber daya aparatur adalah sebagai berikut: Lingkungan Eksternal, Keputusan Organisasional, Faktor-faktor Persediaan Karyawan.

Lokasi penelitian adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro. Sumber data berupa data primer dan data sekunder dengan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan triangulasi data, yang dilakukan dengan menggabungkan antara wawancara, observasi, dan studi pustaka. Peneliti sendiri merupakan instrumen utama dalam penelitian ini. dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam proses pengolahan data yaitu bergerak diantara perolehan data, reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan /verifikasi oleh Miles dan Huberman (1992).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur Kabupaten Bojonegoro tidak berdiri sendiri melainkan masih tergabung secara utuh dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Di dalam perencanaan tersebut terdapat penjelasan tentang program yang diambil dan masalah yang sedang dihadapi sehubungan dengan peningkatan aparatur pemerintah. Hal ini menjelaskan mengapa pengembangan sumber daya aparatur harus direncanakan.

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

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro membuat perencanaan pengembangan sumber daya aparaturnya dengan arah untuk mendukung tercapainya visi dan misi daerah yang sedang diperjuangkan. Dengan visi “Terwujudnya Bojonegoro Sebagai Lumbung Pangan Dan Energi Negeri Yang Produktif, Berdaya Saing, Adil, Sejahtera, Bahagia, Dan Berkelanjutan”, perencanaan dipusatkan pada perwujudan Lumbung pangan dan lumbung energi. Sehingga pada saat ini perencanaan lebih terfokus pada sektor pertanian dan energi serta sektor pendidikan dan kesehatan yang merupakan program wajib pemerintah.

Perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro melalui Empat tahapan perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

Menilai kapasitas sumber daya manusia saat ini

Di Kabupaten Bojonegoro dalam menyusun perencanaan pembangunan di berbagai sektor dilakukan di masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang kemudian di himpun menjadi kesatuan rencana pembangunan daerah di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bojonegoro. Tiap SKPD terkait membuat perencanaan pada masing-masing sektor sesuai dengan tugas dan fungsinya. Demikian pula dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bojonegoro juga membuat perencanaan yang berhubungan dengan kepegawaian, termasuk di dalamnya pengembangan sumber daya aparatur.

BKD Kabupaten Bojonegoro dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya memiliki 1 sekretariat dan 4 bidang, yakni Bidang Pengadaan dan Pemberhentian, Bidang Pengembangan, Bidang Pendidikan dan Latihan serta Bidang Dokumentasi. Sedangkan yang berhubungan dengan pengembangan dalam konteks penelitian ini adalah Bidang Pengembangan, Bidang Pendidikan dan Latihan.

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

Surat permintaan data dari BKD kemudian ditindaklanjuti oleh SKPD dengan memberikan data sesuai dengan format yang telah distandarkan oleh BKD. Data tentang ketersediaan pegawai disusun secara urut berdasarkan kepangkatan. Format data tersebut disebut dengan Daftar Urut Kepangkatan (DUK). DUK ini merupakan data dasar BKD dalam administrasi pegawai di seluruh wilayah kerjanya dalam berbagai hal. DUK dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk banyak kegiatan pengadministrasian pegawai oleh BKD. Diantaranya adalah mengagendakan kenaikan pangkat berkala, promosi untuk pegawai yang sudah mencapai pangkat tertentu, pendidikan dan pelatihan jabatan serta batas waktu pensiun.

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

Bezetting merupakan gambaran dari kondisi pegawai dan jabatan yang ada pada saat ini. Bezetting dibuat berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 75 Tahun 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil. Terdapat beberapa tabel di dalam bezetting yang dapat digunakan untuk mengetahui ketersediaan pegawai yang dimiliki maupun jabatan yang ada pada pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Pada tahap pembuatan bezetting ini pula dilakukan penilaian terhadap kapasitas sumber daya aparatur yang ada.

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

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

Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia

Setelah data dan informasi dari SKPD dihimpun, BKD meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur. data perkiraan pegawai yang memasuki usia pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan pegawai yang meninggal dunia serta perubahan struktur organisasi pemerintah semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang hal-hal tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman peramalan yang akurat.

Dari data dan informasi yang tepat, peramalan kebutuhan dapat dilakukan untuk jangka waktu yang panjang kedepan pertama, dengan memperhatikan tren di masa lalu selama beberapa tahun. Peramalan ini bermanfaat dalam perencanaan terutama yang berhubungan dengan anggaran. Kedua, dengan memperhatikan kebijakan yang akan diambil oleh pemerintah. Misalnya pada saat berkembang wacana akan diberlakukan program Jaminan Kesehatan Nasional pada beberapa tahun yang lalu dan Kabupaten Bojonegoro segera merespon dengan mengirimkan beberapa tenaga kesehatan untuk tugas belajar, maka ketika di tahun 2014 ketika Jaminan Kesehatan Nasional diberlakukan, Kabupaten Bojonegoro telah cukup memiliki tenaga kesehatan yang berkompeten sehingga pada tahun yang bersangkutan tinggal menambahkan kekurangannya saja. Kemudian ketiga, untuk mendapatkan peramalan yang akurat akan sangat dibutuhkan informasi tentang penyediaan tenaga yang berkompeten sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi

Analisis kesenjangan

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

Data dan informasi mengenai kebutuhan pegawai beserta kompetensinya selain didapat dari peramalan yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa bidang yang sudah memiliki standarisasi dari instansi induknya.

Dari analisis kesenjangan dibuat dengan cara mengurangkan jumlah pegawai dari kebutuhan yang seharusnya dipenuhi. Seperti misalnya kesenjangan jumlah pejabat struktural adalah jumlah posisi jabatan yang ada dikurangi dengan jumlah jabatan yang telah terisi. Kemudian dari jabatan yang belum terpenuhi dilihat kualifikasi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut. Dari gambaran tersebut dapat dicari personil dalam daftar persediaan pegawai. Jika sudah didapat beberapa nama yang dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan, Badan Kepegawaian Daerah membawa usulan tersebut kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk diolah dan dianalisa lebih lanjut.

Kemudian dengan pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, daftar diusulkan kepada kepala daerah untuk mendapatkan persetujuan.

Sedangkan apabila dalam analisa BKD belum terdapat kandidat yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan untuk menempati jabatan yang kosong karena kompetensi atau pendidikan yang belum memadai, maka dengan BKD berhak mengajukan usulan pengadaan pendidikan atau pelatihan atau mengirim pegawai untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan. Kesenjangan lain berupa kebutuhan pendidikan dan latihan jabatan struktural maupun teknis fungsional. Masih terdapat lebih dari 100 orang dari pejabat struktural di Kabupaten Bojonegoro. Hal ini menuntut BKD di Kabupaten Bojonegoro untuk lebih memperhatikan perencanaan Diklat jabatan struktural di wilayah kerjanya.

Dari rangkaian proses perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dirangkum menjadi satu kemudian di ajukan sebagai bagian dari perencanaan pembangunan daerah. Namun terkadang terdapat beberapa kesulitan dalam peramalan jika pemerintah mengadakan perubahan struktur organisasi sehingga terdapat beberapa penambahan dan pengurangan jabatan yang telah ada. Hal ini diunjukkan dengan adanya beberapa kasus yang terjadi seperti misalnya pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Bojonegoro yang dibentuk pada bulan April Tahun 2014 namun pengisian pejabat sebagai penanggungjawab secara struktural belum dapat dipenuhi hingga bulan Nopember 2014. Masih terdapat kekosongan pada posisi jabatan Kepala Dinas, Kepala Seksi Pemb. Ketenagalistrikan dan Konservasi dan Kepala Seksi Pengembangan Listrik

Mengembangkan strategi sumber daya manusia yang mendukung strategi organisasi.

Pihak-pihak yang berkepentingan

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro yaitu: Kepala Daerah/Bupati Bojonegoro, Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Kabupaten Bojonegoro, Sekretaris Daerah Kabupaten Bojonegoro, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, Satuan Kerja Perangkat Daerah, Pegawai.

Periode perencanaan pengembangan sumber daya aparatur

Periode perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro adalah mengikuti periode perencanaan pembangunan daerah sebagai berikut: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah setiap 20 Tahun, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah setiap 5 Tahun, Rencana Kerja Pembangunan Daerah setiap 1 tahun.

Ruang lingkup

Ruang lingkup perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil Daerah di wilayah kerja Kabupaten Bojonegoro: 1 inspektorat, 3 Rumah Sakit Umum Daerah, 28 kecamatan, 2 kantor, 15 dinas, 8 badan, 9 bagian.

Strategi Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Dengan didukung anggaran sebesar Rp. 6.533.278.518,00 pada tahun 2014 perencanaan pengembangan sumber daya aparatur diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi Kabupaten Bojonegoro. Adapun anggaran tersebut dialokasikan dua program dari Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, yaitu Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur, dan Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur.(Sumber Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2014). Termasuk di dalam kedua program tersebut adalah pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Ujian Dinas dan Penyesuaian Ijasah, Penyaringan Tugas Belajar dan Ijin Belajar, Pemberian Bantuan Tugas Belajar dan Ikatan Dinas,

Penataan Sistem Administrasi Kenaikan Pangkat, Rapat Koordinasi Kenaikan Pangkat, Rapat Koordinasi Mutasi/Promosi Jabatan dan Penyusunan Bezetting.

Pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro pada tahun 2014 merencanakan: pertama, melaksanakan rapat koordinasi untuk kenaikan pangkat. Rapat ini diadakan untuk menentukan kenaikan pangkat regular dan pilihan untuk pegawai yang telah memenuhi. Rapat ini diikuti oleh para anggota Badan Pertimbangan Jabatan dan Kenaikan Pangkat. Dalam satu tahun terdapat dua periode kenaikan pangkat yaitu pada bulan April dan Oktober. Di dalam rapat ini pula dapat diusulkan nama-nama pegawai yang tidak dapat mendapatkan kenaikan pangkat karena sedang mendapatkan hukuman penundaan kenaikan pangkat.

Kedua adalah rapat koordinasi untuk adanya mutasi pegawai dimana termasuk di dalamnya rotasi pegawai dan promosi. Rapat ini juga dihadiri oleh para anggota Badan Pertimbangan Jabatan dan Kenaikan Pangkat.

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

Prioritas perencanaan pendidikan dan pelatihan dengan proses yang disusun untuk tahun 2014 adalah merupakan turunan dari yang telah paparkan pada RPJMD Kabupaten Bojonegoro periode tahun 2013 – 2018. Perencanaan tersebut adalah memprioritaskan pendidikan dan pelatihan yang mendukung percepatan pencapaian visi daerah yaitu di bidang pangan dan energi, serta adanya penambahan dari program pemerintah pusat yakni Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, pelaksana diklat adalah Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Bojonegoro menjalin kemitraan dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Namun karena keterbatasan sarana dan prasarana, sesuai dengan Surat Edaran Badan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Pemerintah Propinsi Jawa Timur Nomor 893.3/2382/205.3.2/2014 tanggal 21 Januari 2014, pendidikan dan pelatihan Teknis Fungsional serta pendidikan dan pelatihan Jabatan Struktural Eselon IV dan Eselon III dapat dilaksanakan bertempat di Kabupaten /Kota.

Dengan mengadakan diklat bekerja sama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Pemerintah Propinsi Jawa Timur, menurut Kepala Sub Bidang Penjenjangan BKD Kabupaten Bojonegoro, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro memiliki beberapa keuntungan diantaranya adalah biaya yang relatif lebih ringan dibanding dengan mengirimkan calon peserta diklat ke Badan Pendidikan dan Pelatihan Diklat Pemerintah Propinsi Jawa Timur dan dapat lebih banyak mengirimkan peserta diklat. Walaupun dengan fasilitas yang minimal, beberapa diklat teknis fungsional dan diklat jabatan struktural Eselon IV dan Eselon III dapat dilaksanakan.

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

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

eselon IV dan eselon III, seperti pernyataan yang dikutip dari seorang pejabat di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang senada dengan pejabat di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Bojonegoro. Hanya sedikit sekali penawaran untuk pengiriman peserta diklat fungsional. Sedangkan SKPD sering mendapat penawaran langsung dari lembaga pelaksana diklat. Kemudian untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi, SKPD mengirimkan personilnya untuk mengikuti pelatihan tanpa berkoordinasi dengan pihak BKD.

Faktor pendorong perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro adalah pertama, faktor pendorong internal, yaitu: Jumlah dana yang cukup yang dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2014, Sarana dan Prasarana yang cukup memadai berupa gedung dan ruang pertemuan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, dan Komitmen pemerintah yang mendukung perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dengan anggaran untuk tugas belajar calon dokter spesialis di tahun 2014. Kemudian kedua adalah faktor pendorong eksternal, yaitu: Mandat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang mewajibkan setiap daerah memiliki dokumen perencanaan pembangunan daerah.

Faktor Penghambat Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Bojonegoro adalah: faktor penghambat internal yaitu tenaga perencana sumber daya aparatur yang telah cukup dalam jumlah namun masih kurang dalam segi kompetensi, dan faktor penghambat eksternal yaitu a. Adanya perubahan undang-undang yang mengatur tentang kepegawaian yaitu Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun belum ada aturan di bawahnya yang menjadi petunjuk pelaksanaan undang-undang baru tersebut, b. Perjenjangan Jabatan Struktural yang mensyaratkan seorang pejabat harus memiliki golongan/ruang yang sama atau lebih tinggi dari pada bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa, pertama, perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro merupakan perencanaan yang baik karena telah sesuai dengan teori yakni telah melalui tahap-tahap sebagai berikut: menilai kapasitas sumber daya aparatur saat ini, meramalkan kebutuhan sumber daya aparatur, analisis kesenjangan, mengembangkan strategi sumber daya aparatur yang mendukung visi dan misi. Kemudian kedua adalah faktor pendorong perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro adalah meliputi: faktor pendorong internal, yaitu jumlah dana yang cukup yang dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2014, sarana dan prasarana yang cukup memadai berupa gedung dan ruang pertemuan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, dan komitmen pemerintah yang mendukung perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dengan anggaran untuk tugas belajar calon dokter spesialis di tahun 2014. Sedangkan faktor pendorong eksternal adalah adanya mandat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang mewajibkan setiap daerah memiliki dokumen perencanaan pembangunan daerah.

Kemudian sebagai kesimpulan ketiga adalah adanya faktor penghambat perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Bojonegoro adalah: Faktor penghambat internal yaitu tenaga perencana sumber daya aparatur yang telah cukup dalam jumlah namun masih kurang dalam segi kompetensi dan faktor penghambat eksternal: adanya perubahan undang-undang yang mengatur tentang kepegawaian yaitu Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, namun belum ada aturan di bawahnya yang menjadi petunjuk pelaksanaan undang-undang baru

tersebut dan erjenjangan jabatan struktural yang mensyaratkan seorang pejabat harus memiliki golongan/ruang yang sama atau lebih tinggi dari pada bawahannya menjadi kesulitan dalam menempatkan sumber daya terbaik untuk menduduki suatu jabatan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Hingga terselesaikannya artikel ini, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Irwan Noor, MA selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik beserta seluruh staf.
3. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bojonegoro, Ketua Baperjakat Kabupaten Bojonegoro, Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bojonegoro, Kepala Dinas Sumber Daya Alam Kabupaten Bojonegoro, Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro beserta seluruh staf.
4. Kepala Pusbindiklatren Bappenas yang telah memberikan beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2013.
5. Semua pihak yang turut membantu penulisan karya ilmiah ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

DAFTAR RUJUKAN

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/75/M.PAN/7 /2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil
- Kusumaningsih, Tri Leny. 2012. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam Pembinaan Industri Kecil. Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Mello, Jeffrey A.. 2006. Strategic Human Resource Management. Second Edition. Thomson/South-Western: Cincinnati, OH.
- Miles, Matthew B; Huberman, A. Michael; Rohidi, Tjetjep Rohendi; Mulyarto. 1992. Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. Jakarta: UI Press.
- Muslim, Asep. 2008. Reformasi Birokrasi : Tinjauan Pelaksanaan Otonomi Daerah. Jakarta: PT. Perca.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 1983. Manajemen Personalialia (edisi ketiga). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. Reformasi Birokrasi dalam rangka Good Governance. Jakarta: CV. Yuaintanas Prima.
- Saydam, Gouzali. 2006. Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. 1984. Administrasi Pembangunan. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.