



**PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR PEMERINTAH DAERAH
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)**

*Development Of Human Resources Capacity Of Local Government Officials
(Studies On Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)*

SKRIPSI

Oleh

**Nofi Hasanudin
NIM 110910201030**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR PEMERINTAH DAERAH
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

**Nofi Hasanudin
NIM 110910201030**

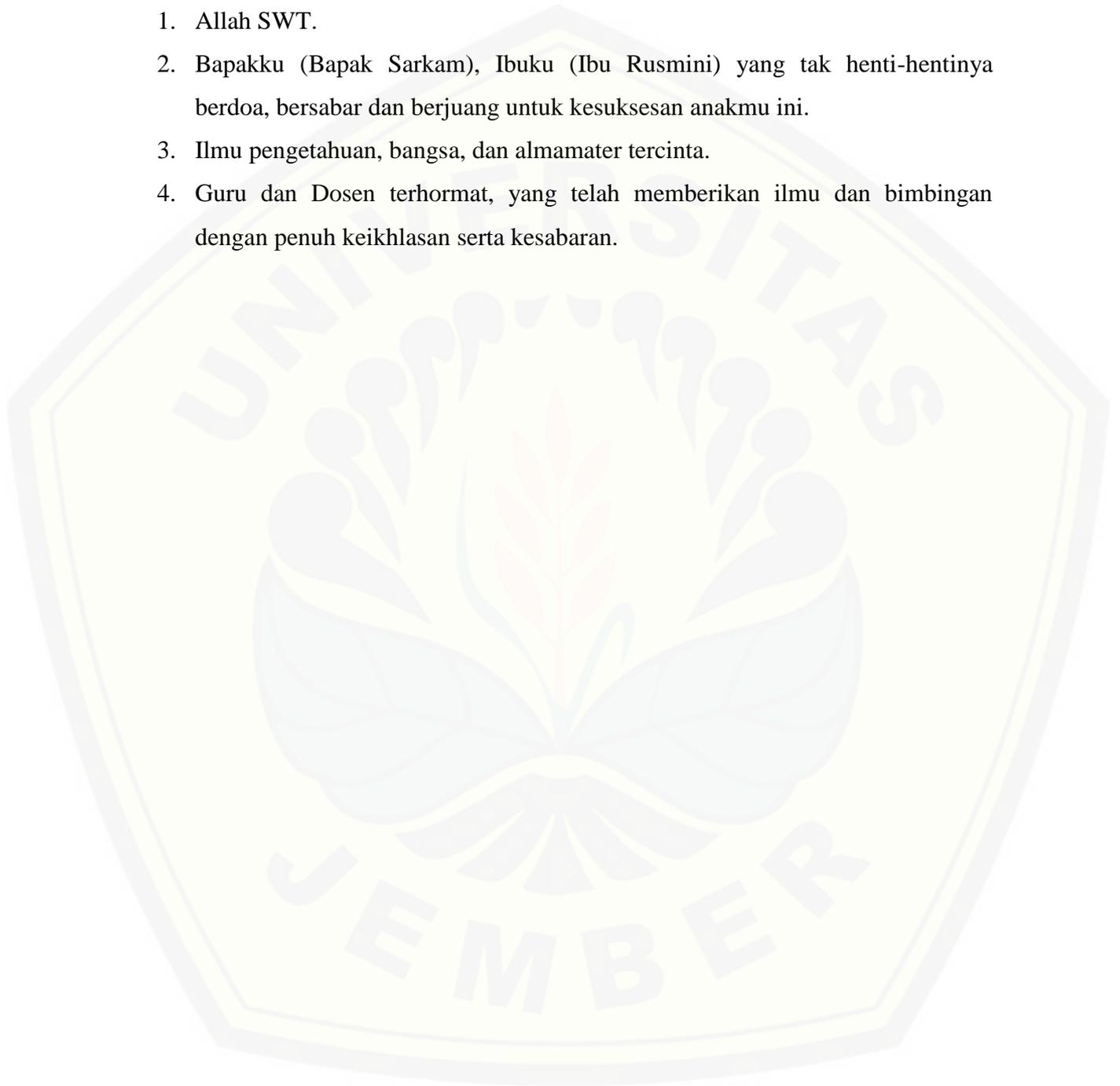
**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT.
2. Bapakku (Bapak Sarkam), Ibuku (Ibu Rusmini) yang tak henti-hentinya berdoa, bersabar dan berjuang untuk kesuksesan anakmu ini.
3. Ilmu pengetahuan, bangsa, dan almamater tercinta.
4. Guru dan Dosen terhormat, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh keikhlasan serta kesabaran.



MOTTO

Kamu tidak harus menjadi hebat untuk memulai, tetapi kamu harus memulai
untuk menjadi hebat
(Zig Zagler)¹

Raihlah ilmu, dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar
(Khalifa Umar)²

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
(terjemahan Surat Alam Nasyrh: 5-6)³

¹ Zig Zagler dalam www.katamutiarabijak.blogspot.com

² Khalifa Umar terjemahan dari www.katamutiarabijak.blogspot.com

³ Kementerian Agama RI. 1997. Al Qur'an dan Terjemahan. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al Qur'an

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nofi Hasanudin

NIM : 110910201030

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah digunakan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 27 September 2015

Yang menyatakan,

Nofi Hasanudin

NIM 110910201030

SKRIPSI

**PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR PEMERINTAH DAERAH
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)**

*Development Of Human Resources Capacity Of Local Government Officials
(Studies On Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)*

Oleh

Nofi Hasanudin

NIM 110910201030

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. A.Kholiq Azhari, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

hari, tanggal : Kamis, 27 Agustus 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua

Sekretaris

Dr. ardiyanto, M.Si
NIP.195808101987021002

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si
NIP.195805101987022001

Anggota Penguji

1. Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si (.....)
NIP. 195607261989021001
2. Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (.....)
NIP. 197903032005011001

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Nofi Hasanudin, 110910201030, 2015, **Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)** Dosen Pembimbing Utama: Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si, Dosen Pembimbing Anggota: Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si, Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, 102 halaman + xviii

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember, dimana pada Evaluasi Hasil Pelaksanaan RKPD dan Capaian Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan pada Kabupaten Jember menyatakan bahwa kualitas sumber daya aparatur Kabupaten Jember masih dikatakan belum optimal dan masih relatif rendah. Untuk mengoptimalkan kualitas sumber daya aparatur maka perlunya dilakukan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur melalui diklat, agar tercipta aparatur yang profesional dalam bidangnya, sadar akan tugas dan tanggung jawabnya serta untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan demi mewujudkan tujuan pemerintahan yang baik.

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember, fokus penelitian ini adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur yang berupa diklat yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember. Dalam penelitian ini penentuan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara terstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan *Triangulasi* dengan membandingkan data hasil pengamatan dan hasil wawancara serta teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif yakni dengan mereduksi data, menyajikan data, dan memverifikasi atau menarik sebuah kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Jember dilaksanakan melalui diklat, Pelaksanaan diklat telah memenuhi tahapan-tahapan diklat sebagaimana dalam teorinya Millen sehingga pelaksanaan diklat sudah dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Diklat yang dilaksanakan BKD Kabupaten Jember meliputi diklat teknis, diklat fungsional, diklat prajabatan, dan diklat kepemimpinan. Dari beberapa jenis diklat sudah dilaksanakan dengan baik meskipun pelaksanaannya belum terlaksana secara maksimal karena anggaran dana diklat belum meng-cover semua jenis diklat yang seharusnya dilaksanakan secara maksimal Peserta

diklat sudah dilaksanakan secara selektif, materi diklat sudah cukup baik, dan sarana prasarana diklat sudah mendukung pelaksanaan diklat. Evaluasi diklat sudah dilaksanakan dengan baik, dimana pada evaluasi diklat sudah memperhatikan semua aspek-aspek, sehingga dari evaluasi diklat dapat diketahui keberhasilan diklat dalam meningkatkan kemampuan/kapasitas aparatur Pemerintah Kabupaten Jember. Dampak diklat yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember sudah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sebagaimana teorinya Soeprpto. Namun, disisi lain penyelenggaraan pengembangan kapasitas di Kabupaten Jember belum didukung pada penanganan pasca pelaksanaan diklat, karena disebutkan bahwa tidak semua pegawai yang telah mengikuti diklat akan ditempatkan sesuai dengan bidang diklat yang telah di ikutinya.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut: 1) Pengembangan kapasitas SDM Aparatur harus menjadi prioritas pada Pemerintah Kabupaten Jember, karena SDM yang berkualitas akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal; 2) Dalam melaksanakan tugasnya seharusnya para aparatur ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga profesional dalam menyelesaikan tugasnya dan profesional dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat; 3) pengelolaan anggaran yang ada seharusnya dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan.

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember). Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Karenanya, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku Dosen Pembimbing Akademik juga sekaligus Dosen Pembimbing Utama skripsi saya yang telah memberikan bimbingan akademik, dukungan, nasihat, saran, pikiran, waktu, dan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini serta selama penulis menjadi mahasiswa;
4. Bapak Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran, pikiran dan waktu dengan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini;
5. Tim penguji yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran pada saat menguji sehingga skripsi ini dapat disempurnakan;
6. Bapak Joko Santoso, S.H selaku Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Jember, terimakasih telah memberikan izin penelitian di Badan Kepegawaian Kabupaten Jember;
7. Bapak Drs. Agus Subiyono selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Kabupaten Jember, Bapak Sudik Haryono, S.Sos., Bapak Drs. Mohammad Sjarif Hidajat, beserta Pejabat Struktural lainnya dan Staf BKD Kabupaten

Jember yang sekaligus menjadi informan saya, terimakasih telah memberikan informasi berharga yang dibutuhkan penulis dan meluangkan waktu dalam keperluan hal penelitian ini;

8. Kedua orang tuaku yakni Bapakku Sarkam, dan Ibuku Rusmini serta saudari Kakakku Yuni latifah dan Adikku Ella Maulita Apriliani yang selalu memberikan doa, pengorbanan, dukungan, semangat, dan motivasi yang super berharga, sehingga penulis lebih bersemangat dan berusaha untuk mencapai masa depan yang lebih baik;
9. Syahil Prahastin Damayanti yang selalu setia menyemangatiku, dan memotivasiku untuk lebih maju, serta selalu setia menemaniku saat senang maupun saat susah, terimakasih untuk dukungannya;
10. Semua sahabat-sahabatku dan teman-temanku Administrasi Negara 2011 dan teman Kosan Morinawa mohon maaf karena tidak bisa disebutkan satu-persatu, terimakasih telah memberikan inspirasi, bantuan, semangat, perhatian dan dukungan yang sangat berarti sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat;

Semoga segala budi baik yang telah diberikan mendapat balasan yang luar biasa berkahnya dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah memberikan usaha terbaiknya secara maksimal, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan berupa kritik dan saran dari berbagai pihak demi sebuah kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 27 September 2015

Penulis

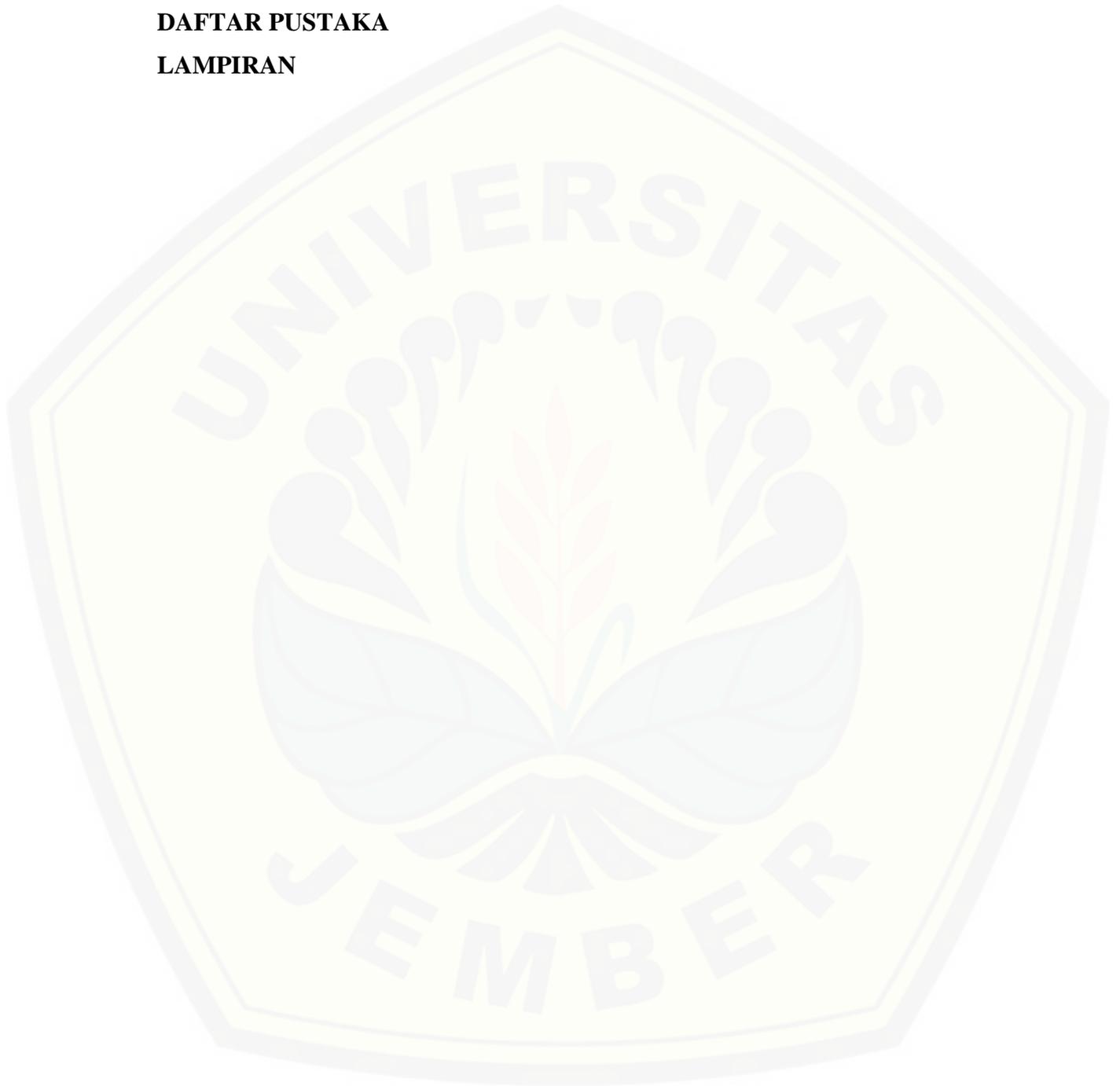
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Pengembangan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	13
2.1.1 Pengertian Pengembangan Kapasitas	13
2.1.2 Dimensi Pengembangan Kapasitas	15
2.1.3 Tahapan Pengembangan Kapasitas	19
2.2 Sumber Daya Manusia (SDM)	21

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia	21
2.2.2 Pentingnya Sumber Daya Manusia	21
2.2.2 Unsur-unsur Sumber Daya Manusia	22
2.3 Aparatur Pemerintah Daerah	23
2.3.1 Pengertian Aparatur Pemerintah Daerah	23
2.3.2 Pengertian Pegawai Negeri Sipil	25
2.4 Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	27
2.4.1 Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	27
2.4.2 Pentingnya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia....	28
2.4.3 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	29
2.4.4 Aktivitas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	32
2.5 Pelatihan	34
2.5.1 Pengertian	34
2.5.2 Tujuan dan Sasaran Pelatihan	34
2.5.3 Jenis Pendidikan dan Pelatihan	35
2.5 Kerangka Berpikir Penelitian	37
BAB 3. METODE PENELITIAN	38
3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Fokus Penelitian	39
3.3 Tempat Penelitian	40
3.4 Waktu Penelitian	40
3.5 Sumber dan Jenis Data	40
3.6 Penentuan Informan	41

3.7 Teknik Pengumpulan Data	43
3.8 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	44
3.9 Teknik Analisis Data	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Penyajian Data Umum	47
4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Jember.....	47
1) Letak Geografis.....	47
2) Pemerintahan.....	48
4.1.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jember ...	51
1) Susunan Organisasi Badan Kepegawaian	51
2) Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian	54
3) Kondisi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.....	63
4.2 Hasil dan Pembahasan	67
4.2.1 Upaya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah	67
a. Pendidikan dan Pelatihan.....	69
1) Jenis Diklat dan Persyaratannya	72
a) Diklat Teknis	73
b) Diklat Fungsional	77
c) Diklat Prajabatan.....	79
d) Diklat Kepemimpinan	82
2) Pemberian Materi Diklat	87
3) Sarana dan Prasarana Diklat	88
4) Evaluasi Diklat	90
b. Dampak Diklat Terhadap Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur	94

BAB 5. KESIMPULAN dan SARAN	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

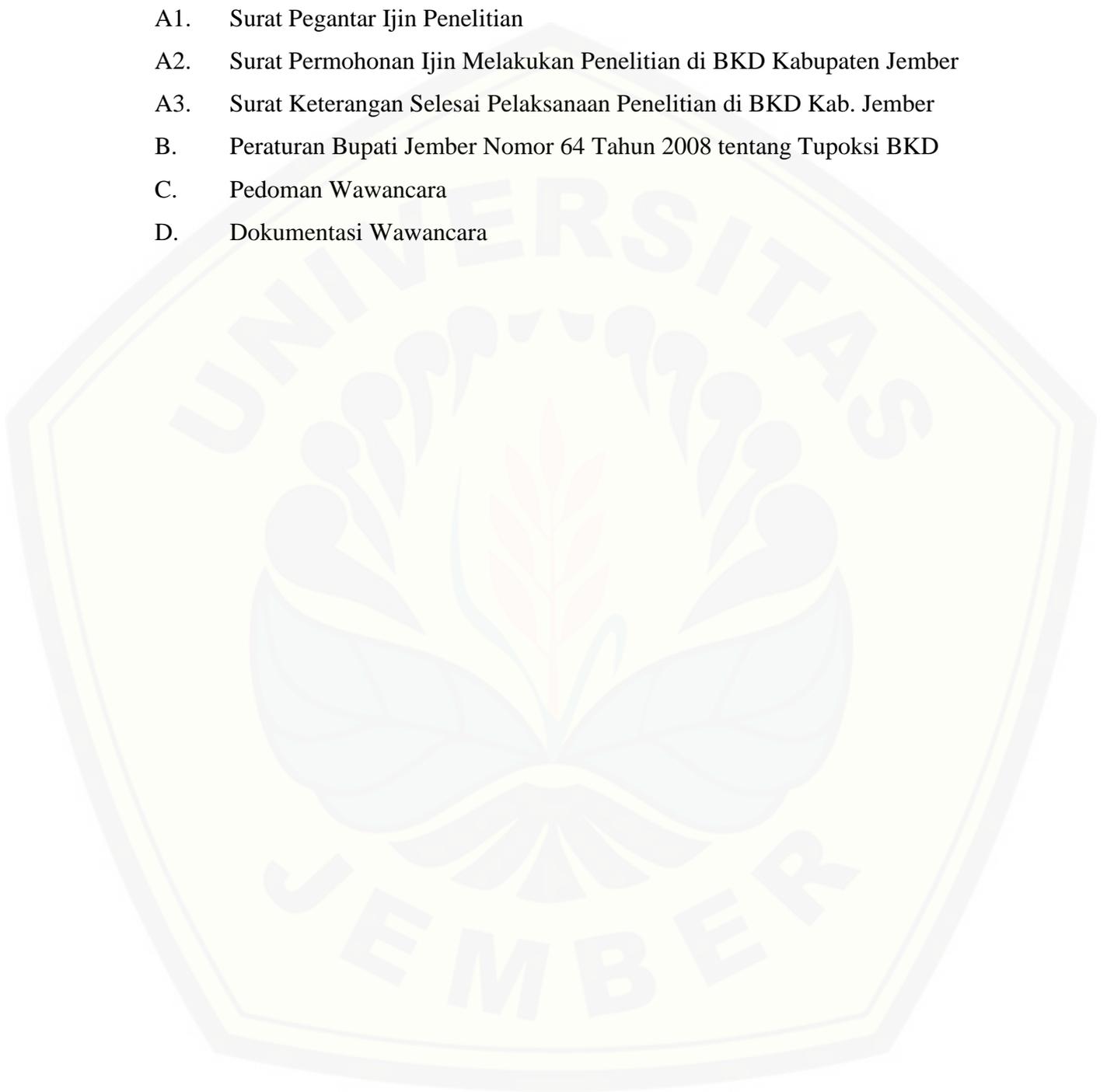
Gambar 1 Tingkatan Pengembangan Kapasitas	16
Gambar 2 Dimensi, Fokus, dan Aktivitas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia	32
Gambar 3 Kerangka Berpikir Penelitian.....	37
Gambar 4 Komponen-komponen analisis data model Interaktif	46
Gambar 5 Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah.....	54
Gambar 6 Siklus Manajemen Diklat.....	71
Gambar 7 Siklus Peningkatan Kompetensi.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Dimensions and Focus of Capacity Initiatives.....	18
Tabel 2 Daftar Pegawai Negeri Sipil BKD Kab. Jember Tahun 2014	64
Tabel 3 Data Jumlah PNS Berdasarkan Diklat Perjenjangan BKD Kab. Jember Tahun 2014	65
Tabel 4 Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan BKD Kab. Jember Tahun 2014	66
Tabel 5 Analisis Diklat Teknis	76
Tabel 6 Analisis Diklat Fungsional.....	79
Tabel 7 Analisis Diklat Prajabatan.....	81
Tabel 8 Analisis Diklat Kepemimpinan.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

- A1. Surat Pegantar Ijin Penelitian
- A2. Surat Permohonan Ijin Melakukan Penelitian di BKD Kabupaten Jember
- A3. Surat Keterangan Selesai Pelaksanaan Penelitian di BKD Kab. Jember
- B. Peraturan Bupati Jember Nomor 64 Tahun 2008 tentang Tupoksi BKD
- C. Pedoman Wawancara
- D. Dokumentasi Wawancara



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka dibidang pemerintahan sekarang ini terjadi perubahan yang besar sekali. Salah satu perubahan tersebut adalah dengan diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Perubahan tata pemerintahan yang pada awalnya dari bentuk sentralisasi diubah menjadi bentuk desentralisasi, merupakan cerminan dari sebuah pemerintahan yang demokratis. Setiap daerah diberi kepercayaan untuk mengatur dan mengembangkan daerah masing-masing sesuai dengan potensi masing-masing daerah, untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik atau *good governance*. Upaya diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa selalu menjadi harapan masyarakat dan pemerintah pada zaman sekarang ini. Perubahan paradigma merupakan cara-cara pengaturan lembaga birokrasi yang menginginkan agar pemerintah bersifat demokratis, menekankan kedaulatan rakyat, menekankan pada kontrol rakyat, tidak sentralistik, dan mengutamakan pada kompetensi aparaturnya.

Perubahan paradigma di atas sekaligus merupakan kesempatan bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kesanggupannya dalam melaksanakan urusan-urusan pemerintahan lokal yang sejalan dengan era otonomi daerah, sehingga ditetapkannya Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian disempurnakan menjadi Undang-Undang No.32 Tahun 2004 jo Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Ada tiga aspek penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan otonomi daerah, yaitu sumber daya manusia (SDM), kemampuan pendapatan asli daerah (PAD), dan kekayaan alam daerah tersebut. Akan tetapi dari ketiga aspek tersebut, telah disepakati oleh berbagai pihak bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting karena seberapa besarpun Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan kekayaan alam daerah tidak akan berarti tanpa sumber daya manusianya yang berkualitas, sehingga akan berpengaruh terhadap perkembangan daerah tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Hariandja (2002:xi) yang menyatakan bahwa:

“Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti elemen modal, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain”

Berbagai tugas, fungsi, dan tanggung jawab pemerintah daerah, semua itu akan efektif apabila ditunjang dengan sumber daya manusia yang kondusif sehingga dapat mewujudkan kinerja yang efektif, efisien, dan rasional. Sependapat dengan hal tersebut, untuk dapat mewujudkan otonomi daerah agar memiliki keleluasan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, maka menurut Widjaja (2004:16) mengungkapkan bahwa “tanpa sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi (profesional) misi lembaga tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik”. Untuk itu sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Ditetapkannya sumber daya manusia sebagai faktor terpenting dalam suatu organisasi, maka aparatur/ Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia yang ada yang ada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas

keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan nasional, sehingga kedudukan dan peran pegawai aparatur negara sangat penting sebagai pelaksana dari kegiatan usaha pemerintah.

Pembangunan sumber daya aparatur negara sangatlah dibutuhkan karena aparatur negara merupakan unsur penunjang dalam penyelenggaraan pemerintah. Kelancaran tugas pemerintahan dan tugas otonomi daerah sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnya. Upaya untuk menciptakan pegawai/aparatur yang bersih, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi, produktivitas kerja yang tinggi, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, abdi masyarakat dituntut untuk memiliki semangat kerja dan pengabdian yang tinggi sehingga dapat melaksanakan dan mengarahkan usaha-usaha untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, sebab hal tersebut hanya dapat dilaksanakan dengan tergantung dari kemampuan sumber daya aparaturnya untuk berfikir kritis dan profesional dalam bidangnya, sehingga dalam menjalankan tugasnya dapat berjalan dengan baik. Maka agar sumber daya aparatur menjadi professional perlu adanya peningkatan kemampuan seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti bahwa “perlu diupayakan profesionalisme sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap agar lebih berkualitas” (Sedarmayanti, 2004:76).

Berdasarkan uraian di atas maka diperlukan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Mengenai pengembangan kapasitas, Katty Sensions dalam Soeprapto (2003:11-12) memberikan definisi sebagai berikut:

“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve goals. Capacity Building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choice and implement decisions effectively, may include educations and training institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”.

Pengembangan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam rangka meningkatkan keahlian

dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Tujuan program pengembangan kapasitas seringkali di desain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, baik pembangunan secara ilmiah, teknologi ataupun finansial.

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EPPD), yang telah menjadi pengungkit utama (*key leverage*) bagi upaya perwujudan kapasitas pemerintahan daerah. Di dalam Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan dan diamanatkan bahwa pemerintah wajib menindaklanjuti hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan melaksanakan program-program peningkatan kapasitas (*capacity building*). Amanat tersebut secara jelas tercantum pada Bab Pembinaan, Pasal 54 ayat (1-3) PP Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagai berikut:

1. Pemerintah berdasarkan hasil EPPD melakukan pembinaan dan fasilitasi dalam rangka peningkatan kinerja pemerintahan daerah melalui program pengembangan kapasitas daerah.
2. Pengembangan kapasitas dapat berupa fasilitasi di bidang kerangka kebijakan, kelembagaan, dan sumber daya manusia.
3. Penyusunan program pengembangan kapasitas daerah berpedoman pada kerangka nasional pengembangan kapasitas yang di atur dengan Peraturan Presiden.

Peranan pemerintah daerah sebagai faktor penentu dalam proses pembangunan diharapkan lebih besar lagi. Terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan kemasyarakatan. Sehubungan dengan hal di atas bahwa peranan pemerintah secara umum dapat terlihat dalam pelaksanaan pemerintah yang ada di daerah Kabupaten Jember, dimana berdasarkan **Evaluasi Hasil Pelaksanaan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun Lalu dan Capaian Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan pada Kabupaten Jember**, dengan 275 halaman, menyampaikan “Sumber daya manusia aparatur yang memberikan pelayanan kepada masyarakat memegang peranan penting dalam

rangka mencapai daya saing daerah. Lebih lanjut disampaikan khususnya pada **Program Peningkatan perjenjangan dan Pengembangan Kapasitas Sumber daya Aparatur** (Halaman 99-100) disebutkan, bahwa :

“Dari tahun ke tahun, kebutuhan tenaga kepegawaian akan terus meningkat, seiring dengan meningkatnya tugas pelayanan kepada masyarakat, di samping tentunya untuk mengisi kekosongan pegawai karena memasuki masa purna (pensiun) atau karena proses mutasi, terutama pegawai yang meninggalkan wilayah Kabupaten Jember dan memilih tempat tugas di daerah lain. **Berbagai kendala dan permasalahan yang kerap menghambat kinerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember, antara lain terkait dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur/ pegawai Pemerintah Kabupaten Jember, yang masih relatif rendah.** Persoalan lain adalah belum optimalnya sejumlah perangkat daerah, akibat kurangnya tenaga teknis/ fungsional..” (Pekab Jember, 2014)

Hal tersebut belum sejalan dengan visi yang di emban oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember dalam Tupoksinya, dimana visi tersebut mengatakan **“Terwujudnya Aparatur Pemerintah Kabupaten Jember yang Profesional dan Sejahtera”**. Hal ini menjadikan kesenjangan, dimana keadaan menunjukkan masih belum terealisasinya sebuah tujuan.

Selanjutnya dijelaskan oleh sekretaris Badan Kepegawaian Kabupaten Jember sebagai berikut:

“Kebutuhan tenaga pegawai aparatur dari tahun-ketahun akan mengalami peningkatan, karena permintaan tugas pelayanan yang juga meningkat dan tugas pegawai khususnya di BKD adalah menangani PNS sekabupaten jember, sehingga pegawai harus dituntut untuk profesional, namun karena ada kebijakan moratorium dari pusat, maka untuk kebutuhan tenaga pegawai sengaja ditiadakan sementara, sehingga aparatur lama yang ada terpaksa harus dikembangkan kapasitasnya secara maksimal salah satunya melalui pelatihan yang berupa diklat agar lebih optimal lagi” (Wawancara dengan Bapak Drs. Agus Subiyono, hari Jumat, 27 April 2015)

Berdasarkan Evaluasi RKPD Kabupaten Jember dan hasil wawancara dengan Sekretaris BKD Kabupaten Jember, dapat diketahui bahwa tuntutan akan kebutuhan dan tantangan pada tugas kepegawaian lambat laun akan terus berkembang secara berkesinambungan, begitupun juga pada kemampuan pada diri

aparatur yang harus dikembangkan dan disesuaikan dengan tugas yang besar dan keadaan jaman yang terus berkembang agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur secara profesional, namun karena adanya suatu kebijakan maka kebutuhan akan tenaga pegawai ditiadakan untuk sementara, sehingga potensi pegawai lama yang ada harus dikembangkan dengan maksimal dengan melalui pelatihan yang berupa diklat, maka pengembangan kapasitas sumber daya aparatur disinilah dianggap relevan dan penting untuk dilaksanakan.

Di daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) untuk menangani proses pengelolaan manajemen kepegawaian daerah. Badan ini banyak dijumpai di daerah-daerah Kabupaten dan Kota, sedangkan yang berada di Propinsi masih ada yang menggunakan Biro Kepegawaian. Badan ini dibentuk setelah pelaksanaan otonomi daerah Tahun 1999. Sesuai dengan UU tentang Pemerintah Daerah kewenangan mengatur kepegawaian mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun yang berada di kabupaten/kota. Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah pada umumnya didasarkan pada Peraturan Daerah masing-masing. Badan ini merupakan tolok ukur yang ada pada daerah dalam pelaksanaan manajemen kepegawaian daerah. Badan Kepegawaian Daerah pada Kabupaten Jember di atur pada peraturan bupati No. 64 Tahun 2008 sebagai badan yang memiliki wewenang untuk melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur di daerah yang pelaksanaannya diharapkan seefektif mungkin.

Untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya secara profesional dalam pelayanan publik, pemberdayaan dan pembangunan daerah, maka *capacity building* (pengembangan kapasitas) birokrasi pemerintah daerah penting dan relevan dilakukan, lebih-lebih dalam menghadapi tuntutan reformasi serta globalisasi ekonomi dan perdagangan. Birokrasi yang profesional, adaptif, responsif, akuntabel dan kreatif inovatif serta beretika dibutuhkan dalam era reformasi dan era otonomi daerah.

Mengenai ruang lingkup *capacity building*, terdapat beberapa dimensi, pada hakikatnya pusat perhatian *capacity building* adalah pada dimensi

sumberdaya manusia, penguatan organisasi dan jaringan kerja (*networking*). Namun dalam tulisan ini lebih membatasi pada dimensi sumberdaya aparatur (individu) pemerintah daerah yang. Dimensi manusialah yang menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisir, mengarahkan (memimpin) serta yang melaksanakan dan mengendalikan serangkaian kegiatan (usaha) mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu aspek SDM aparatur merupakan masalah sentral dalam pengembangan kapasitas diera globalisasi dan otonomi daerah baru. Kapasitas yang dituntut tentunya yang sesuai dengan tuntutan globalisasi dan otonomi luas. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia umumnya dapat dilakukan melalui aktivitas *Recruitment, Training, Salaries, dan Conditions of work* (Grindle, 1997:9). Namun dalam penelitian ini lebih difokuskan pada kegiatan *training* (Pendidikan dan Pelatihan), karena di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember pengembangan kapasitas SDM aparatur dilaksanakan melalui diklat, dimana dengan memperhatikan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat pada poin (a) bahwa sebagai berikut:

“(a) Bahwa dalam rangka meningkatkan kompetensi dan profesionalisme penyelenggara pemerintahan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah perlu diselenggarakan pendidikan dan pelatihan yang terpadu dan berkesinambungan.”

Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa peningkatan kemampuan sumber daya aparatur melalui pengembangan sumber daya manusia aparatur yang berupa diklat, merupakan hal yang sangat penting dalam usaha untuk mewujudkan pegawai yang profesional, sehingga memiliki produktivitas yang tinggi juga akan sangat mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan dengan hal tersebut diatas, penulis merasa tertarik untuk meneliti Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Jember dimana kualitas sumber daya aparturnya yang masih tergolong rendah. Hal ini dibuktikan dengan hasil Evaluasi Rencana Kerja Pemerintah Daerah untuk Tahun 2010-2015 yang menyebutkan belum optimalnya kualitas sumber daya aparatur, dimana hal ini

menunjukkan bahwa belum tercapainya visi yang di emban oleh BKD Kabupaten Jember tersebut. Berdasarkan pengalaman inilah nantinya peneliti ingin berusaha menganalisis upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur pada Kabupaten Jember dan mencari solusinya agar hal yang pernah terjadi tidak terulang kembali dan untuk selanjutnya dapat menumbuhkan sikap kemandirian dan keprofesionalan pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan alasan itulah peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember)”**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah dirupakan dalam bentuk pernyataan yang tentu saja membutuhkan jawaban. Sugiyono (2009:32) masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan. Jadi dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa masalah penelitian adalah suatu rangkaian pertanyaan yang hadir karena adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan yang kemudian dapat diteliti lebih lanjut dan diketahui jawabannya. Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka penulis menetapkan permasalahan deskriptif dengan rumusan masalah yakni **“Bagaimana pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pasti memiliki tujuan, baik itu tujuan yang tersirat maupun tersurat. Menurut Sugiyono (2009:1) tujuan penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga hal, yaitu: untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan tertentu. Dengan ini maka peneliti memiliki tujuan

penelitian yakni untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam dilakukannya penelitian ini tentunya akan memberi manfaat bagi penulis maupun pihak yang memerlukannya. Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan Ilmu Administrasi Publik, khususnya bidang Pemerintah Daerah pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan terutama yang berkenaan dengan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang telah lalu dan sebagai referensi serta bahan masukan bagi penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang dengan judul atau topik yang sama.

2. Secara Praktis

a. Bagi Pemerintah Daerah

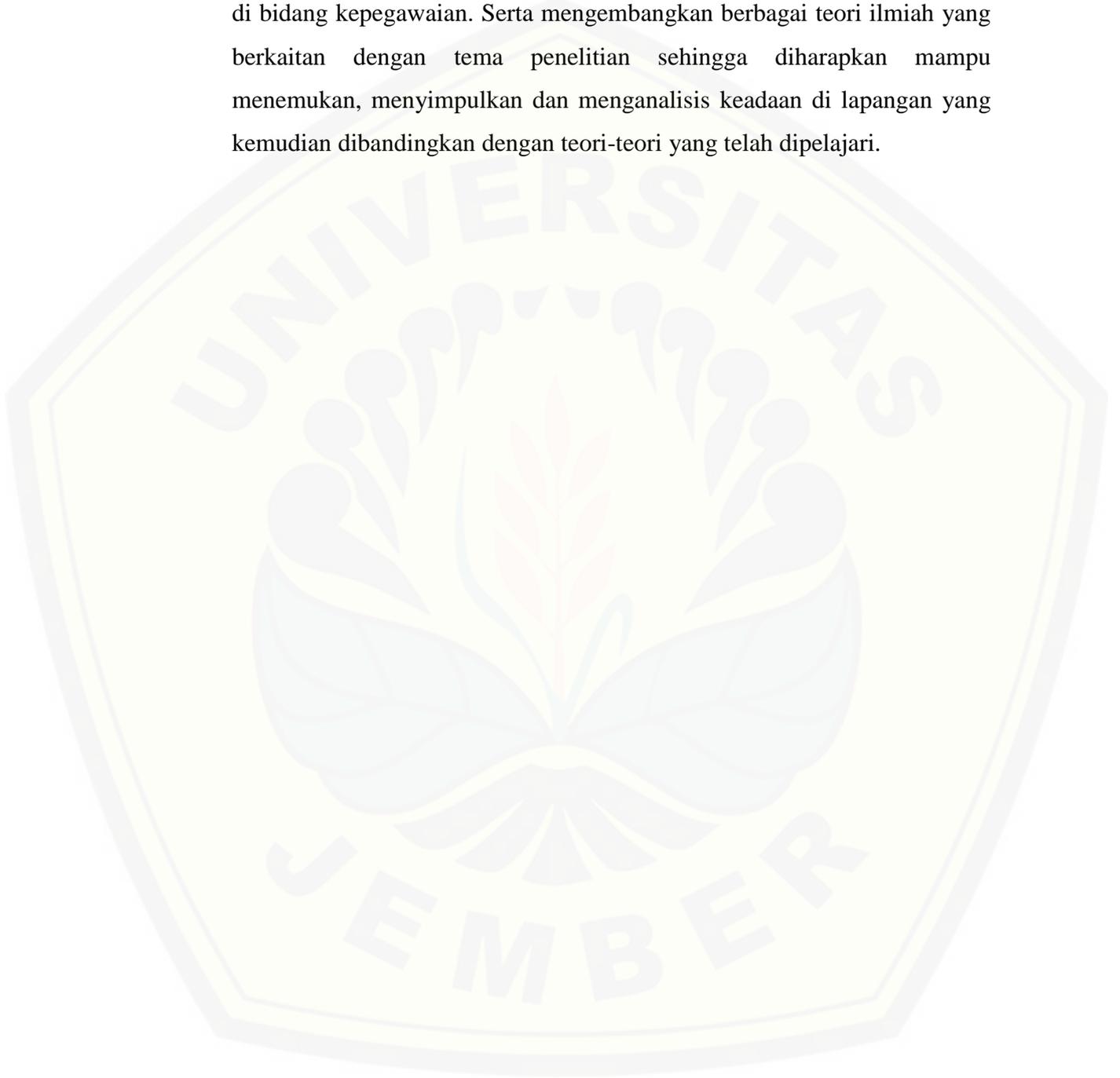
Memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, khususnya pada pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah yang lebih berdaya guna dan berhasil, yang mana pada skripsi ini lebih dispesifikasikan pada pengembangan kapasitas Pegawai Negeri Sipil yang berada di lingkup kantor Badan Kepegawaian Daerah tersebut.

b. Bagi Masyarakat

Memberikan gambaran pada masyarakat mengenai pengembangan kapasitas sumber daya aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.

c. Bagi Peneliti

Sebagai salah satu wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti dalam rangka menambah wawasan dan memperluas pengetahuannya, khususnya di bidang kepegawaian. Serta mengembangkan berbagai teori ilmiah yang berkaitan dengan tema penelitian sehingga diharapkan mampu menemukan, menyimpulkan dan menganalisis keadaan di lapangan yang kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang telah dipelajari.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ilmiah tidak bisa dipisahkan dengan teori, menurut Kerlinger (dalam Creswell, 2010:79), teori merupakan seperangkat konstruk (variable-variabel), definisi-definisi dan proposisi-proposisi yang saling berhubungan serta mencerminkan pandangan sistematis atas suatu fenomena dengan cara merinci hubungan antar variabel yang ditujukan untuk menjelaskan fenomena alamiah. Snelbecker (dalam Moleong, 2001:34) menjelaskan teori sebagai berikut.

“teori sebagai perangkat proposisi yang terintegrasi dengan cara sintaksis (yaitu mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan yang lainnya dengan data dasar yang dapat diamati) dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan serta menjelaskan fenomena yang dapat diamati”

Dalam penelitian kualitatif, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Menurut Turner (dalam Sudjana dan Kusumah, 2002:8) teori mengandung empat elemen, yaitu konsep, variabel, pernyataan dan format. Konsep merupakan abstraksi dari serangkaian peristiwa yang memiliki sifat-sifat yang sama. Konsep atau disebut juga konstruk dapat diartikan sebagai abstraksi yang dijabarkan dari berbagai individu (Moore, dalam Sudjana dan Kusumah, 2002:8).

Dalam ilmu administrasi publik yang merupakan suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal- hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara.

Secara sederhana, “administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik. Meskipun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan ilmu

manajemen: jika manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, maka administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik/pemerintah, seperti departemen-departemen, dan dinas-dinas, mulai dari tingkat kecamatan sampai tingkat pusat. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; pemerintahan daerah; dan *good governance*” (anonymous, www.wikipedia.id.org).

Berdasarkan pengertian tersebut, peneliti merangkai konsep dasar yang akan dipergunakan diantaranya sebagai berikut:

1. Konsep Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)
2. Sumber Daya Manusia (SDM)
3. Aparatur Pemerintah Daerah
4. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia
5. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

2.1 Konsep Pengembangan Kapasitas (Capacity Building)

2.1.1 Pengertian Pengembangan Kapasitas

Sebelum dijelaskan kajian teoritis mengenai *capacity building* terlebih dahulu diuraikan pemahaman mengenai *capacity* atau kapasitas. Milen menyebutkan, “kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus menerus” (Milen, 2004:12). Istilah “sebagaimana mestinya” menegaskan bahwa fungsi tersebut harus spesifik dan didefinisikan dalam tiap kasus dan harus disesuaikan dengan dasar beberapa kriteria. Dalam prakteknya, fungsi sebagaimana mestinya diterapkan dalam arti bahwa kapasitas tersebut harus dikaitkan dengan tugas pokok yang ditetapkan dari pekerjaan tim organisasi atau sistem. Dalam pemikiran dewasa ini, adalah kaitannya dengan manajemen strategis, kemudian fungsinya dianggap sesuai jika turut menyambung tercapainya misi dan tujuan strategis dari tim, organisasi atau suatu sistem.

Dalam beberapa literatur pembangunan, pengembangan kapasitas sebenarnya masih menyisakan sedikit perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian ilmuwan memaknai pengembangan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening* yaitu suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada. Sementara yang lain lebih merujuk pada *contructing capacity* yaitu proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak. Namun demikian keduanya menemukan kesamaannya dalam meletakkan analisis kapasitas sebagai sebuah prakarsa, inisiatif untuk meningkatkan kinerja baik dalam tataran individu, organisasi maupun sistem secara keseluruhan terutama yang terkait dengan kinerja pemerintah. Sehubungan dengan itu, Grindle menjelaskan “*capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness and responsiveness of government performance*” (Grindle, 1997:5). Memahami pendapat tersebut, pengembangan kapasitas tertuju pada upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan ragam strategi yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan efesiensi terkait dengan

persoalan waktu dan penggunaan sumber daya, sementara efektivitas menekankan pada kepantasan dan ketepatan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan. Responsivitas lebih diarahkan pada daya tanggap untuk mensinkronisasi antara kebutuhan dan kemampuan kinerja pemerintah.

Pengertian lain mengenai *capacity building* juga dikemukakan oleh Katty Sensions seperti yang dikutip Soeprpto (2003:12) yang memberikan definisi sebagai berikut.

“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve goals. Capacity Building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choice and implement decisions effectively, may include educations and training institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance.”

Pengembangan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam rangka meningkatkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Tujuan program pengembangan kapasitas seringkali di desain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, baik pembangunan secara ilmiah, teknologi ataupun financial.

Lebih spesifik dari pengertian di atas, *“the extent to which they (staff) demonstrate concrete contribution to persona, organizational and community development”*. Artinya sampai beberapa jauh staf mampu menunjukkan kontribusi yang nyata terhadap pengembangan personal, organisasi dan masyarakat (Janet I, Finn & Barry Checksoway dalam Soeprpto, 2003:12). Dalam definisi ini maka konsep dasarnya jelas bahwa kontekstualitas *capacity building* selalu mengacu pada tiga hal pokok, yaitu kemampuan personal (kapasitas individual), organizational (kapasitas organisasi) dan *community* (kapasitas masyarakat).

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa *capacity building* mencakup aspek yang luas dan lebih merujuk pada sebuah sistem tindakan dimana sasarannya dapat diletakkan pada tiga tingkatan yakni individual, organisasi dan sistem tersebut.

2.1.2 Dimensi Pengembangan Kapasitas

Kapasitas memiliki banyak dimensi. Bukannya statis, tetapi merupakan bagian proses dinamis yang berkelanjutan, demikian pula dengan kapasitas individu, organisasi atau sistem tidak pernah berhenti atau dalam keadaan siap tetapi perlu diperbarui dan ditumbuhkan secara terus-menerus.

Sebagai proses yang banyak berhubungan dengan proyek pembangunan negara dunia ketiga, pengembangan kapasitas telah menjadi bagian pembahasan dalam lembaga internasional. *United Nations* member rujukan pengembangan kapasitas yang berdimensikan pada enam hal yaitu:

- 1) Mandat dan struktur legal
- 2) Struktur kelembagaan
- 3) Pendekatan manajerial
- 4) Kemampuan organisasional dan teknis
- 5) Kemampuan fiskal lokal
- 6) Aktivitas-aktivitas program (Soeprapto, 2003:12)

Sedangkan World Bank menekankan perhatian *Capacity Building* pada:

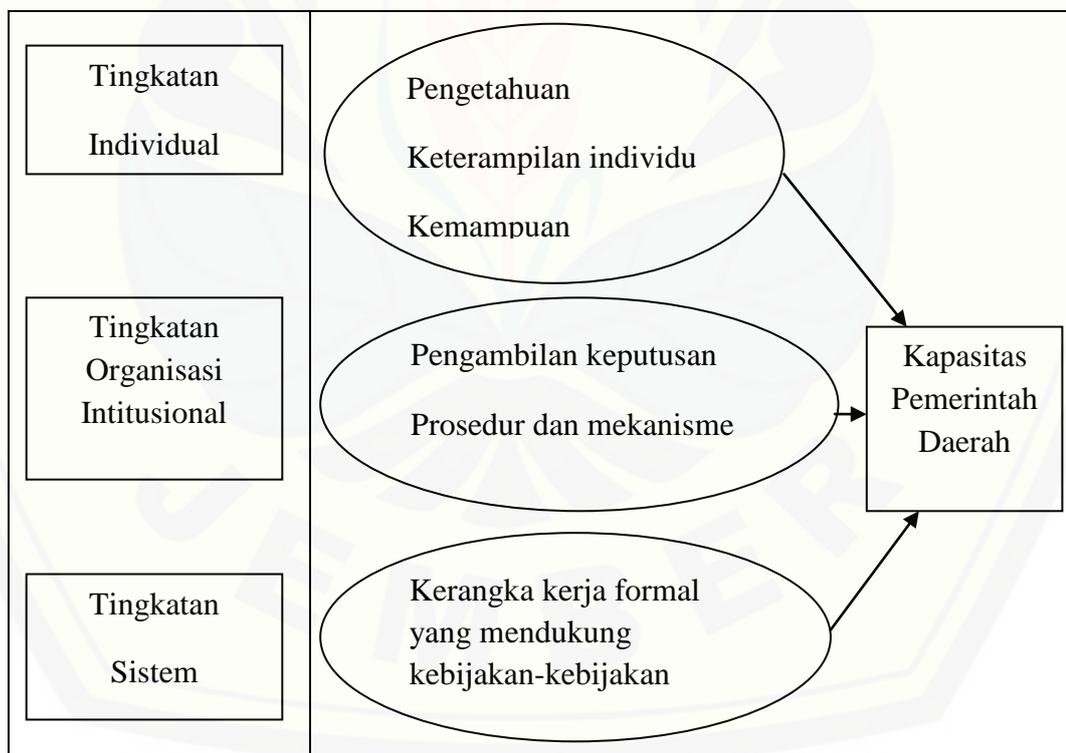
- a) Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu *training*, rekrutmen dan pemutusan pegawai profesional, managerial dan teknis.
- b) Keorganisasian , yaitu pengatuiran struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.
- c) Jaringan kerja (*network*), berupa koordinasi, aktivitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal.
- d) 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 task*, serta dukungan keuangan dan anggaran.
- e) Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja (Soeprapto, 2003:13)

UNDP memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu:

- Tenaga kerja (dimensi *human resources*), yaitu kualitas sumber daya manusia dan cara sumber daya manusia dimanfaatkan.
- Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung.
- Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen (Edralin dalam Soeprapto, 2003:13)

Dalam beberapa literature mengenai dimensi pengembangan kapasitas berasal dari proyek-proyek dan program dari beberapa sektor, dari berbagai negara dan situasi, dan dari penguatan kapasitas tingkat individu, organisasi, dan sistem. Sehubungan dengan hal tersebut, dapat dikemukakan dimensi (tingkatan) pengembangan kapasitas dimana dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1
Tingkatan Pengembangan Kapasitas



Sumber: Soeprapto (2003:15)

Gambar 1 dapat dikemukakan bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada tiga tingkatan:

1. Tingkatan sistem yaitu 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, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, prosedur dan mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dari jaringan-jaringan organisasi.
3. Tingkatan individual, contoh keterampilan individu dan pernyataan-pernyataan, pengetahuan, tingkah laku, dan pengelompokan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam teorinya Grindle (1997:8) menyatakan bahwa.

Good government has much to do with quality of human resources ,organizations and institutions the public sector. Getting good government means, besides other things, reforming institutions, strengthening organizations and developing human resources. (Pemerintahan yang baik banyak berhubungan dengan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM), organisasi dan lembaga sektor publik. Mendapatkan pemerintahan yang baik, antara lain berarti dengan berusaha mengembangkan sumber daya manusia, memperkuat organisasi, dan mereformasi lembaga-lembaga dalam sektor publik).

Berdasarkan pernyataan di atas maka dimensi pengembangan kapasitas menurut Grindle dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Dimensions and Focus of Capacity Initiatives

<i>Dimensions</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
Human Resources Development	<ul style="list-style-type: none"> • Supply of professional • Technical personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Salaries • Conditions of work • recruitment
Organizational Strengthening	<ul style="list-style-type: none"> • Management system to improve performance of specific task and functions • Microstructures 	<ul style="list-style-type: none"> • Managerial structures • Organizational culture • Incentive sytem • Leadership • Communications
Institution Reform	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions and system • Macrostructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Rules of the game for economic and political regmes • Policy and legal change • Constitutional reform

Sumber: Grindle (1997:9)

Terlihat dalam table 1 di atas bahwa ada 3 dimensi pengembangan kapasitas, yakni:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada ketersediaan tenaga teknis dan profesional dengan menunjukkan aktivitas berupa: pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan perekrutan.
2. Penguatan Organisasi yang berfokus pada sistem manajemen dalam mengembangkan performansi tugas-tugas khusus dan fungsi; struktur mikro dengan menunjukkan aktivitas berupa: sistem insentif, pemanfaatan tenaga, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.
3. Reformasi Kelembagaan yang berfokus pada lembaga dan sitem; struktur makro dengan menunjukkan aktivitas berupa: aturan permainan untuk ekonomi dan rezim politik, kebijakan dan perubahan legal, reformasi konstitusi.

Table 1 di atas menyebutkan bahwa ketiga dimensi pengembangan kapasitas tersebut utamanya berfokus pada personel, manajemen atau struktur dan

menunjukkan aktivitas berbeda apabila ketiganya akan dikembangkan diperkuat dan direformasi.

2.1.3 Tahapan Pengembangan Kapasitas

Capacity building disebut sebagai *continuing process* atau proses yang berkelanjutan (GTZ, 2003:17). Tindakan intervensi untuk *capacity building* idealnya dilakukan dalam rentang waktu yang tidak terbatas atau terus-menerus bahkan untuk ini *capacity building* tidak hanya dilakukan setelah munculnya hambatan-hambatan atau penurunan kapasitas individu, organisasi atau institusi, dan sistem. Argumentasi ini didasarkan pada memberikan respons terhadap perubahan yang berlangsung pada setiap saat, maupun setiap waktu. Karena alasan ini program pengembangan kapasitas tidak seharusnya dipandang dan dijalankan sebagai sebuah proyek. Hal ini sesuai dengan pendapat GTZ yang menyatakan “*because capacity building is a constant need for any organization, it must be perceived as a “perfect” that is finished once project activities come to and end*” (GTZ, 2003:12). Memahami pendapat tersebut maka, pengembangan kapasitas merupakan kebutuhan utama bagi organisasi, hal ini tidak harus dilihat sebagai proyek yang dirampungkan disaat aktivitas proyek dimulai dan berakhir.

Sebagai proses, *capacity building* menurut Millen dan GTZ (2003:10) memiliki fase-fase yaitu: 1) *assessment*, 2) *formulation of strategies*, 3) *implementation of actions*, 4) *monitoring and evaluation*. Dimana dapat dijelaskan bahwa *capacity building* adalah sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi atau institusi, komunitas atau masyarakat atau sistem untuk: 1) menganalisis lingkungan, mengidentifikasi masalah, kebutuhan dan peluang, 2) merumuskan strategi sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan, 3) merancang rencana aksi, menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan, 4) memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan menggunakan rencana balik sebagai proses pembelajaran. Sementara itu menurut Trostle dalam Soeprapto (2003:27) agar pengembangan sumber daya manusia (SDM) di daerah lebih mengenai sasaran,

maka dalam *capacity building* perlu diperhatikan empat fase dasar yang akan dilalui yaitu:

1. Fase Desain
Meliputi keterlibatan pihak-pihak tertentu yang bisa menghasilkan masukan bagi strategi pengembangan kapasitas SDM, baik dari dalam maupun dari luar lembaga pemerintahan misalnya, para administrator, komisaris, anggota dewan, yayasan swasta, dll.
2. Fase Implementasi Proyek
Dimana menyeleksi kontraktor pelaksana atau unit-unit administrasi tertentu untuk memulai dan mengimplementasikan suatu program.
3. Fase Akuisisi Kemampuan
Yaitu dari berbagai kegiatan dan training yang terjadi serta pengalaman informal yang didapat akan membentuk keahlian-keahlian baru termasuk mengasah wawasan, bakat, potensi dan etos kerja.
4. Fase Pencapaian/ Kinerja
Dimana kemampuan individu akan termanifestasikan dalam peralihan tugas dan hasil evaluasi akhir.

Memperhatikan dari beberapa penjelasan fase-fase pengembangan kapasitas diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan pemerintah daerah dalam menyediakan input (semua *resources* yang dibutuhkan), proses (penerapan teknik dan metode yang tepat), *feedback* (perbaikan input output), dan lingkungan (penciptaan situasi dan kondisi yang kondusif) harus dikembangkan atau diperbaiki sebagai suatu kesatuan, sebagai sebuah sistem, apabila dibenahi yang satu dapat mempengaruhi yang lain.

2.2 Sumber Daya Manusia (SDM)

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam konteks pemahaman Sumber Daya Manusia (SDM), dapat diberikan makna bahwa “SD adalah kuat-lemahnya kontribusi, sedangkan M adalah pelakuan organisasi terhadap manusia sebagaimana seharusnya” (anonymous, www.wikipedia.id.org). Sumber daya manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang aktif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di dalam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Karena sumber daya manusia (SDM) dipandang semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur “manusia” dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing.

Sumber daya manusia (SDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dari suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dari bakat seseorang, untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan apa yang dapat dihasilkan manusia dengan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.

2.2.2 Pentingnya Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan “salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perubahan disamping faktor yang lain seperti modal” (Hariandja, 2002:2). Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dan organisasi tersebut (Simmamora, 2004:4). Organisasi, perlengkapan, dan aset finansial merupakan sumber daya yang dibutuhkan organisasi, namun yang sangat penting

adalah aset manusianya. Hal ini sependapat dengan Hariandja yang menyatakan bahwa: “sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Sebab manusia tersebut yang mengendalikan yang lain” (Hariandja, 2002:xi).

Sumber daya manusia (SDM) memicu adanya kreativitas di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia (SDM) membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan. Tanpa orang-orang dalam suatu organisasi tidak akan berjalan. Tantangan, peluang dan kekecewaan dalam pembentukan dan pengolahan dalam organisasi sering bersumber dari masalah yang berhubungan dengan orang-orang yang muncul dari dalam mereka (Simamora, 2004:4).

Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Sehingga Handoko (1996:1) mengatakan bahwa “mengelola orang-orang yang merupakan unsur dasar semua organisasi, merupakan bagian pokok pekerjaan setiap organisasi”. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.

2.2.3 Unsur-unsur Sumber Daya Manusia

Unsur-unsur sumber daya manusia (SDM) meliputi “kemampuan-kemampuan (*capability*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk)” (Gomes, 2003:26). Unsur-unsur sumber daya manusia (SDM) tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia.

Orang-orang yang terlibat dalam organisasi biasanya memiliki karakteristik dalam hal unsur-unsur tersebut yang saling berbeda antara satu

dengan yang lainnya, termasuk manajemennya (Gomes, 2003:27). Pengakuan atas perbedaan potensi-potensi itu juga menuntut adanya penyesuaian manajer terhadap karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, peranan dan perilaku manajer mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia (SDM), dan seterusnya juga akan berpengaruh terhadap lingkungannya.

2.3 Aparatur Pemerintah Daerah

2.3.1 Pengertian Aparatur Pemerintah Daerah

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara khususnya pegawai negeri terutama di daerah dalam era otonomi, oleh karena itu di dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yaitu mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, beradaban, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, maka diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsure aparatur yang bertugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada pancasila sebagaimana tertuang dalam UU No.43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Aparatur sendiri memiliki pengertian aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan/negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan (organisasi) dan kepegawaian (Handyaningrat, 1984:154). Lebih lanjut Handyaningrat menjelaskan bahwa:

Kelembagaan pemerintah yang melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan ialah mulai kelembagaan pusat, pemerintah daerah otonom dan kelembagaan pemerintah desa/kelurahan. Disamping itu terdapat adanya kelembagaan pemerintah yang bertugas dalam pelayanan keamanan dan ketertiban serta lembaga pemerintah yang bertugas dalam layanan jasa-jasa perbankan dan perekonomian. Kepegawaian pemerintah

adalah mereka yang menduduki jabatan-jabatan pada: lembaga-lembaga pemerintahan, lembaga keamanan dan ketertiban, lembaga pelayanan jasa perbankan dan perekonomian (Handyaningrat, 1984:154).

Menurut Handyaningrat bahwa definisi aparatur pemerintah adalah orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah (Badan Eksekutif) yang meliputi:

- a. Pejabat negara yang berstatus dalam bidang pemerintahan (Eksekutif) yaitu:
 1. Presiden dan Wakil Presiden
 2. Menteri-Menteri
 3. Gubernur
 4. Duta besar luar biasa dan berkuasa penuh di dalam Republik Indonesia maupun di luar Indonesia
- b. ABRI yang bertugas di dalam keamanan dan ketertiban
- c. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah
- d. Pegawai Negeri yang bertugas pada perangkat Desa/Kelurahan
- e. Aparatur perekonomian negara yaitu:
 1. Bank-bank milik negara dan daerah yang memberikan pelayanan atau jasa-jasa perbankan
 2. BUMN dan daerah yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat (Handyaningrat, 1984:154)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan Aparatur Pemerintah adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan/negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional yang melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Sedangkan menurut Suryaningrat (1980:48) “aparatur adalah perangkat (organ) negara yang menyelenggarakan pemerintahan. Pemerintahan adalah kegiatan yang diselenggarakan oleh perangkat negara yaitu pemerintah”.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Aparatur Pemerintah adalah keseluruhan pegawai negeri, karyawan atau pekerja serta abdi negara dan abdi masyarakat yang bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan penyelenggaraan pemerintah.

Dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di daerah, selain itu aparatur pemerintah senantiasa dituntut untuk memiliki kesetiaan kepada pemerintah dalam melaksanakan berbagai kebijaksanaan program dan program pembangunan. Kemampuan aparatur dalam sebuah organisasi seperti pemerintah daerah sangat ditentukan oleh faktor manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Thoha (1983:16) bahwa “manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang sangat penting merupakan salah satu faktor yang mendukung organisasi”. Demikian pula dengan Urusan Rumah Tangga Daerah, tidak akan berdaya guna dan berhasil guna tanpa aparatur pemerintah daerah yang berkualitas dan professional serta memiliki keahlian dibidangnya masing-masing. Selain itu aparatur juga sebagai pelaksana yang baik sebagaimana pengertian “baik” menurut Kaho (1991:55) adalah sebagai berikut:

1. Mentalitas dan moralnya baik arti jujur, mempunyai rasa tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, dapat bersikap sebagai abdi masyarakat dan *public servant* dan sebagainya.
2. Mempunyai kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya (Kaho, 1991:62)

Kualitas sumber daya aparatur pemerintah pada akhirnya akan mempengaruhi kemampuan daerah dalam berotonomi, baik secara manajerial maupun keuangan. Oleh karena itu peningkatan kemampuan aparatur menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Dengan demikian untuk mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah yang efektif, maka akan sangat diperlukan aparat pemerintah (Pegawai Negeri Sipil) yang profesional dan berkualitas sebagai manusia pelaksana yang dapat menentukan keberhasilan suatu daerah disegala bidang.

2.3.2 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Menurut Undang-undang no. 43 tahun 1999 pasal 1 bahwa yang dimaksud pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai negeri sipil menurut UU No. 43 Tahun 1999 dibagi menjadi 2 yaitu:

1) Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah pegawai negeri yang gajinya di bebaskan pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

2) Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebaskan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) dan bekerja Pada Pemerintahan Daerah, atau dipekerjakan di instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur Negara Abdi negara dan abdi masyarakat bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan. Selain itu mereka juga harus mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku. Serta senantiasa memberikan contoh tauladan yang baik kepada masyarakat.

Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya mereka berhak mendapatkan imbalan berupa gaji, selain itu mereka juga berhak mendapatkan tunjangan cuti, perawatan, dan lain-lain. Berhasil tidaknya menjalankan tugasnya tergantung pada terpenuhi atau tidak hak-hak yang dimilikinya, jika hak-hak tidak terpenuhi maka dalam menjalankan tugasnya mereka kurang disiplin baik waktu maupun dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya. Kinerja yang baik adalah tuntutan utama dalam menjalankan roda pemerintahan maka untuk mewujudkan hak tersebut

perlu diadakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara terus-menerus dan berkelanjutan.

2.4 Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menurut Grindle menyatakan sebagai berikut:

Initiatives to develop human resources generally seek to increase the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities. Artinya, langkah-langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya diperlukan guna meningkatkan kapasitas individu agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya baik secara teknis maupun profesional (Grindle, 1997:13).

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan teknisnya. Menurut Handoko yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu “usaha manajemen dalam menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang” (Handoko, 1996:104). Usaha yang dimaksud meliputi upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Hal ini sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson menyatakan bahwa “ pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai jenis penugasan” (Mathis dan Jackson, 2002:44).

Pendapat lain mengatakan pengembangan (development) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning, opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja (Gomes, 2003:197). Kemampuan tersebut tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang.

Memperhatikan beberapa pengertian di atas, maka pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab dan profesional di waktu yang akan datang.

2.4.2 Pentingnya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Konsep fundamental yang mendasari pentingnya kebijakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai menurut Islamy (2001) yang mengutip pendapat O. G. Stahl adalah sebagai berikut:

- a. *Learning is a lifelong process*, tidak ada batas waktu bagi seseorang untuk berhenti belajar. Setiap orang harus belajar dan belajar dari lingkungan, koleganya, atasannya, bawahannya ataupun siapa saja dan kapan saja.
- b. *The job it self formidable instrument for training*, setiap pegawai bisa belajar ditempat kerjanya masing-masing, misalnya dengan pindah penugasan dari satu bagian ke bagian lain, pegawai bisa belajar dan memperoleh pengalaman kerja baru selain itu juga untuk mempersiapkan pegawai guna memperoleh pengalaman kerja baru selain itu juga untuk mempersiapkan pegawai guna memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.
- c. *Another instrument of training is found in the very process of administration*, pelatihan juga bisa diperoleh ketika pegawai mengerjakan pekerjaannya sendiri atau ketika pegawai memperoleh pelimpahan tanggung jawab dari atasannya, sehingga ia bisa belajar dari pengalamannya sendiri untuk bisa tumbuh dan berkembang.
- d. *There is great advantage in introducing fresh, new and even controversial ideas into an organization*, pengalaman dan kesempatan belajar bisa juga diperoleh dari gagasan baru, segar bahkan kontroversional dari berbagai pihak luar (misalnya para konsultan, para tokoh yang berpengaruh, pendemo, dll) ke dalam organisasi. Semuanya itu bisa memberikan pengalaman yang luas bagi pegawai, sehingga dipakai untuk meningkatkan kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Menurut Siagian, tuntutan yang kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena empat alasan utama yaitu:

1. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran. Kadarluarsaan pengetahuan dan keterampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan “tuntutan zaman”.

2. Tidak dapat disangkal bahwa dimasyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya.
3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hak dalam memperoleh pekerjaan. Misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria lainnya.
4. Kemungkinan perpindahan pegawai. Dalam hubungan ini sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah bahwa perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena suatu program pengembangan yang berhasil baik (Siagian, 2005:198-202)

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat penting, maka dari itu bagian pengelolaan sumber daya manusia (SDM) harus segera mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah seperti sikap, kebiasaan, tingkat prestasi kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang tidak benar atau tidak sesuai lagi.

2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang telah dijelaskan di atas maka dapat dikatakan bahwa terdapat tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan di sisi lain juga terdapat manfaat pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Sehubungan dengan hal tersebut, Grindle menjelaskan:

Training and changes in remuneration scales and conditions of work for example, are aimed at the underlying goal of preparing, attracting, and retaining dedicated, capable, and performance-oriented professional and technical talent in the public sector (pelatihan, perubahan skala penggajian dan kondisi kerja, sebagai contoh, diarahkan pada tujuan pokok menyiapkan, menarik, dan menguasai pengabdian, kemampuan dan kinerja diorientasikan pada kemampuan profesional dan teknik dalam sektor publik) (Grindle, 1997:13).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan kapasitas, menurut Grindle adalah untuk menyiapkan tenaga teknis dan tenaga profesional. Sedangkan tujuan dari pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menurut Handoko adalah: 1) untuk menutup *gap* antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan, 2)

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2003:103). Dengan adanya tujuan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) tersebut, para karyawan bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan lebih produktif, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) selain mempunyai tujuan juga sangat bermanfaat baik bagi organisasi, bagi para pegawai maupun pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Menurut Siagian, bagi para organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisistik.
2. Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Menyelesaikan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi. (Siagian, 2005:183-184)

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pembangunan yang baik tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Menurut Siagian

pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi karyawan suatu organisasi sebagai berikut:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan. (Siagian, 2005:184-185)

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang variasi antara para anggota organisasi. Hal ini terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum, dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku dilingkungan suatu organisasi tertentu
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya (Siagian, 2005:185).

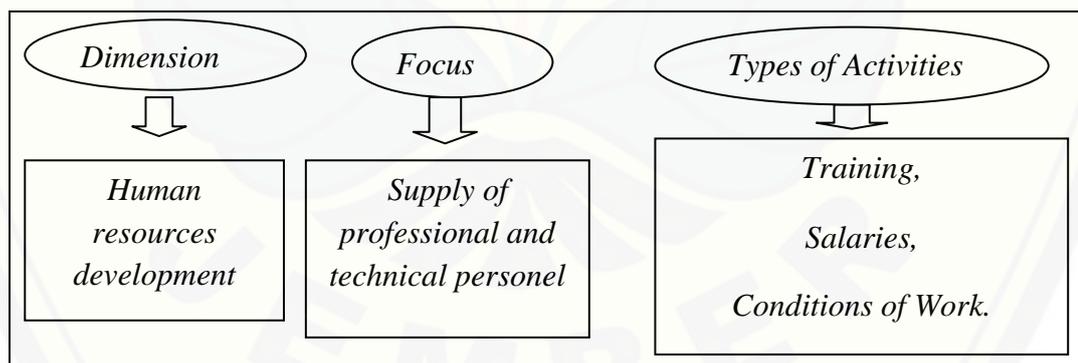
Dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan karyawan bukan hanya wajar dilakukan akan tetapi mutlak dilakukan.

2.4.4 Aktivitas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan otonomi daerah akan sangat bergantung pada kesiapan Pemerintah Daerah untuk membangun maupun mengembangkan daerahnya. Langkah yang harus disiapkan adalah menata sistem pemerintahannya agar tercipta pemerintahan daerah yang partisipatif, ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel. Pembaruan Kabupaten memiliki makna dan arah yang demikian, yakni meminta ulang penyelenggaraan pemerintahan daerah agar dapat berjalan sesuai atau sejalan dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Ada banyak bentuk yang bisa dipilih dalam aktivitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) Pemerintah Daerah. Namun demikian perlu adanya *framework* pengembangan yang relevan bagi setiap aktivitas yang ada. Grindle menjelaskan bahwa “terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pengembangan kapasitas sumber daya manusia menyediakan tenaga teknis dan profesional” (Grindle, 1997:9). Dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2
Dimensi, Fokus, dan Aktivitas Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia



Sumber: Grindle (1997:9)

Dari gambar 2 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat empat aktivitas yang dapat dilakukan dalam kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yaitu pelatihan, gaji kondisi kerja, dan perekrutan. Terlihat pada gambar 2 bahwa pelatihan merupakan pendekatan utama dalam pengembangan kapasitas

sumber daya manusia (SDM) sedangkan pendekatan yang lain berupa gaji, kondisi kerja dan perkrutan.

Meskipun semakin banyak biaya, namun menurut Lippincot dalam Grindle (1997:14) pelatihan merupakan cara yang efektif untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia dari sebuah instansi pemerintah. Sebagai sebuah pendekatan, tentu saja terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan program-program pelatihan, dijelaskan oleh Grindle (1997:14) bahwa ketika pejabat yang baru saja mendapat pelatihan kembali dari tempat pelatihan, pekerjaan dan kesempatan karir tidak selalu mencerminkan naiknya tingkat keterampilan yang mereka miliki. Sehingga hambatan dalam menerapkan pelatihan bukan hanya masalah finansial, melainkan juga masalah organisasi dalam arti penggunaan tenaga profesional dan teknis secara efektif yang merupakan sebuah tanggung jawab manajerial dan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Cohen dan John R. Wheeler dalam Grindle (1997:15) yang menerangkan bahwa sejumlah besar tenaga teknis dan profesional yang mendapat pelatihan tidak mendapat posisi di pemerintahan yang secara finansial maupun psikologis yang menjanjikan. Namun Cohen dan Wheeler melihat bahwa, pada kenyataannya para peserta pelatihan yang masuk akal untuk tetap berada di sektor publik meskipun mendapat gaji yang rendah dan kondisi kerja yang buruk.

Cohen dan Wheeler dalam Grindle menjelaskan: *Indicate that civil service reform initiatives cannot be succesfull in getting better performance from professionally and technically trained personel unless salaries are conditionally improved to compensate for the opportunity costs of encouraging greater productivity* (Grindle, 1997:15). Bahwa langkah-langkah guna merubah pelayanan publik, tidak dapat berhasil dengan baik apabila para personelnnya tidak terlatih dengan baik karena gaji yang mereka terima tidak naik lebih tinggi, guna mengganti luang biaya produksi yang melonjak.

2.5 Pelatihan

2.5.1 Pengertian

Definisi pelatihan atau *training* adalah suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Menurut Mangkunegara “pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar” (Mangkunegara, 2002:135).

Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1914, latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. Selanjutnya menurut Gomes “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya” (Gomes, 1995:197).

Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 pasal 31 (1) yang berbunyi “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, di adakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan”.

2.5.2 Tujuan dan Sasaran Pelatihan

Menurut Deddy Supriady B. dan Dadang Solihin (2002:149-150) bahwa pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Sasaran pendidikan dan latihan adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

2.5.3 Jenis Pendidikan dan Latihan

Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) membedakan diklat menjadi dua jenis yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan suatu pelatihan yang diberikan kepada CPNS dengan tujuan agar mereka dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Diklat dalam jabatan adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS yang membedakan diklat menjadi dua jenis yaitu:

1. Diklat Prajabatan. Merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS. Disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat prajabatan terdiri dari:
 - a. Diklat prajabatan golongan I untuk menjadi PNS golongan I,

- b. Diklat prajabatan golongan II untuk menjadi PNS golongan II,
 - c. Diklat prajabatan golongan III untuk menjadi PNS golongan III,
- Calon Pegawai Negeri Sipil wajib diikutsertakan diklat prajabatan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS dan wajib lulus diklat prajabatan untuk diangkat menjadi PNS.
2. Diklat dalam Jabatan. Diklat ini dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:
 - a. Diklat Kepemimpinan

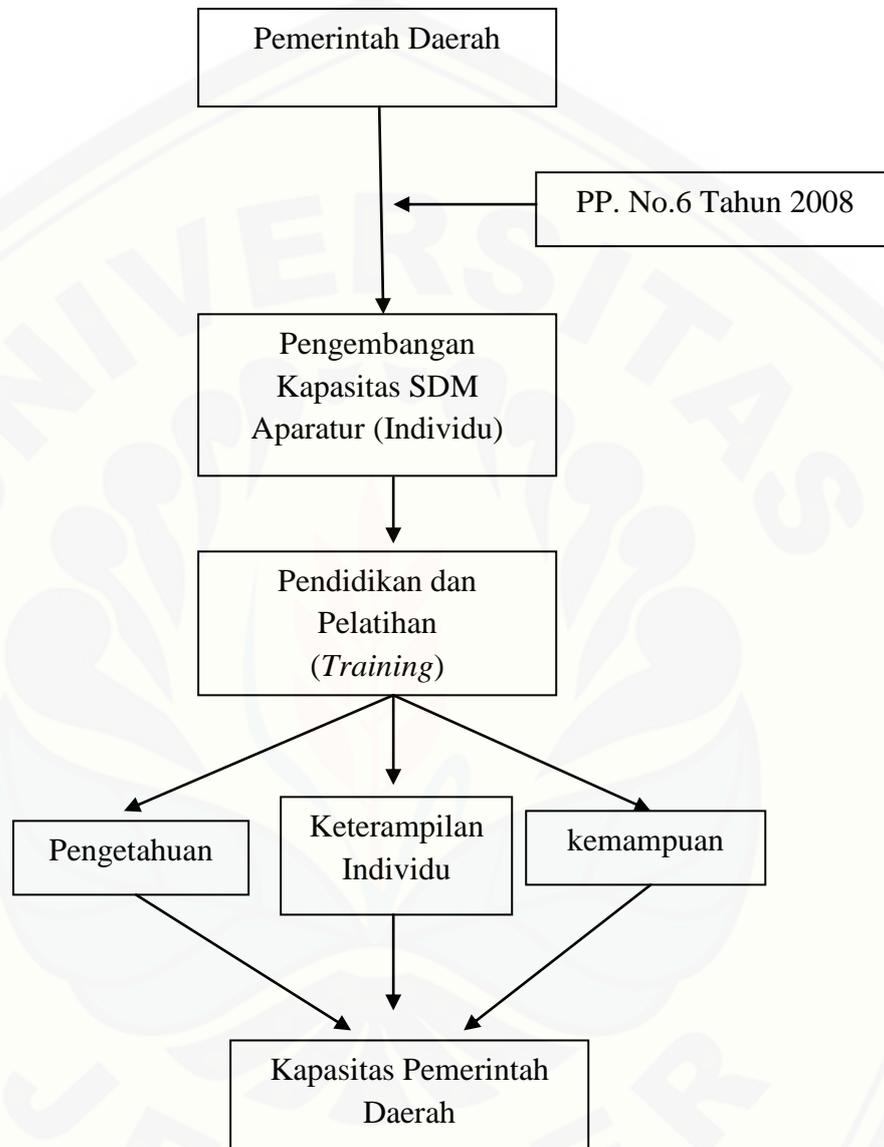
Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberi sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali. Penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural disesuaikan dengan formasi jabatan struktural rencana pengisian jabatan/ mutasi jabatan struktural pada instansi masing-masing sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Diklatpim terdiri dari:
 - (a) Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV,
 - (b) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III,
 - (c) Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II,
 - (d) Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I.
 - b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional tersebut ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.
 - c. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing. PNS yang perlu mengikuti diklat teknis adalah PNS yang telah di evaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi. Diklat teknis tersebut dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan Jenjang Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

2.6 Kerangka Berpikir Penelitian

Gambar 3. Kerangka Berpikir Penelitian



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikaitkan dengan topik yang diteliti dan supaya mempermudah dalam upaya pencairan data sehingga mampu memberikan informasi yang valid dan relevan dengan masalah yang diteliti guna memperlancar skripsi ini.

Penelitian merupakan proses yang panjang ia berawal pada minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya. Hasil akhirnya, pada gilirannya melahirkan gagasan dan teori baru pula sehingga merupakan proses yang tiada hentinya. Untuk dapat melakukan penelitian yang baik, maka seorang peneliti, menurut Sugiyono seperti yang dikutip Nimran (2001:43) harus memenuhi dua syarat. *Pertama*, harus menguasai materi yang diteliti. *Kedua*, menguasai metode penelitian. (Nimran *et al* 2001:35) menerangkan bahwa:

“Metode Penelitian adalah teknik atau cara yang dipakai untuk melakukan penelitian yang meliputi berbagai macam teknik atau cara tentang pengumpulan data, desain, sampling, variable, pengukuran analisis, penarikan kesimpulan yang relevan, yang membantu peneliti dalam melakukan kegiatan penelitian secara tepat, efektif dan efisien”.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif atau menggambarkan dan menganalisis lokasi penelitian sesuai dengan realitasnya. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif pula dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah, (Moleong, 2005:6).

Sedangkan tujuan pendekatan kualitatif adalah ingin membongkar atau membedah wacana makna dibalik suatu peristiwa atau fenomena dengan memberikan dasar-dasar pengertian atau pemahaman berdasarkan alasan berpikir yang dapat diterima oleh akal sehat (logika). (Suryono, 2001:24).

Penelitian kualitatif menurut Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Moleong, (2005:8-13) harus memperhatikan cirri-ciri sebagai berikut:

“Latar ilmiah, manusia sebagai alat (instrument), metode kualitatif, analisis data secara induksi, teori dari dasar, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh peneliti dirundingkan dan disepakati bersama. Sedangkan data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, hal ini dijabarkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut”.

Sedangkan menurut Sugiono (2005:1) “metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada *makna* daripada *generalisasi*”

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah masalah yang diperoleh melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya, sebab dengan adanya fokus penelitian maka akan jelas batasan dan juga mempertajam dalam pembahasan.

Menurut Moleong (2006:13) bahwa penentuan fokus suatu penelitian kualitatif memiliki dua tujuan. Pertama, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah Kabupaten Jember yang berupa diklat.

3.3 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk mendapatkan data-data yang akurat dan sesuai dengan masalah penelitian. Tempat penelitian pada penelitian ini bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.

Alasan utama peneliti mengambil lokasi penelitian tersebut dikarenakan secara obyektif BKD Kabupaten Jember merupakan badan yang berwenang dalam pengelolaan kepegawaian di Kabupaten Jember khususnya pada bidang pengembangan sumber daya aparatur dan bertanggung jawab atas pengembangan tersebut, sehingga hal tersebut dirasa obyektif untuk dijadikan lokasi penelitian. Untuk alasan subyektifnya dikarenakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember berlokasi pada Kota dimana peneliti menempuh studi, sehingga dari segi jarak bisa ditempuh dengan efisien dan mempermudah peneliti untuk melakukan penelitian.

3.4 Waktu Penelitian

Batasan waktu untuk melakukan penelitian sangat diperlukan sebagai penunjang disiplin peneliti, maka penelitian ini akan dilaksanakan pada tahun 2015 selama kurun waktu dua bulan yakni April-Mei. Namun sebelum pelaksanaan penelitian tersebut, peneliti telah melakukan penelitian data awal sebagai langkah membangun konsep yang kuat.

3.5 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian penelitian. Menurut Lofland and Lofland dalam Moleong (2014:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Salah satu ciri utama penelitian kualitatif adalah orang sebagai alat pengumpul data, atau dengan kata lain peneliti adalah instrument utama dalam penelitian.

Jenis data merupakan ciri yang membedakan antara sumber data satu dengan lainnya, sedangkan pengertian Sumber data yang dimaksud adalah data yang akan digunakan dalam penelitian yaitu orang-orang, peristiwa-peristiwa, dan dokumen-dokumen yang di anggap penting. Beberapa sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah

1. Data primer adalah data yang diperoleh dari observasi langsung serta wawancara dengan pihak-pihak yang terkait, misalnya dari individu atau perseorangan. Umar (2004:64) data primer adalah data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu, sesuai dengan kebutuhan. Data primer bisa berupa opini (subyek) secara individu atau kelompok berbentuk angket, wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer melalui wawancara dan observasi kepada para informan terkait pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.
2. Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dapat memberikan informasi dan sebagai informasi pendukung bagi peneliti, antara lain seperti yang diperoleh dari dokumen dan arsip-arsip, catatan-catatan, serta laporan-laporan, yang berkaitan dengan fokus penelitian, yang ada pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember

3.6 Penentuan Informan

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menjadikan informan sebagai obyek yang sangat penting dalam penelitiannya. Menurut Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah (2012:23), informan adalah orang yang menguasai dan memahami obyek penelitian dan mampu menjelaskan secara rinci masalah yang diteliti. Informan merupakan seseorang yang benar-benar tahu secara mendalam tentang obyek penelitian dan persoalan atau permasalahan yang ada dan darinya dapat didapatkan informasi yang akurat, dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan atau data-data yang dapat membantu dalam memenuhi kebutuhan

peneliti dalam menggali informasi terkait dengan obyek penelitian yang sedang diteliti.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti seorang peneliti atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama (Moleong 2004:4). Oleh karena itu dalam mengumpulkan data dilapangan peneliti harus mengetahui informan-informan yang sesuai dan tahu tentang obyek yang akan diteliti secara mendalam guna mendapatkan hasil yang akurat. Kriteria menentukan informan menurut Faisal sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2011:221) antara lain sebagai berikut:

1. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu proses penghayatan bukansekedar proses mengetahui.
2. Orang yang masih berkecimpung dalam masalah yang diteliti.
3. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih obyektif bukan berdasarkan subyektifitas.
5. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai seorang narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Dalam penelitian ini penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011:218) menjelaskan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Artinya, orang yang dijadikan informan dalam suatu penelitian dianggap paling tahu dan mengerti tentang apa yang menjadi obyek penelitian. Menurut Sugiyono (2011:221) informasi penelitian sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu dengan proses penghayatan bukan sekedar proses mengetahui.
- b. Orang yang masih berkecimpung dengan masalah yang akan diteliti. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- c. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih obyektif bukan berdasarkan subyektivitasnya.

- d. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai seorang narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.
2. Kabid Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.
3. Kasubid Diklat Teknis Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.
4. Kasubid Diklat Fungsional Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.
5. Kasubag Perencanaan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember
6. Kabid Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.
7. Kabid Mutasi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.
8. Staf TU BKD Kabupaten Jember (PNS yang sudah melaksanakan Diklat)

3.7 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dipergunakan oleh peneliti untuk memperoleh data di lapangan. Pengumpulan data lebih efisien apabila dilaksanakan berdasarkan metode dan langkah-langkah tertentu agar data yang diperoleh lebih lengkap, sehingga tercapai kebenaran ilmiah yang dikehendaki.

Adapun metode yang digunakan dalam metode ini adalah:

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan responden. Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila telah mengetahui informasi yang akan diperoleh.
2. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung di lapangan dengan mengamati segala aktivitas-aktivitas atau kegiatan sehari-hari para Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pemerintah Kabupaten Jember sebagai faktual dalam mencocokkan dengan hasil wawancara.
3. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mencatat dan memanfaatkan data-data yang ada di instansi yang berkaitan dengan penelitian yang berupa dokumen atau catatan.

3.8 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan kegiatan penting dalam penelitian supaya data yang diperoleh memiliki derajat kepercayaan (validitas), sehingga sesuai dengan realita yang ada untuk menetapkan keabsahan data maka diperlukan adanya pemeriksaan data.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih menekankan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber dan pemeriksaan teman sejawat melalui diskusi. Agar peneliti mendapatkan hasil penelitian yang memiliki nilai kepercayaan yang bersifat akurat sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data itu (Moleong, 2004:178). Denzin (1978) dalam Moleong (2004:178) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

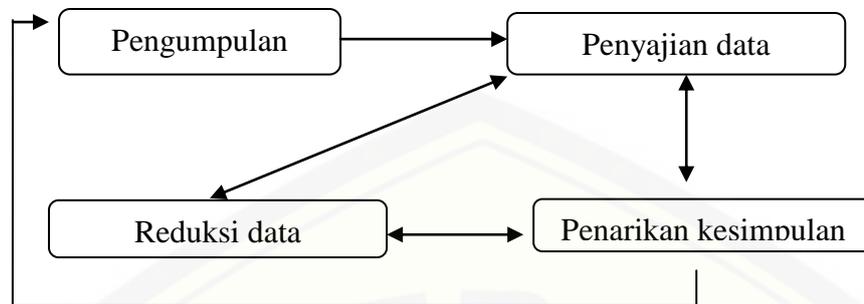
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber yaitu berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif Patton (1987) dalam Moleong (2004:178). Dalam hal ini, teknik ini dipercaya dapat memberikan perbandingan yang diinginkan oleh peneliti dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dan hasil wawancara yang dilakukan peneliti. Selain itu juga membandingkan apa yang dikatakan oleh beberapa perspektif pendapat masyarakat, orang pemerintahan dan dokumen yang berkaitan.

3.9 Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam metode kualitatif ini dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini digunakan analisis data model interaktif (Miles dan Huberman yang diterjemahkan oleh basrowi dan

suwandi, 1992:16-19) mengemukakan bahwa analisis terdiri tiga alur kegiatan, yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data, reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasikan. Reduksi data yang dilakukan oleh peneliti adalah mengumpulkan data-data tentang kepegawaian dalam angka yang tidak perlu, mengadakan wawancara dengan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah, kemudian menjustifikasi dan menganalisa data-data tersebut sehingga dapat menjawab rumusan masalah.
2. Penyajian data, merupakan informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, penyajian data dimaksud agar memudahkan lagi penelitian untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari peneliti. Penyajian data yang dilakukan oleh peneliti adalah dari data yang diperoleh dilapangan kemudian diolah dan disajikan secara sistematis sehingga peneliti dapat melihat secara keseluruhan.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi, verifikasi data merupakan suatu jalinan atau rangkaian pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Verifikasi data dalam metodologi penelitian kualitatif ini dilakukan terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi maka akan diperoleh kesimpulan yang *grounded*. Dengan kata lain masalah reduksi, penyajian dan verifikasi data menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul-menyusul. penarikan kesimpulan yang dilakukan peneliti yaitu dari data yang sudah diolah dan digolongkan kemudian disajikan secara sistematis dan pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan.

Gambar 4 : Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Milles dan Huberman, 1992 (diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi R., 1992:20)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PENYAJIAN DATA UMUM

4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Jember

1) Letak Geografis

Kabupaten Jember terletak di bagian timur wilayah Provinsi Jawa Timur tepatnya berada pada posisi 7059'6" sampai 8033'56" Lintang Selatan dan 113016'28" sampai 114003'42" Bujur Timur. Secara administratif, Kabupaten Jember berbatasan dengan Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Probolinggo di sebelah utara, Kabupaten Lumajang di sebelah barat, Kabupaten Banyuwangi di sebelah timur, dan di sebelah selatan dibatasi oleh Samudera Indonesia.

Kabupaten Jember memiliki luas wilayah kurang lebih 3.293,34 Km², dengan panjang pantai lebih kurang 170 Km. Sedangkan luas perairan Kabupaten Jember yang termasuk ZEE (Zona Ekonomi Eksklusif) kurang lebih 8.338,5 Km². Secara garis besar daratannya dibedakan sebagai berikut:

1. Bagian selatan wilayah Kabupaten Jember adalah dataran rendah dengan titik terluarnya adalah Pulau Barong, terdapat pula sekitar 82 pulau-pulau kecil, 16 pulau diantaranya sudah memiliki nama. Pada kawasan ini terdapat Taman Nasional Meru Betiri yang berbatasan dengan wilayah administratif Kabupaten Banyuwangi.
2. Bagian barat laut berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo, dimana merupakan bagian dari Pegunungan Iyang, dengan puncaknya Gunung Argopuro (3.088 m).
3. Bagian timur merupakan bagian dari rangkaian Dataran Tinggi Ijen.

Kabupaten Jember berada pada ketinggian 0–3.300 meter di atas permukaan laut (dpl), dengan ketinggian daerah perkotaan Jember lebih kurang 87 meter di atas permukaan laut (dpl). Sebagian besar wilayah berada pada

ketinggian antara 100 hingga 500 meter di atas permukaan laut (37,75%), selebihnya 17,95% pada ketinggian 0 sampai dengan 25 m, 20,70% pada ketinggian 25 sampai dengan 100 m, 15,80% berada pada ketinggian 500 sampai dengan 1.000 m di atas permukaan laut dan 7,80% pada ketinggian lebih dari 1.000 m. Wilayah barat daya memiliki dataran dengan ketinggian 0–25 meter dpl.

Sedangkan daerah timur laut yang berbatasan dengan Bondowoso dan tenggara yang berbatasan dengan Banyuwangi memiliki ketinggian di atas 1.000 meter dpl. Dengan demikian dapat diketahui bahwa wilayah Kabupaten Jember memiliki ketinggian yang bervariasi, namun dapat dikatakan bahwa sebagian besar wilayah Kabupaten Jember berada pada area dataran rendah.

Kondisi topografi yang ditunjukkan dengan kemiringan tanah atau elevasi, sebagian besar wilayah Kabupaten Jember (36,60%) berada pada wilayah datar dengan kemiringan lahan 0 – 2%, sehingga daerah ini baik untuk kawasan permukiman perkotaan dan kegiatan pertanian tanaman semusim. Selanjutnya wilayah yang bergelombang sampai berbukit dengan kemiringan sangat curam di atas 40% menempati wilayah 31,28%, daerah tersebut harus dihindarkan sehingga dapat berfungsi sebagai perlindungan hidrologi untuk menjaga keseimbangan ekosistem.

Selebihnya wilayah landai sampai bergelombang, dengan kemiringan antara 2 – 15% menempati wilayah 20,46%, yang digunakan untuk usaha pertanian dengan tanpa memperhatikan usaha pengawetan tanah dan air. Sedangkan daerah bergelombang dengan kemiringan 15 – 40% menempati wilayah 11,66%, daerah tersebut mudah terkena erosi, maka diperlukan usaha pengawetan tanah dan air.

2) Pemerintahan

Kabupaten Jember adalah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia yang beribukota di Jember. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Bondowoso di utara, Kabupaten Banyuwangi di

timur, Samudra Hindia di selatan, dan Kabupaten Lumajang di barat. Kabupaten Jember terdiri dari 31 kecamatan. Jember dahulu merupakan kota administratif, namun sejak tahun 2001 istilah kota administratif dihapus, sehingga Kota Administratif Jember kembali menjadi bagian dari Kabupaten Jember. Jember merupakan pusat regional di kawasan timur tapal kuda. Hari jadi Kabupaten Jember diperingati setiap tanggal 1 Januari.

Kabupaten Jember dibentuk berdasarkan Staatsblad Nomor 322 tanggal 9 Agustus 1928 dan sebagai dasar hukum mulai berlaku tanggal 1 Januari 1929. Pemerintah Hindia Belanda telah mengeluarkan ketentuan tentang penataan kembali pemerintah desentralisasi di wilayah Provinsi Jawa Timur, antara lain dengan menunjuk Regenschap Djember sebagai masyarakat kesatuan hukum yang berdiri sendiri. Secara resmi ketentuan tersebut diterbitkan oleh Sekretaris Umum Pemerintah Hindia Belanda (De Aglemeene Secretaris) G.R. Erdbrink, 21 Agustus 1928. Pemerintah Regenschap Jember yang semula terbagi dalam tujuh Wilayah Distrik, pada tanggal 1 Januari 1929 sejak berlakunya Staatsblad No. 46/1941 tanggal 1 Maret 1941 Wilayah Distrik dipecah menjadi 25 Onderdistrik, yaitu:

- 1) Distrik Jember, meliputi onderdistrik Jember, Wirolegi, dan Arjasa.
- 2) Distrik Kalisat, meliputi onderdistrik Kalisat, Ledokombo, Sumberjambe, dan Sukowono.
- 3) Distrik Rambipuji, meliputi onderdistrik Rambipuji, Panti, Mangli, dan Jenggawah.
- 4) Distrik Mayang, meliputi onderdistrik Mayang, Silo, Mumbulsari, dan Tempurejo.
- 5) Distrik Tanggul meliputi onderdistrik Tanggul, Sumberbaru, dan Bangsalsari.
- 6) Distrik Puger, meliputi onderdistrik Puger, Kencong Gumukmas, dan Umbulsari.
- 7) Distrik Wuluhan, meliputi onderdistrik Wuluhan, Ambulu, dan Balung.

Berdasarkan Undang Undang No. 12/1950 tentang Pemerintah Daerah Kabupaten di Jawa Timur, ditetapkan pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam lingkungan Provinsi Jawa Timur (dengan Perda), antara lain Daerah Kabupaten Jember ditetapkan menjadi Kabupaten Jember. Dengan dasar Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1976 tanggal 19 April 1976, dibentuklah Wilayah Kota Jember dengan penataan wilayah-wilayah baru sebagai berikut:

- 1) Kecamatan Jember dihapus, dan dibentuk tiga kecamatan baru, masing-masing Sumbersari, Patrang dan Kaliwates.
- 2) Kecamatan Wirolegi menjadi Kecamatan Pakusari dan Kecamatan Mangli menjadi Kecamatan Sukorambi.

Bersamaan dengan pembentukan Kota Administratif Jember, wilayah Kewedanan Jember bergeser pula dari Jember ke Arjasa dengan wilayah kerja meliputi Arjasa, Pakusari, dan Sukowono yang sebelumnya masuk Distrik Kalisat. Dengan adanya perubahan-perubahan tersebut, pada perkembangan berikutnya, secara administratif Kabupaten Jember saat itu terbagi menjadi tujuh Wilayah Pembantu Bupati, satu wilayah Kota Administratif, dan 31 Kecamatan.

Dengan diberlakukannya Otonomi Daerah sejak 1 Januari 2001 sebagai tuntutan No 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kabupaten Jember telah melakukan penataan kelembagaan dan struktur organisasi, termasuk penghapusan lembaga Pembantu Bupati yang kini menjadi Kantor Koordinasi Camat. Selanjutnya, dalam menjalankan roda pemerintah di era Otonomi Daerah ini Pemerintah Kabupaten Jember dibantu empat Kantor Koordinasi Camat, yakni:

- 1) Kantor Koordinasi Camat Jember Barat di Tanggul
- 2) Kantor Koordinasi Camat Jember Selatan di Balung
- 3) Kantor Koordinasi Camat Jember Tengah di Rambipuji
- 4) Kantor Koordinasi Camat Jember Timur di Kalisat

Kabupaten Jember juga mempunyai visi dan misi yakni:

✓ Visi Kabupaten Jember

Terwujudnya pemerintah daerah yang demokratis dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat.

✓ Misi Kabupaten Jember

- 1) Pemberdayaan Ormas, Orsospol, LSM;
- 2) Pemberdayaan kelompok miskin dan ekonomi daerah;
- 3) Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang berdaya tahan;
- 4) Penjamin kepastian hukum;
- 5) Mewujudkan aparatur daerah yang profesional.

4.1.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember

1) Susunan Organisasi Badan Kepegawaian

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember yang selama ini kita kenal dengan sebutan (singkatan) BKD, sejak 20 Nopember 2008 telah telah diubah namanya menjadi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember, tanpa menggunakan istilah “daerah” (Perda Kabupaten Jember No. 15 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Kabupaten Jember). Namun baru ini sebenarnya tidak mengubah makna nama sebelumnya, bahkan menjadi tepat dan efisien. Istilah kabupaten dalam hal ini telah menunjukkan daerah (otonom).

Perubahan tersebut terjadi seiring dengan adanya penataan organisasi perangkat daerah. peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 (tentang Organisasi Perangkat Daerah) memerintahkan adanya penataan organisasi perangkat daerah selambat-lambatnya satu tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan (23 juli 2007). Sebelum dikeluarkannya PP No. 41 Tahun 2007, pengaturan organisasi perangkat daerah ke dalam Perda dilakukan untuk masing-

masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kini pengaturan organisasi semua SKPD dirangkum ke dalam satu Peraturan Daerah dan hanya mengatur hal-hal yang bersifat pokok saja, yaitu mengenai susunan, kedudukan dan tugas pokok organisasi perangkat daerah. Sedangkan mengenai rincian tugas, fungsi, dan tata kerjanya diatur lebih lanjut dengan Peraturan Gubernur/Bupati/Walikota (Pasal 22 PP No. 41 Tahun 2007).

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember No. 15 Tahun 2008 (tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember), susunan organisasi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember diatur pada Pasal 33. Ketentuan ini dijabarkan lebih lanjut ke dalam Peraturan Bupati No. 64 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember (ditetapkan tanggal 23 Desember 2008). Susunan organisasi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember terdiri dari:

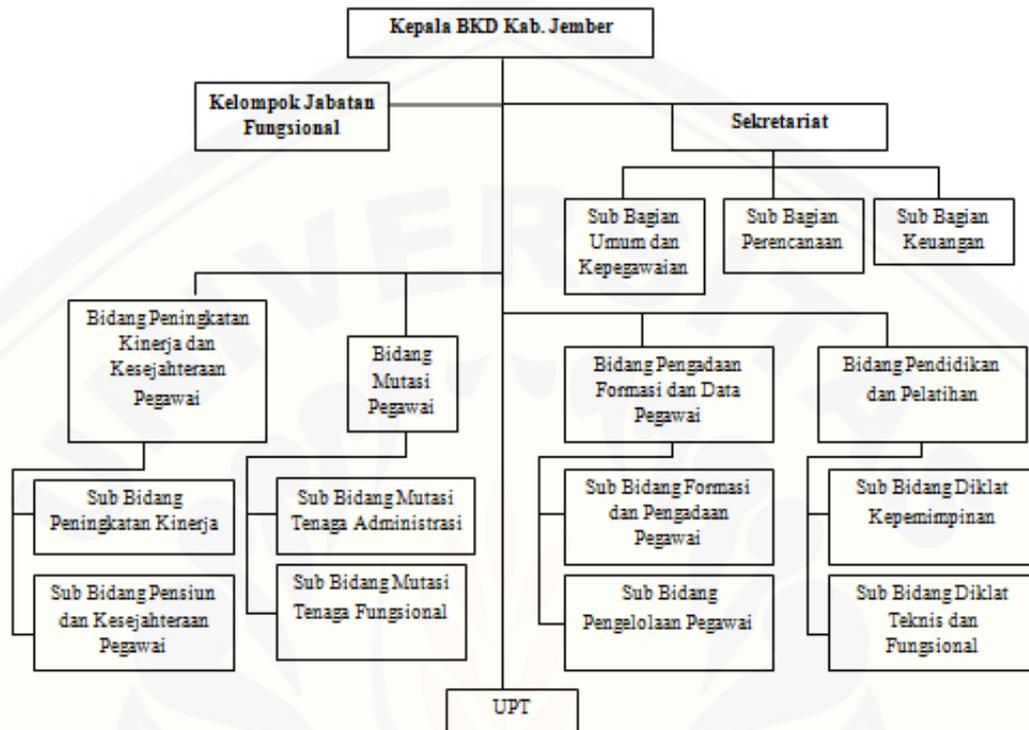
1. Kepala Badan
2. Sekretariat, terdiri dari:
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. Sub Bagian Perencanaan; dan
 - c. Sub Bagian Keuangan.
3. Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, terdiri dari:
 - a. Sub Bidang Peningkatan Kinerja;
 - b. Sub Bidang Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai.
4. Bidang Mutasi Pegawai, terdiri dari:
 - a. Sub Bidang Mutasi Tenaga Administrasi;
 - b. Sub Bidang Tenaga Fungsional.
5. Bidang Pengadaan, Formasi dan Data Pegawai, terdiri dari:
 - a. Sub Bidang Formasi dan Pengaturan Pegawai;
 - b. Sub Bidang Pengelolaan Data Pegawai.
6. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari:
 - a. Sub Bidang Diklat Kepemimpinan;
 - b. Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional.

7. Kelompok Jabatan Fungsional; dan
8. Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Perubahan susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah menjadi Badan Kepegawaian Kabupaten adalah, *pertama* jumlah bidang bertambah dari tiga bidang menjadi empat bidang. Menurut Perda No. 10 Tahun 2005 (tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember) dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdapat tiga bidang, yaitu: 1) Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, 2) Bidang Mutasi Pegawai, dan 3) Bidang Pengembangan Karer.

Kedua, jumlah Sub Bidang dikurangi 11 Sub Bidang menjadi 8 Sub Bidang. Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan terdiri dari 4 Sub Bidang, yaitu: 1) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai, 2) Sub Bidang Peningkatan Karer dan Disiplin Pegawai, 3) Sub Bidang Pengolahan Data, dan 4) Sub Bidang Urusan Pensiun. Bidang Mutasi terdiri dari 4 Sub Bidang, yaitu: 1) Sub Bidang Mutasi dan Promosi Mutasi Tenaga Administrasi, 2) Sub Bidang Mutasi dan Promosi Tenaga Fungsional, 3) Sub Bidang Kenaikan Pangkat Tenaga Administrasi, dan 4) Sub Bidang Kenaikan Pangkat Tenaga Fungsional. Sedangkan Bidang Pengembangan Karer terdiri dari 3 Sub Bidang, yaitu: 1) Sub Bidang Diklat Kepemimpinan, 2) Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional, dan 3) Sub Bidang Formasi.

Gambar 5
Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah
Menurut PP No. 41 Tahun 2007



Sumber: BKD Kab. Jember, 2014

2) Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian

Badan Kepegawaian Kabupaten Jember mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan koordinasi, perencanaan dan pelaksanaan kewenangan pemerintah kabupaten di bidang peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai, pengadaan, formasi, mutasi dan pengelolaan data pegawai serta penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi pegawai dalam rangka peningkatan sumber daya manusia aparatur dan tugas lain yang diberikan oleh Bupati (Pasal 3 ayat (1) Peraturan Bupati No. 64 Tahun 2008).

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian mempunyai fungsi meliputi :

- a) penyusunan perencanaan dan pengaturan pelaksanaan program penyusunan bahan pertimbangan kepada Bupati yang menyangkut Bidang Kepegawaian ;
- b) pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai ;
- c) pelaksanaan pengelolaan tata usaha kepegawaian meliputi pengumpulana data pegawai, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan dan kenaikan pangkat ;
- d) perencanaan dan pengurusan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda jasa, mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai ;
- e) penyelenggaraan pembinaan dan pemberian pertimbangan hukum serta perundang-udangan di bidang kepegawaian ;
- f) penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan struktural ; dan
- g) pengkoordinasian dan penyiapan administrasi penyertaan pegawai dalam pelaksanaan Diklatpim, Diklat Fungsional, Diklat Teknis, Latihan Pra Jabatan dan Tugas belajar .

Sekretariat mempunyai tugas melaksakan pelayanan teknis dan administratif serta pembinaan dan koordinasi kepegawaian dilingkup Badan kepegawaian serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.antara lain sebagai berikut:

1. pelaksanaan urusan umum;
2. pelaksanaan urusan kepegawaian;
3. pelaksanaan urusan keuangan; dan
4. pelaksanaan perencanaan program.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan ketatausahaan, menyusun data administrasi kepegawaian, memelihara

peralatan serta perlengkapan kantor dan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris.

Adapun tugas meliputi:

1. pelaksanaan tata usaha umum dan tata usaha pimpinan Badan;
2. pelaksanaan tata naskah dinas dan kearsipan;
3. pelaksanaan urusan rumah tangga dan protokol;
4. pengurusan perbaikan kantor;
5. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang administrasi perkantoran dan perlengkapan;
6. pengurusan kendaraan dan alat-alat pengangkutan lain milik Badan;
7. pelaksanaan persiapan upacara-upacara, pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat dinas serta persiapan penerimaan dan pengaturan tamu;
8. penyelenggaraan pengelolaan tata usaha kepegawaian yang meliputi pengumpulan tata kepegawaian, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan dan kenaikan pangkat;
9. pemberhentian dan pemindahan, cuti, bebas tugas, kenaikan gaji berkala, pembinaan karir dan pensiun pegawai di lingkup Badan;
10. penyiapan bahan dan melakukan upaya dalam rangka meningkatkan disiplin dan kesejahteraan pegawai serta pengembangan pendidikan dan latihan pegawai di lingkup Badan;
11. penyusunan formasi pegawai di lingkup Badan;
12. pelaksanaan usaha peningkatan mutu pengetahuan dan disiplin pegawai;
13. penyusunan rencana kebutuhan barang perlengkapan dan perbekalan;
14. pelaksanaan tata usaha barang peralatan dan perbekalan;
15. pelaksanaan pengadaan, pembinaan, penggunaan, penggudangan serta pemeliharaan barang peralatan dan perbekalan;
16. penyiapan bahan untuk penyusunan alokasi sertya melakukan distribusi barang peralatan dan perbekalan; dan
17. penyiapan bahan untuk penghapusan barang serta melakukan inventarisasi barang yang dikelola maupun yang dikuasai oleh Badan;

Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program kerja serta tugas lain yang diberikan oleh sekretaris. Mempunyai tugas antara lain:

1. penyiapan bahan dan data perumusan rencana dan program kerja; dan
2. pelaksanaan analisa dan penyiapan bahan evaluasi serta laporan;

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan penatausahaan keuangan dan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris. Tugas tersebut meliputi:

1. penghimpunan dan pengolahan bahan-bahan untuk penyusunan anggaran;
2. penyiapan penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja Badan;
3. pengolahan tata usaha keuangan atau pembukuan realisasi anggaran pendapatan dan belanja Badan;
4. pelaksanaan perhitungan anggaran dan verifikasi;
5. pelaksanaan tata usaha pembayaran gaji pegawai;
6. pengurusan keuangan perjalanan dinas, penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran Badan; dan
7. pelaksanaan evaluasi dan menyusun laporan bidang keuangan;

Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagaimana tugas Badan Kepegawaian dibidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan. Tugas tersebut meliputi:

1. perencanaan dan pengurusan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda jasa, mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai;
2. pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai;
3. pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang terkena sanksi akibat pelanggaran disiplin dan perceraian pegawai;

4. penyelenggaraan administrasi pegawai yang akan pensiun dan cuti pegawai;
5. pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang mengajukan ijin pemilihan Kepala Desa;
6. pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai;
7. pemrosesan kartu Taspen dan asuransi kesehatan pegawai.

Sub Bidang Peningkatan Kinerja mempunyai tugas menyusun program dan petunjuk pembinaan pegawai dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai;
2. penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang terkena sanksi akibat pelanggaran disiplin;
3. penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang mengajukan ijin perceraian;
4. pengurusan segala sesuatu yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai;
5. pengelolaan DP 3 Pegawai; dan
6. penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang mengajukan ijin pemilihan kepala desa.

Sub Bidang Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. penyiapan dan penyelesaian administrasi pensiun pegawai;
2. perencanaan dan pelaksanaan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan, tanda jasa, serta melakukan penyelesaian proses administrasi bagi pegawai yang akan cuti dan / atau pensiun;

3. pengurusan segala sesuatu yang berkenaan dengan tabungan perumahan bagi PNS ; dan
4. pemrosesan kartu Taspen dan asuransi kesehatan pegawai;
5. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

Bidang Mutasi Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian dibidang penyelesaian administrasi pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi kepegawaian lainnya, penyempahan pegawai dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan. Tugas tersebut meliputi:

1. penyelenggaraan administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan CPNS menjadi PNS, kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala pegawai;
2. penyelenggaraan administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dalam jabatan;
3. penyelenggaraan pembinaan dan pemberian pertimbangan hukum serta perundang-undangan dibidang kepegawaian;
4. penyelenggaraan proses penetapan Penilaian Angka Kredit jabatan fungsional ;
5. menyiapkan bahan/ data administrasi kepegawaian pada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat);
6. penyiapan tim penilai angka kredit; dan
7. pelaksanaan penyempahan pegawai.

Sub Bidang Mutasi tenaga Administrasi mempunyai tugas pengadministrasian kepegawaian mengenai pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga administrasi dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. penyelenggaraan administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan CPNS menjadi PNS dan pemindahan tenaga administrasi;

2. pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga administrasi;
3. pemberian pertimbangan hukum dan perundang-undangan dibidang kepegawaian;
4. penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan struktural; dan
5. melaksanakan penyempahan tenaga administrasi;

Sub Bidang Mutasi tenaga Fungsional mempunyai tugas pengadministrasian kepegawaian mengenai pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga fungsional dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. penyelenggaraan administrasi kepegawaian mengenai pengangkatan CPNS menjadi PNS dan pemindahan tenaga fungsional;
2. pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga fungsional;
3. pemberian pertimbangan hukum dan perundang-undangan dibidang kepegawaian;
4. penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan fungsional; dan
5. melaksanakan penyempahan tenaga fungsional;

Bidang Pengadaan, Formasi dan Data Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian dibidang penyusunan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah dan perangkat kabupaten dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan. Tugas tersebut meliputi:

1. pelaksanaan dan penyusunan formasi pegawai dan rencanan kebutuhan pegawai;
2. penyiapan rencana pemanfaatan dan penempatan CPNS;

3. peyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai, pemrosesan administrasi penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP), kartu pegawai, kartu Istri/suami (Karis / Karsu) pegawai, serta pengelolaan sistem Informasi manajemen Kepegawaian Republik Indonesia (SIMKRI);
4. penyiapan dan pelaksanaan penerimaan serta penyertaan pendidikan ikatan dinas; dan
5. melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian Ijasah;

Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai mempunyai tugas menyiapkan penyusunan formasi pegawai, rencana kebutuhan pegawai dan penyelenggaraan pengadaan pegawai dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Formasi dan Data Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. penyiapan dan penyusunan formasi pegawai ;
2. penyiapan rencana kebutuhan pegawai ;
3. penyiapan dan penyelenggaraan rekrutmen / pengadaan pegawai;
4. penyiapan proses penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP) dan pengangkatan CPNS;
5. melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian ijasah; dan
6. penyiapan dan pelaksanaan penerimaan serta penyertaan pendidikan ikatan dinas;

Sub Bidang Pengelolaan Data Pegawai mempunyai tugas menyusun ai dan mengelola SIMKRI dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengadaan, Formasi dan Dta Pegawai. Tugas tersebut meliputi:

1. penyusunan dan pengelolaan SIMKRI;
2. peyusunan DUK Pegawai;
3. pemfasilitasian pembuatan kartu pegawai;
4. pemfasilitasian pembuatan kartu suami / istri; dan
5. pengelolaan administrasi pegawai tidak tetap;

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan sebagaimana tugas Badan Kepegawaian dibidang penyusunan perencanaan dan peningkatan sumber daya manusia aparatur pemerintah dan semua lembaga perangkat kaabupaten dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan. Tugas tersebut meliputi:

1. pengkoordinasian dan penyiapan administrasi penyertaan pegawai dalam melaksanakan Diklatpim, Diklat Fungsional, Diklat Teknis, Latihan Pra Jabatan dan Tugas belajar;
2. pelaksanaan analisa kebutuhan diklat aparatur; dan
3. pelaksanaan rencana pemanfaatan dan evaluasi alumni peserta diklat;

Sub Bidang Diklat Kepemimpinan mempunyai tugas mengkoordinasikan dan menyiapkan administrasi penyertaan pegawai dalam Diklat Kepemimpinan, Diklat Pra Jabatan, Tugas Belajar dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Tugas tersebut meliputi:

1. pelaksanaan koordinasi dan penyiapan administrasi penyertaan pegawai dalam Diklat Kepemimpinan, Diklat Prajabatan dan Tugas belajar;
2. pelaksanaan analisa kebutuhan diklat kepemimpinan; dan
3. pelaksanaan rencana pemanfaatan dan evaluasi alumni peserta diklat kepemimpinan;

Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional mempunyai tugas mengkoordinasi, merencanakan dan menyiapkan administrasi penyertaan pegawai dalam Diklat Fungsional dan Diklat Teknis dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Tugas tersebut meliputi:

1. pelaksanaan koordinasi, perencanaan dan penyiapan administrasi penyertaan pegawai dalam Diklat Fungsional dan Diklat Teknis;
2. pelaksanaan analisa kebutuhan diklat teknis fungsional; dan
3. pelaksanaan rencana pemanfaatan dan evaluasi alumni peserta diklat teknis fungsional;

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis Badan Kepegawaian sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

UPT mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis operasional Badan Kepegawaian dalam urusan rumah tangga dibidang kepegawaian yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa kecamatan, melaksanakan tugas pembantuan berdasarkan kebijakan dan peraturan perundang-undangan serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan. Tugas tersebut meliputi:

1. penyiapan penyusunan pelaksanaan sebagian tugas program kegiatan Badan
2. pelaksanaan kebijakan program dan kegiatan Badan
3. pengelolaan, pelaksanaan pengadaan, pengumpulan, pengelolaan, penyimpanan, perawatan dan penyajian bahan sarana dan prasarana; dan
4. pelaksanaan pemeliharaan / perawatan, pembinaan, pengamaan ndan peningkatan pelayanan.

3) Kondisi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember

Pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi, tingkat pendidikan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai mempunyai peranan yang sangat besar dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember mempunyai jumlah personil pegawai sebanyak 45 orang berdasarkan pangkat/ golongan serta jabatan, berikut dapat dilihat pada tabel PNS Badan Kepegawaian Kabupaten Jember.

Tabel 2
Daftar Pegawai Negeri Sipil
Badan Kepegawaian Kabupaten Jember
Tahun 2014

No	Nama	NIP	PANGKAT/ GOL.	JABATAN
1	Joko Santoso, SH	19650504 199311 1 002	Pembina TK I/ IV/b	Kepala Badan
2	Drs. Agus Subiyono	19590812 199403 1 003	Pembina TK I/ IV/b	Sekretaris
3	Drs. Markiningsih	19600923 198603 2 008	Pembina TK I/ IV/b	Kepala Bidang Mutasi
4	Udy Hartanto, SP. M.Si	19691012 199803 1 007	Pembina / IV/a	Kabid Peningk. Kinerja & Kesejahteraan Pegawai
5	Akhmad Helmy L, S.Sos	19760507 199602 1 004	Penata TK I/ III/ d	Kabid Diklat
6	Endro Lukito, S.STP.MM.	19780506 199803 1 003	Penata TK I/ III/ d	Kabid Pengadaan, Formasi, & Data Pegawai
7	Sri Agustini, SH.	19630812 199103 2 004	Penata TK I/ III/ d	Kasubag Umum & Kepegawaian
8	Mentik Diyah A, SH.	19720601 199803 2 004	Penata TK I/ III/ d	Kasubag Peningkatan Kinerja & Disiplin Pegawai
9	Drs. Moh. Sjarif H	19651201 199202 1 003	Penata TK I/ III/ d	Kasubag Perencanaan
10	Sudik Haryono, S.Sos	19690113 199302 1 001	Penata TK I/ III/ d	Kasubag Diklat Kepemimpinan
11	Budiharto	19600221 198701 1 001	Penata	Kasubag Diklat Teknis dan Fungsional
12	Ni Luh Ketut P D, S.Sos	19620712 199303 2 002	Penata	Kasubag Keuangan
13	Dwisunu Ari N, S.Sos	19700103 199602 1 001	Penata	Kasubid Kesejahteraan Pegawai
14	Deni Irawan, S.Sos	19761215 199602 1 002	Penata	Kasubid Mutasi Tenaga Administrasi
15	Ervian Suci A, SH., MH.	19800101 200212 2 006	Penata Muda TK I/ III/b	Kasubid Mutasi Tenaga Fungsional
16	Agung Wo, S.STP, M.Si	19840603 200412 1 001	Penata Muda TK I/ III/b	Kasubid Formasi dan Pengadaan Pegawai
17	Agus Suchayo, S.Sos	19750812 199602 1 001	Penata Muda TK I/ III/b	Kasubid Pengelolaan Data Pegawai
18	Sawar Adi Pranoto	19670213 198908 1 001	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Subid. Mutasi Tenaga Fungsional
19	Awan Sugiarto, S.Sos	19780420 199803 1 004	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Subid. Diklat Kepemimpinan
20	Diana Puspita M, SKM	19851027 200902 2 008	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Subid. Formasi dan Pengadaan Pegawai
21	Johan Prasetyo H, S.kom	19811210 200903 1 008	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Sub Bag. Umum dan Kepegawaian
22	Ani Fitriana, SH.	19790822 201001 2 001	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Sub Bag. Keuangan
23	Dayu Ajeng W, S.Psi	19840304 201001 2 017	Penata Muda TK I/ III/b	Kasubid Mutasi Tenaga Fungsional
24	Intan Fajarwati, S.Sos	19840807 201001 2 020	Penata Muda TK I/ III/b	Staf Sub Bid. Peningkatan Kinerja & Disiplin Pegawai
25	Adi Kurniawan, S.Sos	19730907 199502 1 001	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Diklat Kepemimpinan
26	Farida Ariyani	19710118 199602 2 001	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Diklat Fungsional
27	Erni Kurniati	19750517 199603 2 002	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Mutasi Tenaga Fungsional
28	Wantok	19710714 199703 1 005	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Peningkatan Kinerja & Disiplin Pegawai
29	Dian Nilawati, SE.	19711120 200212 2 003	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Mutasi Tenaga Administrasi
30	Yusuf Abdillah, SE.	19790304 200501 1 006	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Diklat Kepemimpinan
31	Ica Ghea H, S.STP	19900529 201206 2 023	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Kesejahteraan Pegawai
32	Drs. Hartono	19660801 201212 1 001	Penata Muda : III/ a	Staf Sub Bid. Pengelolaan Data Pegawai

33	Irwandhani, A.Md.	19780611 200604 1 015	Pengatur TK I; II/ d	Staf Sub Bid. Mutasi Tenaga Administrasi
34	Andyk Rahmad H, A.Md.	19840711 201001 1 015	Pengatur II/ c	Staf Sub Bid. Pengelolaan Data Pegawai
35	Dwi Santi W, A.Md.	19851017 201001 2 023	Pengatur II/ c	Staf Sub Bag. Keuangan
36	Yusuf Ismail	19701030 200801 1 009	Pengatur Md. TK I;II/ b	Staf Sub Bag. Perencanaan
37	Ahmad Fa'is	19741214 200901 1 002	Pengatur Md. TK I;II/ b	Staf Sub Bid. Kesejahteraan Pegawai
38	Bus'an	19780707 200901 1 003	Pengatur Md. TK I;II/ b	Staf Sub Bid. Diklat Teknis dan Fungsional
39	Moch. Yusuf Hidayat	19780820 200901 1 003	Pengatur Md. TK I;II/ b	Staf Sub Bid. Formasi & Pengadaan Pegawai
40	Sumarwi	19590601 199004 1 001	Pengatur Muda; II/ a	Staf Sub Bag. Umum & Kepegawaian
41	Ilham Taufiq Hidayat	19811112 201001 1 003	Pengatur Muda; II/ a	Staf Sub Bag. Umum & Kepegawaian
42	Andik Efendi	19831208 201001 1 007	Pengatur Muda; II/ a	Staf Sub Bid. Mutasi Tenaga Administrasi
43	Fidatun Hosi'in	19850530 201001 2 002	Pengatur Muda; II/ a	Staf Sub Bid. Diklat Kepemimpinan
44	Saniman Karno	19711210 200701 1 015	Juru TK I; I/ d	Staf Sub Bag. Umum & Kepegawaian
45	Nurholis	19740415 200901 1 003	Juru TK I; I/ d	Staf Sub Bid. Peningkatan Kinerja & Disiplin Pegawai

Sumber: BKD Kab. Jember 2014

Tabel 3
Data Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Diklat Perjenjangan
Badan Kepegawaian Kabupaten Jember
Tahun 2014

NO	JABATAN	SUDAH DIKLATPIM TINGKAT			YANG BELUM DIKLATPIM
		II	III	IV	
1	Eselon II – A	0	0	0	0
2	Eselon II – B	0	0	0	0
3	Eselon III – A	0	1	0	0
4	Eselon III – B	0	4	0	0
5	Eselon IV – A	0	0	9	1 (DIKLATPIM IV)
6	Eselon IV – B	0	0	0	0
JUMLAH		0	5	9	

Sumber: BKD Kab. Jember 2014

Dari data jumlah PNS berdasarkan diklat perjenjangan di atas dapat diketahui bahwa pegawai yang sudah mengikuti Dilatpim III sebanyak 5 orang, yang sudah mengikuti Diklatpim IV sebanyak 9 orang, dan yang belum mengikuti Diklatpim 1 orang (Diklatpim IV).

Tabel 4
Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Badan Kepegawaian Kabupaten Jember
Tahun 2014

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH	%
		PRIA	WANITA		
1.	Strata 3	0	0	0	0
2.	Strata 2	5	1	6	13,05
3.	Strata 1 / D 4	13	11	24	52,17
4.	Diploma 3	2	2	4	8,70
5.	Sarjana Muda	0	0	0	0
6.	Diploma 2	0	0	0	0
7.	Diploma 1	0	0	0	0
8.	S L T A	8	2	10	21,74
9.	S L T P	1	0	1	2,17
10.	S D	1	0	1	2,17
J U M L A H		30	16	46	100,00

Sumber: BKD Kab. Jember 2014

Dari data jumlah pegawai berdasarkan jenjang pendidikan pada Badan Kepegawaian Kabupaten Jember di atas dapat diketahui bahwa tingkat jenjang pendidikan pegawai adalah tamat S2, dan pendidikan terendah adalah tamat SD. Berdasarkan jumlah antara lain yakni, tamatan S2 sebanyak 6 orang, tamat S1 sebanyak 24 orang, tamat Diploma/ D3 sebanyak 4 orang, tamat SLTA sebanyak 10 orang, tamat SLTP sebanyak 1 orang, dan tamatan SD 1 orang.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan peningkatan kemampuan yang dimiliki SDM aparatur atau pegawai pemerintah Kab/Kota di Indonesia dalam pelaksanaan tugas dan fungsi mereka, serta upaya-upaya yang ditempuh organisasi untuk meningkatkan kemampuan mereka. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: (1) kapasitas pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, dan upaya-upaya yang ditempuh organisasi untuk mencapainya, (2) kapasitas keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas mereka, dan upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan mereka, (3) perilaku dan etika kerja pegawai, dan langkah-langkah yang ditempuh organisasi untuk memperbaiki perilaku dan etika kerja pegawai.

Pada pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai di kabupaten jember umumnya dimaknai bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur merupakan proses upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien dalam memenuhi tuntutan *costumer*, dengan indikator-indikator kemampuan antara lain dalam kemampuan pengetahuan pegawai, kemampuan keterampilan keterampilan pegawai, serta kemampuan perilaku dan etika kerja pegawai di Kabupaten Jember. Berikut pernyataan dari Sekretaris Badan Kepegawaian Kabupaten Jember mengenai pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur, bahwa:

“Pengembangan kapasitas pegawai di Badan Kepegawaian Kabupaten Jember adalah berupa diklat, pengembangan kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan etika pegawai dalam pelaksanaan tugas adalah dengan mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan pegawai yang dirasa perlu dikembangkan. Dasar pertimbangan dalam penempatan kerja/ mutasi pegawai juga dilakukan penyegaran, namun harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Organisasi menjamin profesionalisme dan ketanggapan pegawai dalam

memberikan pelayanan dengan jalan melaksanakan diklat bagi PNS agar lebih profesional. Hasil yang telah dicapai dalam keterampilan pegawai yaitu para pegawai dan masyarakat dapat dilayani dengan baik, meskipun tidak semuanya maksimal. Solusi menghadapi kendala-kendala yang ada yaitu perlu program/ kegiatan harus ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitas pembiayaan”. (Wawancara dengan Bapak Drs. Agus Subiyono hari Senin, 27 April 2015)

Selanjutnya disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah sebagai berikut.

“Pengembangan kapasitas pada dasarnya adalah peningkatan kemampuan pegawai, hal tersebut dapat diwujudkan dengan pelatihan yang biasanya disebut diklat, karena tujuan diklat pada dasarnya adalah meningkatkan kemampuan pegawai baik secara intelektual dan sikap” (Wawancara dengan Bapak Drs. Mohammad Sjarif Hidayat hari Senin, 27 April 2015)

Lebih lanjut disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut:

“Diklat adalah upaya aktivitas yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember dalam mengembangkan kapasitas aparatur pegawai, yang berupa diklat untuk tenaga profesional, pelaksanaan diklat yang diselenggarakan Kabupaten Jember adalah bekerjasama dengan Bandiklat Kabupaten Jember, sebagai usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan teknisnya” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Dari hasil kedua wawancara diatas dapat diketahui bahwa upaya pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur di Kabupaten Jember dilaksanakan melalui diklat yang bekerjasama dengan Bandiklat Kabupaten Jember, yang berupa diklat untuk tenaga profesional. Pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai sebagian besar sudah dilaksanakan dengan baik, dengan mengikutsertakan bagi para pegawai yang dirasakan perlu untuk mengikuti diklat demi menghadapi tantangan dan tuntutan untuk lebih profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai sosok pelayan yang baik. Namun masih dirasakan perlunya peningkatan program/ kegiatan baik dari segi kualitas dan kuantitas pembiayaan untuk lebih baik dan disempurnakan.

Mengenai upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur yang diselenggarakan di Kabupaten Jember Jika dikaitkan dengan dengan teorinya Katty Sensions yang dikutip Soeprpto (2003:12) bahwa Pengembangan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam rangka meningkatkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Tujuan program pengembangan kapasitas seringkali di desain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, baik pembangunan secara ilmiah, teknologi ataupun finansial. Dan pendapat UNDP yang juga dikutip Soeprpto (2003:13) yang menekankan perhatian utamanya dalam pengembangan SDM yaitu salah satunya adalah *training*. Maka pelaksanaan pengembangan SDM aparatur di Kabupaten Jember yang berupa diklat sudah sesuai dengan konsep pengembangan kapasitas dalam bukunya Soeprpto, sehingga aktivitas pengembangan SDM di Kabupaten Jember yang berupa diklat jika dilaksanakan akan efektif untuk mewujudkan kapasitas SDM aparatur yang diharapkan.

a. Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan diklat di Kabupaten Jember merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan aparatur yang profesional, kegiatan diklat merupakan proses peningkatan kompetensi aparatur agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal melalui transfer pengetahuan, sikap dan keterampilan tertentu agar memenuhi syarat dan cakap dalam melaksanakan pekerjaannya.

Mengenai ulasan tentang diklat di Kabupaten Jember disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Latihan sebagai berikut.

“Diklat dilaksanakan dengan alur mekanisme diklat mulai dengan perencanaan dengan menyusun RPJMD bidang kediklatan sebagai penjabaran dari visi, misi dan program prioritas yang akan digalakkan yang berbasis kompetensi dengan menganalisa kebutuhan diklat sebagai

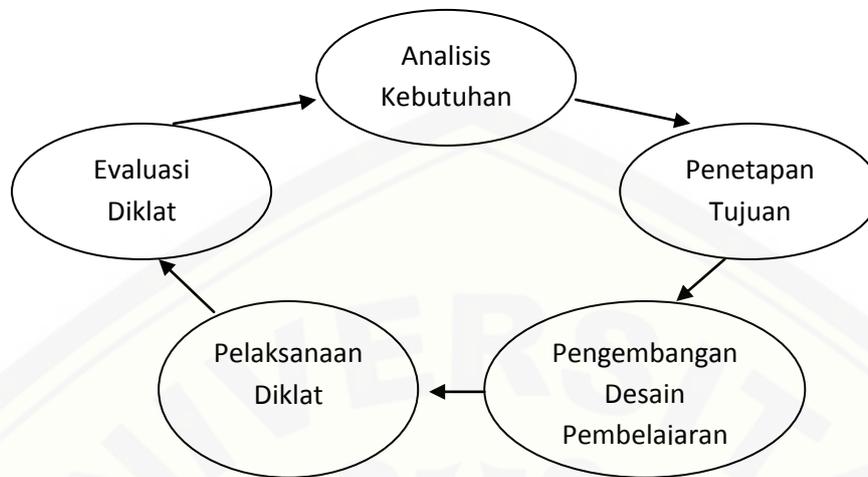
langkah awal. Kebutuhan diklat merupakan kesenjangan kompetensi yang nyata dimiliki aparatur dalam pelaksanaan tugasnya, kebutuhan diklat antara lain dapat terdiri dari kebutuhan pada tingkat organisasi/lembaga, pada tingkat jabatan/posisi, dan pada tingkat individu atau perorangan” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Selanjutnya dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan adalah sebagai berikut.

“Diklat pada dasarnya dilaksanakan berdasarkan kebutuhan diklat, dengan memperhatikan hasil pengisian data pemegang jabatan berdasarkan Keputusan BKN No. 46A Tahun 2003, sehingga dari formulir tersebut dapat diketahui aparatur yang membutuhkan pelatihan. Proses analisa kebutuhan diklat terdiri dari identifikasi kebutuhan diklat, analisa hasil identifikasi kebutuhan diklat, dan penilaian kesenjangan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Dari beberapa proses tersebut maka diharapkan pelaksanaan diklat diharapkan akan efektif” (Wawancara dengan Bapak Sudik Haryono, hari Senin 27 April 2015)

Dari kedua informan diatas dapat diketahui bahwa Diklat dilaksanakan dengan alur mekanisme diklat mulai dengan perencanaan dengan menyusun RPJMD bidang kediklatan sebagai penjabaran dari visi, misi dan program prioritas berbasis kompetensi dengan menganalisa kebutuhan diklat sebagai langkah awal, dengan memperhatikan hasil pengisian data pemegang jabatan berdasarkan Keputusan BKN No. 46A Tahun 2003, sehingga dari formulir tersebut dapat diketahui aparatur yang membutuhkan pelatihan. Kebutuhan diklat merupakan kesenjangan kompetensi yang nyata dimiliki aparatur dalam pelaksanaan tugasnya, kebutuhan diklat antara lain dapat terdiri dari kebutuhan pada tingkat organisasi/lembaga, pada tingkat jabatan/posisi, dan pada tingkat individu atau perorangan. Proses analisa kebutuhan diklat terdiri dari identifikasi kebutuhan diklat, analisa hasil identifikasi kebutuhan diklat, dan penilaian kesenjangan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pelaksanaan diklat dapat berjalan dengan efektif.

Dengan berpedoman sesuai Permendagri Nomor 31 Tahun 2007 bahwa penyelenggaraan diklat di Kabupaten Jember mekanisme manajemen diklat dapat digambarkan pada gambar siklus berikut.

Gambar 6. Siklus Manajemen Diklat

Sumber: BKD Kabupaten Jember

Berdasarkan gambar siklus manajemen diklat diatas dapat diketahui bahwa ruang lingkup manajemen diklat meliputi: (a) Analisis Kebutuhan Diklat; (b) Penetapan Tujuan Diklat; (c) Pengembangan Desain Pembelajaran; (d) Pelaksanaan Diklat; dan (e) Evaluasi Diklat. Hubungan dengan fungsi-fungsi manajemen secara umum yang *Pertama*, bahwa kegiatan analisis kebutuhan, penetapan tujuan dan pengembangan desain pembelajaran merupakan fungsi perencanaan. *Kedua*, pelaksanaan diklat merupakan fungsi penggerakkan (*actuating*). *Ketiga*, evaluasi merupakan fungsi pengendalian (*controlling*).

Secara keseluruhan bahwa proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Jember apabila dikaitkan dengan teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Jember sudah memenuhi tahapan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan oleh Millen dalam (GTZ, 2003:10) yang menyebutkan bahwa sebagai sebuah proses, *capacity building* memiliki fase-fase antara alain sebagai berikut: 1) *assessment*, 2) *formulation of strategies*, 3) *implementation of actions*, 4) *monitoring and evaluation*. Dimana dijelaskan dalam proses pengembangan kapasitas menurut Millen memiliki fase-fase antara lain di fase *assessment* dijelaskan untuk terlebih dahulu menganalisis lingkungan kemudian mengidentifikasi masalah, kebutuhan

(kepentingan) dan peluang (kesempatan). Fase *formulation of strategies* dijelaskan bahwa untuk merumuskan strategi dalam menyelesaikan masalah, maka harus sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan. Fase *implementation of actions* dijelaskan bahwa dalam merancang rencana program menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan. Fase *monitoring and evaluation* dijelaskan bahwa memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran. Berkaitan dengan hal tersebut fase penyelenggaraan di Badan Kepegawaian Kabupaten Jember adalah sebagai berikut: 1) inventarisasi kebutuhan diklat, 2) penyusunan program, 3) penyiapan anggaran, 4) penjadwalan kegiatan, 5) pelaksanaan diklat, 6) evaluasi, monitoring, dan pendayagunaan alumni dampak diklat. Setelah hasil evaluasi diketahui lagi inventarisasi kebutuhan diklat. Dimana dari enam tahapan tersebut sudah memenuhi fase dan teori yang dikemukakan oleh Millen, sehingga hasil diklat dapat meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur pemerintah daerah.

1) Jenis Pendidikan dan Pelatihan untuk Tenaga Profesional dan Persyaratannya

Pendidikan dan pelatihan PNS yang selanjutnya disebut DIKLAT adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Sasaran diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi didalam melaksanakan tugas pekerjaan ataupun jabatan PNS.

Selanjutnya tentang diklat untuk tenaga profesional dijelaskan oleh Kepala Bidang Diklat sebagai berikut:

“Tenaga profesional itu kan pegawai yang ahli dalam bidangnya, tujuan diklat itu kurang lebihnya seperti itu. Diklat ada empat jenis yang dilaksanakan BKD Kabupaten Jember, yakni: diklat teknis, diklat

fungsional, diklat prajabatan, dan diklat kepemimpinan.” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa tenaga profesional adalah pegawai yang ahli dalam bidangnya masing-masing. Dalam lingkungan Kabupaten Jember, diklat yang bertujuan untuk menyediakan tenaga profesional ada empat yaitu: diklat teknis, diklat fungsional, diklat prajabatan, dan diklat kepemimpinan.

Berdasarkan fokus penelitian yang terdapat dalam bab III, penelitian ini akan dibatasi pada aktivitas utama pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang berupa pendidikan dan pelatihan. Karena upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Kabupaten Jember berupa diklat. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan untuk pegawai pada pemerintah Kabupaten Jember bermacam-macam diantaranya adalah diklat teknis, diklat fungsional, diklat prajabatan, dan diklat kepemimpinan.

Dalam hal ini, macam-macam diklat yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember yang bekerjasama dengan Bandiklat Kabupaten Jember, dengan dikoordinir Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember dalam mengembangkan kapasitas aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil memfokuskan pada diklat untuk tenaga profesional yang berdasarkan fokus inisiatif pengembangan kapasitas dari teorinya Grindle (1997:9) adalah sebagai berikut:

a) Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Jenis diklat teknis cukup banyak, masing-masing Departemen atau Kementerian dan Lembaga Non Departemen memiliki pusat pendidikan sendiri-sendiri. Masing-masing Instansi Teknis itu diberi tugas dan tanggung jawab melakukan pembinaan diklat teknis

dan berkoordinasi dengan instansi Pembina Diklat (LAN). Pembinaan tersebut meliputi: a) penyusunan pedoman Diklat; b) pengembangan kurikulum Diklat; c) bimbingan penyelenggaraan Diklat; dan d) evaluasi Diklat (Pasal 29 PP No.101/2000). Misalnya untuk meningkatkan kompetensi tertentu bagi Pejabat Kepegawaian, Pusdiklat Pegawai BKN menyelenggarakan Diklat Teknis sesuai dengan kebutuhan instansi (secara parsial), antara lain:

1. Diklat Teknis Formasi PNS.
2. Diklat Teknis Pengadaan PNS.
3. Diklat Teknis Mutasi Kepegawaian.
4. Diklat Teknis Penggajian dan Kesejahteraan.
5. Diklat Teknis Pemberhentian PNS.
6. Diklat Teknis Pensiun PNS.
7. Diklat Teknis Pengembangan Budaya Kerja.
8. Diklat Teknis Peraturan Disiplin PNS, Pengembangan Jiwa Korsa dan Kode Etik PNS, dan Izin Perkawinan dan Perceraian PNS.
9. Diklat Teknis Analisis Jabatan.
10. Diklat Teknis Evaluasi dan Klasifikasi Jabatan.
11. Diklat Teknis Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (BKN; [online/http/www.BKN.co.id](http://www.BKN.co.id))

Materi umum diklat teknis antara lain sebagai berikut:

- 1) Struktur Organisasi dan Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Kejaksaan RI
- 2) Pembinaan karir
- 3) Standar minimum profesi
- 4) Kode Etik Pegawai
- 5) Administrasi Pembinaan teknis
- 6) Administrasi Pengawasan teknis
- 7) Ketentuan tentang penyelenggaraan Pengawasan
- 8) Program kurikuler (Senam kebugaran jasmani, PBB, Outbond, Ceramah umum).

Macam-macam jenis diklat teknis yang diselenggarakan oleh Instansi Teknis merupakan peluang bagi Pemerintah Kabupaten untuk mengirimkan SDM-nya mengikuti diklat teknis, atau menyelenggarakan sendiri melalui kerjasama dengan lembaga-lembaga diklat PNS yang ada.

Selanjutnya mengenai diklat teknis disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional sebagai berikut:

“Dalam diklat teknis di BKD Kabupaten Jember, dalam mengembangkan pegawai melalui diklat ditempuh melalui dua cara yaitu, mengirimkan pegawai pada diklat yang diselenggarakan oleh lembaga yang berwenang, dan dilakukan langsung oleh BKD ataupun instansi masing-masing yang bersangkutan” (Wawancara dengan Bapak Budiharto, hari Selasa 28 April 2015)

Dari wawancara diatas dijelaskan bahwa kebijakan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember dalam mengembangkan kompetensi pegawai melalui diklat ditempuh melalui dua cara yaitu, menyelenggarakan diklat teknis dan mengirimkan pegawai pada diklat yang diselenggarakan oleh lembaga yang berwenang. Pengiriman atau penyertaan diklat teknis pegawai pada lembaga lain dilakukan melalui Badan Kepegawaian atau langsung dari instansi masing-masing.

Tabel 5. Analisis Diklat Teknis

Tujuan	Kompetensi	Peserta	Pemateri
Untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis untuk pelaksanaan tugas PNS.	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan dan penguasaan pengetahuan pelayanan teknis umum seperti administrasi dan manajemen. • Keterampilan dan penguasaan pengetahuan teknis ketugasan pokok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam ketugasan pokok. • Lolos mekanisme seleksi yang dilakukan Tim Seleksi Peserta Diklat (TSPD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Di usulkan pejabat pembina kepegawaian instansi ditujukan kepada LAN. • Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan memiliki SK pengalaman mengajar diklat PNS. • Pendidikan minimal S-1. • Usia maksimal 50 tahun.

Sumber: BKD Kab. Jember (Data diolah)

Berdasarkan data tabel di atas maka dapat diketahui jelas bahwa diklat teknis dilaksanakan dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan kompetensi teknis dengan kompetensi yang berupa keterampilan dan pengetahuan serta penguasaan administrasi dan manajemen teknis dalam ketugasan pokok PNS, dengan syarat peserta diklat adalah orang yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam ketugasan pokoknya dan lulus seleksi yang dilakukan oleh Tim Seleksi Pendidikan dan Pelatihan serta ditunjang dengan pemateri dengan standar yang telah ditentukan. Maka jenis pendidikan dan pelatihan yang berupa diklat teknis sudah mampu memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai yang membutuhkan untuk dikembangkan kapasitasnya.

b) Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

Keberadaan jabatan fungsional PNS di Indonesia dimulai sejak tahun 1994, berdasarkan PP No. 16 Tahun 1994. Jabatan fungsional PNS adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya berdasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. jabatan fungsional dibedakan menjadi dua yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan.

1. Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
2. Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan

Materi diklat fungsional terdiri dari dua jenis:

- 1) Muatan dasar antara lain mencakup:
 - a. Kebijakan Manajemen PNS
 - b. Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian
 - c. Budaya Kerja Kepegawaian
 - d. Pengembangan Jiwa Korsa dan Kode Etik PNS
 - e. Pelayanan Prima Kepegawaian
- 2) Muatan pokok antara lain mencakup:
 - a. Perencanaan Kepegawaian
 - b. Penyusunan Analisis Jabatan
 - c. Kewenangan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS
 - d. Rekrutmen Pegawai
 - e. Mutasi dan Status Kepegawaian
 - f. Pengangkatan PNS dalam Jabatan

- g. Pengembangan Karier PNS
 - h. Perencanaan dan Pengembangan Diklat PNS
 - i. Kompensasi
 - j. Penilaian Kinerja
 - k. Sistem Informasi Kepegawaian
 - l. Kebijakan Penerapan Disiplin PNS dan Upayan Banding Administrasi
 - m. Pengendalian Kepegawaian
 - n. Pensiun Pejabat Negara dan PNS
 - o. Pembuatan Karya Tulis/Karya Ilmiah dibidang manajemen PNS
 - p. Penilaian dan Penetapan Angka Kredit Jabatan Analis Kepegawaian Keahlian
- 3) Muatan penunjang, yang mencakup:
- a. Pengarahan Program
 - b. Dinamika Kelompok/Outbond
 - c. Materi Substansi Lembaga
 - d. Perluasan Wawasan
 - e. Kebijakan Pemerintah Secara Nasional

Selanjutnya dalam diklat fungsional diampaikan disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional sebagai berikut:

“Diklat fungsional lebih ditekankan pada peningkatan keahlian seorang pegawai khususnya PNS, sehingga dalam menjalankan tugasnya ia mampu dan ahli” (Wawancara dengan Bapak Budiharto, hari Selasa 28 April 2015)

Pada Badan Kepegawaian Kabupaten Jember jabatan fungsional keahlian adalah jabatan fungsional kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang keahliannya. Tugas utama jabatan fungsional keahlian meliputi pembangunan pengetahuan, penerapan konsep dan teori, ilmu dan seni untuk pemecahan masalah, dan pemberian pengajaran dengan cara yang sistematis. Sedangkan jabatan fungsional keterampilan adalah jabatan fungsional berkualifikasi teknis atau penunjang profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan pengetahuan teknis di satu bidang ilmu pengetahuan atau lebih. Tugas utama jabatan fungsional keterampilan meliputi pelaksanaan kegiatan teknis yang berkaitan dengan penerapan konsep dan metode operasional di bidang ilmu pengetahuan tersebut, serta pemberian pengajaran di tingkat pendidikan tertentu.

Pejabat fungsional keahlian maupun keterampilan terikat pada etika profesi tertentu yang ditetapkan oleh ikatan profesinya.

Tabel 6. Analisis Diklat Fungsional

Tujuan	Kompetensi	Peserta	Pemateri
Untuk mencapai persyaratan kompetensi sesuai tugas dan jabatan PNS.	Keterampilan dan penguasaan pengetahuan fungsional terhadap tugas jabatan fungsional keahlian.	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. • Lolos mekanisme seleksi yang dilakukan Tim Seleksi Peserta Diklat (TSPD). 	<ul style="list-style-type: none"> • Di usulkan pejabat pembina kepegawaian instansi ditujukan kepada LAN. • Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan memiliki SK pengalaman mengajar diklat PNS. • Pendidikan minimal S-1. • Usia maksimal 50 tahun.

Sumber: BKD Kab. Jember (Data diolah)

Dari tabel analisa diklat fungsional dapat diketahui secara jelas bahwa diklat fungsional mensyaratkan kompetensi penguasaan pengetahuan fungsional terhadap tugas jabatan fungsional keahlian dengan persyaratan adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu dan lulus mekanisme seleksi, dengan ditunjang pemateri yang memenuhi standar dengan kualitas pendidikan minim S-1, sehingga hasil diklat fungsional dapat memenuhi dan meningkatkan kompetensi pegawai fungsional.

c) Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS Diklat Prajabatan terdiri dari :

1. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
2. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;

3. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS Terhitung Mulai Tanggal (TMT). CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Peserta diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Materi umum diklat prajabatan antara lain mencakup:

- 1) Dinamika Kelompok
- 2) Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia
- 3) Manajemen Kepegawaian Negara
- 4) Etika Organisasi
- 5) Pelayanan Prima
- 6) Budaya Kerja Organisasi Pemerintah
- 7) Manajemen Perkantoran Modern
- 8) Membangun Kerjasama Tim (*Team Building*)
- 9) Komunikasi yang Efektif
- 10) Wawasan Kebangsaan dalam Kerangka Negara Kesatuan RI
- 11) Program Kokurikuler: Latihan Kesegaran jasmani, baris-berbaris, tata upacara sipil, ceramah.

Mengenai diklat prajabatan di lingkungan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember disampaikan oleh Kepala Bidang Diklat sebagai berikut:

“Diklat prajabatan merupakan syarat CPNS untuk diangkat menjadi PNS. Dalam menyelenggarakan diklat prajabatan di BKD Kabupaten Jember dilakukan melalui koordinasi dengan Bandiklat Kabupaten Jember, dan Provinsi. Hal tersebut tidak lain adalah agar semua peserta CPNS di

Kabupaten Jember dapat melaksanakan diklat prajabatan dengan tepat waktu, karena jika sampai batas waktu yang ditentukan tetapi CPNS belum melaksanakan diklat prajabatan maka ia tidak bisa diangkat menjadi PNS” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Mulai tahun 2007 sampai saat ini, Pemerintah Kabupaten Jember telah melakukan penerimaan PNS sebanyak 712 orang, yang terdiri dari pengangkatan tenaga honorer daerah (330 orang), pengangkatan Sekretaris Desa (150 orang) dan penerimaan CPNS secara regular dilakukan pada pegawai fungsional, yang terdiri dari tenaga pendidikan (guru) sebanyak 120 orang (S1 74 orang, D2 54 orang), tenaga kesehatan 97 orang (S1 38 orang, D3 38 orang dan SMF 3 orang), penyuluh pertanian 5 orang (D3) dan piñata laporan keuangan 2 orang (S1).

Prioritas penyertaan diklat prajabatan dimulai dari CPNS yang berasal dari tenaga honorer, sekretaris desa dan CPNS regular. Dari 232 CPNS regular tersebut baru 40 orang yang telah mengikuti diklat prajabatan. Mereka mengikuti diklat di Pasuruan yang diselenggarakan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur. Badan Kepegawaian Kabupaten Jember tidak menyelenggarakan diklat prajabatan, kecuali diminta oleh Badan Diklat Provinsi sebagai penyelenggara.

Tabel 7. Analisis Diklat Prajabatan

Tujuan	Kompetensi	Peserta	Pemateri
Untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS.	Pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan Pemerintahan Negara dan bidang tugas serta budaya organisasi agar mampu melaksanakan tugasnya sebagai PNS.	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diklat prajabatan adalah seluruh Calon PNS yang ditetapkan oleh Bupati. • CPNS wajib diikutsertakan selambat-lambatnya 2 tahun terhitung mulai ditetapkannya sebagai CPNS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Di usulkan pejabat pembina kepegawaian instansi ditujukan kepada LAN. • Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan memiliki SK pengalaman mengajar diklat PNS. • Pendidikan minimal S-1. • Usia maksimal 50 tahun.

Sumber: BKD Kab. Jember (Data diolah)

Dari data tabel di atas diketahui bahwa jenis diklat yang berupa diklat prajabatan adalah untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS dengan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan Pemerintahan Negara dan bidang tugas serta budaya organisasi agar mampu melaksanakan tugasnya sebagai PNS. Dengan aturan pegawai yang mengikuti adalah seluruh Calon PNS yang ditetapkan oleh Bupati dan pameri juga sudah memenuhi standar pameri seperti diklat lainnya, sehingga hasil dari diklat prajabatan sudah memenuhi syarat kompetensi pegawai yang akan melaksanakan ketugasan pokoknya, maka kompetensi aparatur akan sesuai dengan yang diharapkan.

d) Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari:

1. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
2. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
3. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
4. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

Pedoman seleksi calon peserta Diklatpim Tingkat I, II, III dan IV diatur dalam Keputusan Kepala LAN No.1 Tahun 2004. Dalam menyelenggarakan diklatpim, Badan Kepegawaian Kabupaten Jember bekerja sama dengan Badan Diklat Provinsi Jawa Timur, mulai dari proses seleksi hingga pelaksanaan diklat. Proses seleksi dilakukan melalui empat tahap, yaitu: a) proses perencanaan, b) proses penjaringan, c) proses pemanggilan, dan d) proses tes/penilaian. Proses perencanaan, penjaringan dan pemanggilan dilakukan oleh Badan Kepegawaian sedangkan proses tes/ penilaian dilakukan oleh Badan Diklat Provinsi.

Materi yang diberikan pada Diklat Kepemimpinan umumnya adalah meliputi yang berupa pembinaan akademis, kecakapan, kepribadian, sikap mental, dan fisik yang dikelompokkan menjadi:

1. Kajian Sikap dan Perilaku
 - a. Pengukuran sikap kemampuan, pengembangan kepribadian dan evaluasi
 - b. Ceramah kajian sikap dan perilaku
 - c. Kepemimpinan di alam terbuka/ KIAT I dan KIAT II
 - d. Pengenalan dan pengaturan potensi diri
 - e. Kecerdasan emosional
 - f. Kepemimpinan aparatur
2. Kajian Manajemen Publik
 - a. Ceramah kajian manajemen publik
 - b. Sistem administrasi negara Republik Indonesia
 - c. Dasar-dasar *Good Governance*
 - d. MSDM, keuangan dan materiil
 - e. Operasionalisasi pelayanan prima
 - f. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
 - g. Teknis komunikasi dan presentasi
 - h. Pola kerja terpadu
 - i. Pengelolaan informasi dan teknik laporan
3. Kajian Pembangunan
 - a. Ceramah kajian pembangunan
 - b. Pokok-pokok kebijakan pembangunan kabupaten
 - c. Kebijakan dan program pembangunan
 - d. Konsep dan indikator pembangunan
4. Aktualisasi
 - a. *Issu actual* sesuai tema
 - b. Bimbingan seminar KKP, KKK, KKA
 - c. Bimbingan dan observasi lapangan
5. Muatan lain
 - a. Pengarahan program

- b. Jam pimpinan
- c. Muatan teknis
- d. Pre test dan post test

Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jabatan struktural, baik untuk eselon IV, III, II, dan I secara rinci dirumuskan dalam pedoman Diklatpim yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Dari beberapa ulasan mengenai Diklat dan jenisnya. Untuk lebih jelasnya berikut dikatakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember bahwa:

“Upaya dalam pelaksanaan Diklat hampir semuanya sudah dilaksanakan dengan baik, sesuai aturan prosedur dan aturan normatif disesuaikan dengan PP. Dalam diklat kami bekerjasama dengan Bandiklat Kabupaten Jember, pelaksanaan diklat sudah dilakukan secara selektif sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi dengan berpedoman aturan normatif seperti PP, sehingga hasil Diklat dapat berguna bagi pekerjaan yang akan dihadapi, dengan tujuan membentuk pegawai yang profesional dan mempunyai wawasan yang luas, namun semua pelaksanaan diklat dari semua jenis diklat tidak berjalan dengan sepenuhnya karena anggaran diklat belum meng-*cover* semua jenis pelaksanaan diklat yang harusnya diselenggarakan” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Lebih lanjut dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember sebagai berikut:

“Diklat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi, apabila dirasa perlunya dilakukan diklat, ya kami laksanakan sesuai dengan kebutuhan dan analisa. Untuk dapat mengikuti Diklat seorang pegawai harus dapat memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan sesuai dengan jenis Diklat yang mau di ikuti. Pedoman pelaksanaan diklat kami laksanakan sesuai dengan peraturan dan UU yang telah telah ditetapkan dan disempurnakan atau diperbarui dari tahun-ketahun. Dari beberapa jenis Diklat yang disepakati kami sudah melaksanakan semua sesuai dengan peraturan yang baik, namun khususnya pada jenis Diklatpim I dan Diklatpim II kami mengirimkan ke provinsi, jadi pada jenis Diklat Kepemimpinan kami melaksanakan Diklatpim III dan Diklatpim IV saja” (Wawancara dengan Bapak Sudik Haryono, hari Senin 27 April 2015)

Kemudian dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional Badan Kepegawaian Kabupaten Jember sebagai berikut:

“Sasaran Diklat yaitu terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Diklat bersifat terbuka bagi setiap pegawai asalkan pegawai sudah memenuhi syarat untuk mengikuti Diklat. Dalam pelaksanaan selama Diklat, pegawai diberikan fasilitas seperti diberikan materi sesuai dengan jenis diklat yang diikuti dan sarana dan prasarana yang dibutuhkan para pegawai saat melaksanakan Diklat. Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan integritas dalam mengelola pelaksanaan program instansi melalui pembelajaran akuntabilitas, etika, dan aktualisasi akuntabilitas dan etika. Untuk mengetahui hasil daripada Diklat kami menggunakan evaluasi Diklat. Pedoman dalam pelaksanaan diklat sesungguhnya disesuaikan dengan aturan-aturan seperti UU ASN No. 5 Tahun 2014, Permendagri No.37 Tahun 2007, PP No. 101 Th 2000, dan Perbup No. 52 Th 2014” (Wawancara dengan Bapak Budiharto, hari Selasa 28 April 2015)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa tujuan dari Diklat adalah mewujudkan PNS yang mempunyai kompetensi sesuai dengan syarat jabatannya dan menumbuhkan profesionalisme serta wawasan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Diklat dilaksanakan dengan bekerjasama dengan Bandiklat Kabupaten Jember, dan dilaksanakan secara selektif dengan memperhatikan kebutuhan pegawai dan organisasi akan tuntutan dan perubahan, pedoman pelaksanaan Diklat menggunakan peraturan hukum yang berlaku, namun pelaksanaan diklat semuanya tidak berjalan dengan sepenuhnya karena anggaran dana untuk diklat belum meng-cover semua jenis diklat yang harusnya diselenggarakan.

Mengenai data lapangan di atas jika dikaitkan dengan (Mangkunegara, 2005:44) yang menjelaskan komponen-komponen pelatihan dan pengembangan yang menyatakan “metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta” dan “peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan”. Maka penyelenggaraan diklat yang dilaksanakan BKD Kabupaten Jember sudah melaksanakan kedua komponen tersebut sehingga penyelenggaraan semua jenis

diklat dapat berhasil guna. Namun, disisi lain penyelenggaraan semua jenis diklat tersebut belum sepenuhnya berjalan dengan seharusnya, karena anggaran dana diklat belum mampu meng-*cover* semua jenis diklat yang harusnya dilaksanakan. Sehingga Pemerintah Kabupaten Jember perlu memperhatikan anggaran dana diklat agar semua kegiatan keseluruhan diklat dapat terlaksana dengan optimal dan efektif.

Tabel 8. Analisis Diklat Kepemimpinan

Tujuan	Kompetensi	Peserta	Pemateri
Memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur dalam jenjang jabatan struktural tertentu.	Mencapai persyaratan kompetensi aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta diklatpim IV minimal pangkat/gol. ruang III/a telah atau dipersiapkan menduduki jabatan eselon IV, pendidikan minim D-III dan usia maksimal 40 tahun. • Diklatpim III pangkat/gol. ruang minim III/c dipersiapkan untuk menduduki jabatan struktural eselon III, pendidikan minim S-1 dan usia maksimal 45 tahun. • Diklatpim II pangkat/gol. ruang minim II/a menduduki jabatan eselon II, pendidikan minim S-1 dan usia maksimal 50 tahun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Di usulkan pejabat pembina kepegawaian instansi ditujukan kepada LAN. • Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) dan memiliki SK pengalaman mengajar diklat PNS. • Pendidikan minimal S-1. • Usia maksimal 50 tahun.

Sumber: BKD Kab. Jember (Data diolah)

Dari tabel analisa diklat kepemimpinan di atas dapat diketahui bahwa tujuan dilakukannya diklat kepemimpinan adalah memberikan wawasan,

pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Acuan kompetensi adalah mencapai persyaratan kompetensi aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural, dengan persyaratan peserta diklat sesuai dengan jenis tingkatan diklat kepemimpinan dan didukung dengan pemateri diklat yang sudah memenuhi standar kompetensi untuk mengajar, sehingga hasil diklat kepemimpinan akan mampu meningkatkan kompetensi pegawai struktural yang diharapkan.

2) Pemberian Materi Diklat

Pemberian materi diklat dari beberapa jenis diklat yang dilaksanakan tentunya harus dan sudah disesuaikan dengan pelaksanaan Diklat yang dimaksud. Materi yang diberikan kepada para peserta Diklat pada dasarnya adalah untuk menambah pengetahuan dan memperluas pemahaman aparatur pemerintah terhadap seluruh lingkungan kerja dan lingkungan sosial dimana pegawai tersebut berada.

Lebih lanjut dikatakan oleh Kepala Bidang Diklat tentang pemberian materi Diklat adalah sebagai berikut:

“Materi diklat yang kami berikan disesuaikan dengan diklat yang sedang diselenggarakan dengan tujuan untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam, dalam hal ini materi diklat diupayakan dapat memenuhi dan mengimbangi dengan tuntutan pekerjaan yang ada dengan disertai kasus-kasus yang sedang berkembang saat ini, tujuannya agar peserta diklat mempunyai gambaran nyata dalam penerapannya” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Selanjutnya dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan tentang pemberian materi Diklat sebagai berikut:

“Bahwa materi yang diberikan selama diklat diusahakan sesuai dengan pekerjaan, dengan kata lain materi tersebut dapat diterapkan ke dalam tugas mereka sehari-hari. Dalam hal ini penyelenggaraan diklat memang

ditujukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam kepada para peserta diklat” (Wawancara dengan Bapak Sudik Haryono, hari Senin 27 April 2015)

Kemudian lebih lanjut dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional sebagai berikut:

“Yang saya tahu mengenai materi yang diberikan pada saat diklat yaitu memang sesuai dengan kebutuhan atau dengan pekerjaan yang akan dihadapinya dilapangan, jadi apa yang diberikan oleh pemateri pada saat diklat, dapat diterapkan pada saat peserta bekerja di lapangan” (Wawancara dengan Bapak Budiharto, hari Selasa 28 April 2015)

Dari hasil wawancara dengan ketiga informan diatas dapat diketahui bahwa Materi Diklat yang diberikan kepada peserta disesuaikan sesuai dengan jenis Diklat yang di ikuti, dan sudah disesuaikan dengan bidang pekerjaan pada jabatan yang baru. Dengan tujuan agar peserta Diklat mempunyai gambaran dan pengetahuan baru untuk bisa diterapkan dilapangan.

Sehubungan dengan hal tersebut jika dikaitkan dengan teori dalam bukunya Mangkunegara (2005:51) mengatakan bahwa “Materi yang sesuai harus diberikan, pengajar harus memiliki alat-alat pelatihan dan materi-materi yang cukup lengkap, seperti kasus-kasus, masalah-masalah, pertanyaan-pertanyaan untuk diskus, dan bahan bacaan”. Maka materi diklat yang diberikan kepada peserta yang mengikuti diklat yang dilaksanakan BKD Kabupaten Jember tersebut bermanfaat bagi penyelesaian tugas kantor sehari-hari, maka dengan mengikuti diklat para peserta diharapkan dapat memperluas pengetahuan maupun pemahaman yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Jember. Dengan demikian penyelenggaraan diklat mampu memberikan pedoman untuk melaksanakan pekerjaan pada pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya.

3) Sarana dan Prasarana Diklat

Demi kelancaran proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, perlu didukung dengan prasarana diklat yang sesuai dengan jenis diklat yang

diselenggarakan sehingga diharapkan penyelenggaraan diklat dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Sarana yang diberikan untuk menunjang kegiatan Diklat di Kabupaten Jember antara lain sebagai berikut:

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 (Wifi)*;
11. Buku referensi;
12. Modul/ bahan ajar;
13. Bank kasus;
14. Teknologi multimedia.

Tentang sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan diklat, dikatakan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan adalah sebagai berikut.

“Untuk penyelenggaraan diklat, kami berusaha memberikan fasilitas yang memadai agar memberikan kenyamanan bagi peserta diklat, selain itu fasilitas-fasilitas yang kami sediakan agar bisa dimanfaatkan untuk pelaksanaan diklat agar apa yang kita harapkan dari tujuan diadakannya diklat dapat tercapai” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos hari selasa, tanggal 28 April 2015)

Lebih lanjut dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan adalah sebagai berikut.

“Saya disini selain juga termasuk pelaksana saya juga peserta yang pernah mengikuti diklat, menurut saya sarana dan prasarana yang disediakan dari segi kuantitas maupun kualitas sudah cukup baik, sebab semua sarana dan prasarana yang disediakan bermanfaat sekali dengan apa yang dibutuhkan

dalam pelaksanaan diklat” (Wawancara dengan Bapak Sudik Haryono, S.Sos, M.Si hari senin, tanggal 27 April)

Selanjutnya dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Teknis dan Fungsional adalah sebagai berikut.

“Sarana dan prasarana yang disediakan untuk pelaksanaan diklat menurut saya sudah sangat maksimal, sebab apa yang kami sediakan betul-betul memperhatikan apa yang memang diperlukan dalam pelaksanaan diklat, sehingga terdapat kesesuaian antara materi yang disampaikan dengan sarana dan prasarana yang telah disediakan sehingga peserta diklat dapat menyerap semua materi yang diberikan” (Wawancara dengan Bapak Budiharto hari rabu, tanggal 28 April 2015)

Dari ketiga informan diatas dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana yang disediakan untuk pelaksanaan diklat sudah bagus dan sangat bermanfaat bagi peserta diklat sebab selain sarana dan prasarana yang disediakan kondisinya masih sangat bagus juga apa yang disediakan sudah sesuai dengan kebutuhan selama pelaksanaan diklat, sehingga sarana dan prasarana yang disediakan sudah bisa dinilai baik.

Sehubungan dengan hal tersebut jika dikaitkan dalam kajian teori mengenai dimensi kapasitas yang dijelaskan pada bab sebelumnya, UNDP memfokuskan pengembangan kapasitas pada tiga dimensi dimana salah satunya adalah dimensi modal (dimensi fisik) yang menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung. Hal ini sesuai dengan sarana dan prasarana yang disediakan BKD Kabupaten Jember, dimana sarana prasarana sangat diperhatikan agar terciptanya kondisi lingkungan yang mendukung, sehingga dengan kondisi seperti ini akan menciptakan suatu kondisi yang kondusif, sehingga kondisi seperti itu secara tidak langsung akan mendukung pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang efektif.

4) Evaluasi Diklat

Selanjutnya untuk mengetahui hasil daripada diklat maka dilakukan evaluasi, evaluasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Kabupaten Jember dalam

pelaksanaan diklat ada tiga jenis, yakni Evaluasi Widyaiswara, Evaluasi Penyelenggaraan, dan Evaluasi Pasca Diklat.

Evaluasi widyaiswara dilakukan oleh peserta dan Tim Evaluator Widyaiswara, dimana aspek yang dinilai dalam evaluasi ini antara lain:

1. Sistematika Penyajian;
2. Kemampuan menyajikan;
3. Ketepatan waktu dan kehadiran;
4. Penggunaan metode dan sarana diklat;
5. Sikap dan perilaku;
6. Cara menjawab pertanyaan dari peserta;
7. Penggunaan bahasa;
8. Pemberian motivasi kepada peserta;
9. Kerapihan pakaian;
10. Kerjasama antar widyaiswara (dalam tim).

Penilaian terhadap widyaiswara yang dilakukan oleh peserta menggunakan formulir yang telah disediakan oleh penyelenggara

Dalam evaluasi penyelenggaraan aspek yang dinilai adalah implementasi dari sertifikat kompetensi yang dimiliki untuk mengelola diklat, meliputi:

1. Perencanaan program diklat, dengan indikator:
 - a. Kesesuaian perencanaan dengan standar program diklat;
 - b. Penyampaian rencana diklat kepada Kepala LAN.
2. Pengorganisasian program diklat, dengan indikator:
 - a. Keputusan Kepala Lembaga Diklat tentang panitia penyelenggara diklat;
 - b. Uraian tugas panitia penyelenggara diklat.
3. Pelaksanaan program diklat, dengan indikator:
 - a. Kesesuaian pelaksanaan dengan perencanaan;
 - b. Pengkoordinasian dengan pihak-pihak terkait;
 - c. Penyampaian laporan penyelenggaraan diklat kepada LAN.
4. Pelayanan kepada peserta, dengan indikator:

- a. Kelengkapan informasi diklat;
 - b. Ketersediaan dan kebersihan asrama, kelas, ruang makan, toilet, dan prasarana lainnya;
 - c. Ketersediaan, kebersihan dan keberfungsian fasilitas olahraga, kesehatan, tempat ibadah dan sarana lainnya;
 - d. Ketersediaan, kelengkapan dan keberfungsian sarana dan bahan diklat.
5. Pelayanan kepada widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya, dengan indikator:
- a. Kelengkapan informasi diklat;
 - b. Ketepatan waktu menghubungi widyaiswara dan tenaga kediklatan lainnya.
6. Pengadministrasian diklat, dengan indikator:
- a. Kelengkapan surat menyurat;
 - b. Ketersediaan instrument-instrumen penilaian;
 - c. *File* keseluruhan dokumen setelah penyelenggaraan.

Penilaian terhadap pengelola dan penyelenggara diklat oleh tim evaluator penyelenggara, termasuk oleh peserta sebagai pembanding dengan menggunakan formulir yang disediakan oleh penyelenggara.

Evaluasi pasca diklat dilaksanakan sesuai dengan mekanisme dan prosedur evaluasi pasca diklat, antara lain sebagai berikut:

1. Antara 6 (enam) sampai dengan 12 (dua belas) bulan setelah penyelenggaraan diklat berakhir, dilakukan evaluasi pasca diklat untuk mengetahui dan mengukur:
 - a. Tingkat pemanfaatan alumni diklat dengan jabatan struktural;
 - b. Perkembangan perubahan yang telah dilaksanakan;
 - c. Rencana perubahan yang akan dilaksanakan;
 - d. Tingkat peningkatan kinerja alumni;
 - e. Tingkat peningkatan kinerja instansi unit organisasi alumni.
2. Evaluasi pasca diklat dilaksanakan oleh penyelenggara diklat bekerjasama dengan unit kepegawaian instansi;

3. Hasil evaluasi pasca diklat disampaikan oleh penyelenggara kepada pejabat pembina kepegawaian alumni, pimpinan instansi alumni, instansi pembina diklat dan instansi pengendali diklat;
4. Instansi pembina diklat menggunakan hasil evaluasi pasca diklat sebagai masukan untuk menyempurnakan program diklat selanjutnya.

Evaluasi pasca diklat dilakukan bersama oleh tim dengan menggunakan formulir yang telah disediakan oleh penyelenggara.

Selanjutnya mengenai evaluasi diklat disampaikan oleh Kepala Bidang Diklat bahwa:

“Evaluasi diklat dilakukan guna untuk mengetahui hasil daripada penyelenggaraan diklat dan digunakan untuk menyempurnakan diklat mendatang yang belum dilaksanakan. Evaluasi diklat ada tiga jenis yakni evaluasi widyaiswara, evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pasca diklat. Dalam melakukan evaluasi sudah disesuaikan dengan aturan dan pedoman yang sudah ditetapkan” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, 28 April 2015)

Kemudian dikatakan oleh Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan sebagai berikut:

“Evaluasi terhadap penyelenggaraan diklat penting dilaksanakan, karena untuk mengetahui hasil dari kegiatan diklat yang telah dilaksanakan dan dapat digunakan sebagai bahan penyempurnaan pada diklat yang selanjutnya, dengan tujuan untuk lebih menyempurnakan pelaksanaan dan tujuan daripada diklat tersebut” (Wawancara dengan Bapak Sudik Haryono, hari Senin 27 April 2015)

Dari kedua pendapat diatas dapat diketahui bahwa evaluasi diklat pada Badan Kepegawaian Kabupaten Jember ada tiga jenis, yakni Evaluasi Widyaiswara, Evaluasi Penyelenggaraan dan Evaluasi Pasca Diklat. Evaluasi diklat dilaksanakan sesuai dengan aturan dan pedoman yang ditetapkan. Tujuan evaluasi diklat adalah untuk mengetahui hasil diklat dan dapat dijadikan bahan untuk menyempurnakan pelaksanaan diklat selanjutnya.

Pelaksanaan evaluasi diklat di Kabupaten Jember sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri dalam Negeri No. 31 Tahun 2007 tentang

Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, dimana evaluasi diklat memperhatikan aspek yang mendukung maupun yang kurang mendukung pencapaian tujuan diklat tersebut, sehingga dengan adanya evaluasi diklat dapat diketahui keberhasilan diklat dalam meningkatkan kemampuan/kapasitas aparatur Pemerintah Kabupaten Jember.

b. Dampak Diklat Terhadap Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan teknisnya. Salah satu upaya untuk mewujudkan aparatur yang profesional dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Kegiatan diklat merupakan proses peningkatan kompetensi aparatur agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal melalui transfer pengetahuan, sikap dan keterampilan tertentu agar memenuhi syarat dan cakap melaksanakan tugasnya. Peningkatan kompetensi aparatur di Kabupaten Jember meliputi peningkatan kemampuan melalui diklat, penempatan pegawai sesuai kemampuan dengan didukung oleh sistem kepegawaian yang mengevaluasi diklat dengan berdasarkan Permendagri No. 31 Tahun 2007 dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 7. Siklus Peningkatan Kompetensi



Sumber: BKD Kabupaten Jember

Mengenai peningkatan kompetensi aparatur melalui diklat di Kabupaten Jember berikut disampaikan oleh Kepala Bidang Peningkatan Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai.

”Peningkatan kompetensi aparatur merupakan upaya sistematis yang dilakukan secara berlangsung dan terkoordinir melalui kegiatan diklat berbasis kompetensi dalam rangka membentuk sosok aparatur yang akan diharapkan. Peningkatan kompetensi aparatur melalui penerapan strategi diklat untuk pelaksanaan tugas baik karier maupun non karier memperhatikan keterkaitan bidang tugas dan keahlian yang akan diberikan” (Wawancara dengan Bapak Udy Hartanto, SP., M.Si, hari senin tanggal 2 Mei 2015)

Lebih lanjut disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan adalah sebagai berikut.

“Peningkatan kompetensi aparatur melalui diklat dengan memperhatikan kompetensi diklat yang mencakup (1) Ranah kognitif, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan/peningkatan pengetahuan dan intelektual, (2) Ranah sikap, penampilan peserta yang ditunjukkan peserta dalam perubahan minat, sikap dan nilai-nilai, dan (3) ranah keterampilan, yakni penampilan peserta yang ditunjukkan peserta baik yang bersifat intelektual maupun bersifat laku maupun gerak yang dikuasai dan dilakukan dengan tepat sesuai kecepatan tertentu, sehingga diharapkan bahwa dampak dari pelaksanaan diklat dapat mengenai secara tepat dan efektif dan dapat dirasakan aparatur setelah mengikuti diklat dan menghasilkan dampak yang positif terhadap peningkatan kemampuan aparatur secara individu” (Wawancara dengan Bapak Akhmad Helmi Luqman, S.Sos, hari Selasa, tanggal 28 April 2015)

Dari kedua informan dapat diketahui bahwa Peningkatan kompetensi aparatur merupakan upaya sistematis yang dilakukan secara berlangsung dan terkoordinir melalui kegiatan diklat berbasis kompetensi dalam rangka membentuk sosok aparatur yang akan diharapkan. Peningkatan kompetensi aparatur melalui diklat dengan memperhatikan kompetensi diklat yang mencakup (1) Ranah kognitif, yaitu penampilan yang ditunjukkan peserta dalam perubahan/peningkatan pengetahuan dan intelektual, (2) Ranah sikap, penampilan peserta yang ditunjukkan peserta dalam perubahan minat, sikap dan nilai-nilai, dan (3) ranah keterampilan, yakni penampilan peserta yang ditunjukkan peserta baik yang bersifat intelektual maupun bersifat laku maupun gerak yang dikuasai

dan dilakukan dengan tepat sesuai kecepatan tertentu, sehingga diharapkan bahwa dampak dari pelaksanaan diklat dapat mengenai secara tepat dan efektif, serta dapat dirasakan aparatur setelah mengikuti diklat dan menghasilkan dampak yang positif terhadap peningkatan kemampuan aparatur secara individu.

Hasil pelaksanaan diklat merupakan output yang mengarah pada peningkatan kompetensi aparatur jika memperhatikan dari analisa beberapa jenis diklat yang sudah dibahas pada halaman sebelumnya bahwa secara umum diklat sudah memenuhi standar dan memenuhi kompetensi pegawai yang dibutuhkan, namun hasil tersebut akan lebih dapat diketahui apabila pegawai yang telah mengikuti diklat dapat mengaplikasikannya ke dalam bentuk pekerjaan dan ditempatkan sesuai dengan bidang diklat yang sesuai saat di ikutinya, sehingga sasaran yang dicapai akan efektif. Berikut tentang penugasan pegawai pasca diklat di Kabupaten Jember disampaikan Oleh Kepala Sub Bidang Mutasi adalah sebagai berikut.

“Untuk penugasan pegawai kami sesuaikan dari kebutuhan posisi pekerjaan yang kosong dan disesuaikan, dengan persyaratan pegawai tersebut telah melaksanakan diklat yang sudah ditentukan, namun meskipun pegawai sudah ditempatkan pada posisi jabatan tertentu mereka juga harus mengikuti diklat lagi jika dibutuhkan” (Wawancara dengan Ibu Drs. Markiningsih, hari selasa, 3 Mei 2015)

Lebih lanjut dikatakan oleh Staf pegawai yang telah mengikuti diklat di Badan Kepegawaian Kabupaten Jember sebagai berikut.

“Saya disini selain juga termasuk pegawai saya juga sebagai peserta yang pernah mengikuti diklat. Dampak diklat yang saya rasakan ada dua, yakni dampak positif dan negatif. Dampak positifnya dari saya mengikuti diklat pengetahuan dan wawasan saya memang meningkat, dimana dari tidak tahu setelah mengikuti diklat menjadi tahu, namun dampak negatifnya adalah terkadang meskipun seorang PNS yang telah mengikuti diklat belum tentu nantinya akan ditempatkan ditempat yang memang sesuai dengan bidangnya, hal ini yang menimbulkan persepsi negatif dari seorang aparatur bahwa diklat tidak ada gunanya, sehingga menyebabkan seorang aparatur terkadang kurang berminat untuk mengikuti diklat, terkadang sering seorang atasan menugaskan seorang aparatur yang tidak sibuk untuk mengikuti diklat” (Wawancara dengan mbak intan Fajarwati, S.Sos pada hari Kamis 30 April 2015)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa penempatan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan posisi jabatan yang kosong, dengan syarat pegawai telah mengikuti jenis diklat yang telah ditentukan. Pelaksanaan diklat sudah bisa dikatakan dapat meningkatkan kemampuan pegawai, dimana sebelumnya pegawai yang “tidak tahu” dan setelah mengikuti diklat menjadi “tahu”, namun disisi lain disebutkan bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat dengan ketentuan tersebut belum tentu nantinya akan ditempatkan ditempat yang benar-benar sesuai dengan bidangnya, sehingga dapat menimbulkan persepsi negatif tentang dampak diklat, karena telah disebutkan terkadang atasan menugaskan seorang pegawai yang tidak sibuk agar mengikuti diklat dan mengisi waktu luangnya.

Berdasarkan hal tersebut jika dikaitkan dengan teorinya Soeprapto (2003:15) yang menyebutkan pada tingkat pengembangan individual yang meliputi Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan. Maka dampak diklat yang diselenggarakan BKD Kabupaten Jember sudah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sebagaimana teorinya Soeprapto. Namun, disisi lain penyelenggaraan pengembangan kapasitas di Kabupaten Jember belum didukung pasca pelaksanaan diklat, karena disebutkan bahwa tidak semua pegawai yang telah mengikuti diklat akan ditempatkan sesuai dengan bidang diklat yang di ikutinya (bidangnya), sehingga Pemerintah Kabupaten Jember dalam hal ini perlu memperhatikan *Azaz the right man in the right place* yakni pembagian tugas dalam bidangnya, maka hasil dari diklat dapat benar-benar meningkatkan kemampuan aparatur secara efektif, secara tidak alngsung maka kapasitas pegawai yang diharapkan juga akan terwujud.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diutarakan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Jember dilaksanakan melalui Diklat. Pelaksanaan diklat diselenggarakan dengan bekerjasama dengan Bandiklat yang dikoordinir langsung oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember.
2. Tahapan diklat sudah dilaksanakan secara optimal dengan melaksanakan analisis kebutuhan diklat, penetapan tujuan diklat, pengembangan desain pembelajaran, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat. Jenis diklat yang dilaksanakan dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusia aparatur yakni Diklat Prajabatan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional, dan Diklat Kepemimpinan. Dari beberapa jenis diklat sudah dilaksanakan dengan baik meskipun pelaksanaannya belum terlaksana secara maksimal karena anggaran dana diklat belum meng-*cover* semua jenis diklat yang seharusnya dilaksanakan secara maksimal. peserta diklat sudah dilaksankn dengan selektif dengan memperhatikan persyaratan yang sudah ditentukan. Materi diklat sudah cukup baik dan sarana prasaran yang diberikan peserta sudah mendukung, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Evaluasi diklat sudah dilaksanakan dengan baik, dimana pada evaluasi diklat sudah memperhatikan semua aspek-aspek, sehingga dari evaluasi diklat dapat diketahui keberhasilan diklat dalam meningkatkan kemampuan/kapasitas aparatur Pemerintah Kabupaten Jember.
3. Dampak diklat yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember sudah meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan

kemampuan sebagaimana teorinya Soeprapto. Namun, disisi lain penyelenggaraan pengembangan kapasitas di Kabupaten Jember belum didukung pada penanganan pasca pelaksanaan diklat, karena disebutkan bahwa tidak semua pegawai yang telah mengikuti diklat akan ditempatkan sesuai dengan bidang diklat yang di ikutinya (bidangnya).

5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang tertulis dalam kesimpulan di atas diharapkan dapat membantu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember sebagai pelaksana teknis dalam bidang kepegawaian khususnya dalam hal pengembangan kapasitas sumber daya aparatur, adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kapasitas SDM Aparatur harus menjadi prioritas pemerintah daerah, karena SDM yang berkualitas akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu, pemerintah daerah sedapat mungkin mengambil langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi pegawai yang dikaitkan dengan kebutuhan daerah kedepan seperti yang tertuang dalam rencana strategis pemerintah daerah.
- 2) Anggaran seringkali menjadi salah satu faktor penentu pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Oleh karena itu pengelolaan anggaran yang ada seharusnya dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar rencana terlaksana dengan maksimal dan tidak terjadi penyimpangan maupun pemborosan.
- 3) Dalam pemberian tugasnya, Badan Kepegawaian Daerah khususnya bagi para pemimpin seharusnya menempatkan pegawainya secara konsisten yakni sesuai dengan bidangnya masing-masing, agar kapasitas pegawai secara individu akan maksimal sehingga dapat profesional dalam menyelesaikan tugasnya dan profesional dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Faisal, S. 1999. *Format-Format Penelitian Sosial, Dasar-Dasar Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Grindle, M.S. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building In The Public Sector Of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for Internasional.
- GTZ (Duetshe Gesellshhaft For Technische Zusammenarbeit). 2003. *The Concept of Capacity Building and The Process of Assessing Capacity Building Needs*. Kerjasama Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, Jakarta.
- Handoko, T.Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efenfi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Hasibuan, Melayu.S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Islamy, M. Irfan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Malang: FIAUnibraw.
- Mathis, Robert dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milen, Anneli. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Milles, M.B dan Huberman A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi)*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moekijat, Drs. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Santana, Septiawan. 2007. Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Sedarmayanti. 2004. Good Governance (Kepemimpinan yang baik) Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governanve . Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Sondang P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

-----, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.

Widjaja, HAW. 2004. Otonomi Daerah dan Otonom. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wursanto, Ig.1989. Manajemen Kepegawaian I. Yogyakarta: Kanisiua (anggota IKAPI).

Zainun, Buchari. 1983. Manajemen dan Mutu. Jakarta: Bumi Aksara.

Artikel

Soeprapto, H.R. Riyadi. 2003. “Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance”. Pidato Pengukuhan Guru Besar Dalam Ilmu Administrasi Pembangunan Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (6 Desember 2014).

Jurnal

Soeprapto, H.R. Riyadi, dkk. 2000. “Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah di Era Reformasi (Kasus Kabupaten Trenggalek)”. Jurnal Administrasi Negara, Vol 1, No.1 (September).

Internet

<http://bkd.jemberkab.go.id>

Anonymous. 2008. Perangkat Daerah. Diakses pada tanggal 4 November 2014 dari <http://id.wikipedia.org>.

Lembaga Administrasi Negara. 2007. Diklat Teknis Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Management

and Development). Diakses pada tanggal 6 November 2014 dari <http://www.danepraire.com>.

Putranto, M.Lutfi Eko. 2007. Meningkatkan Sikap Kepatuhan PNS Menjadi Suatu Komitmen. Diakses pada tanggal 6 November 2014 dari <http://paknewulan.wordpress.com>.

Peraturan Perundangan

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 jo UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU. No 8 tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Bupati (Perbup) Kabupaten Jember Nomor 64 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Kepegawaian Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri No.31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri No.37 Tahun 2008 tentang Rumpun Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.