

# **STUDI TENTANG PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KOTA SAMARINDA)**

**Titin Dwi Indrayani<sup>1</sup>**

## ***Abstrak***

*Titin Dwi Indrayani, Studi Tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Samarinda. Dibawah bimbingan Bapak Budiman, S.IP, M.Si dan Ibu Melati Dama, S.Sos, M.Si.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Samarinda dan menjelaskan faktor yang mendukung dan penghambat dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Samarinda.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur dilakukan melalui orientasi, pemberdayaan dan diklat yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya aparatur ada 2, yaitu : melalui orientasi serta pendidikan dan latihan. Setelah melakukan pengembangan sumber daya aparatur peserta memberikan laporan secara tertulis tentang program pengembangan yang telah mereka ikuti sehingga bisa terlihat ada perubahan atau tidak. Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program pengembangan pendidik yang dilakukan Bappeda agar penyelenggaraan program pengembangan dapat tercapai yaitu dengan penilaian dan identifikasi kebutuhan, sasaran pengembangan, isi program, prinsip-prinsip pengembangan. Tolok ukur atau indikator yang digunakan untuk mengetahui berhasil atau tidak program pengembangan kualitas aparatur dapat dilihat dari buku absensi yang telah disediakan, tingkat kerjasama setelah mengikuti pengembangan pendidik semakin baik dan kedisiplinan dapat dilihat dari penyelesaian tugas-tugas dan kepatuhan pendidik terhadap peraturan yang telah di tetapkan Bappeda. Hambatan atau kendala yang dihadapi Bappeda dalam melaksanakan program pengembangan aparatur adalah dana pengembangan yang terbatas sehingga tidak semua aparatur dapat mengikuti pendidikan dan latihan.*

*Kata Kunci : Pengembangan, Sumber Daya Aparatur*

## **PENDAHULUAN**

Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara atau abdi masyarakat, hal ini merupakan salah satu pelaksanaan dari kebijaksanaan pemerintah dalam rangka meningkatkan kehidupan bangsa dan negara menuju masyarakat adil dan

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: titinindrayani.ti@gmail.com

makmur. Dalam Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 6 UU ASN menjelaskan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari dua jenis, yakni pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah merupakan unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai yang mampu memainkan peran tersebut adalah pegawai yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilaku yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral, dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk mewujudkan profesionalisme aparatur memang tidak mudah. Karena itu Kota Samarinda terus mengembangkan kemampuan PNS, di berbagai jenis pendidikan dan pelatihan diantaranya melalui Diklat Kepemimpinan Tingkat III, Kepala Bappeda Samarinda H. Sugeng Chairuddin mewakili Walikota Samarinda pada Pembukaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan VII di Lingkungan Kota Samarinda, mengatakan "Para peserta Diklat merupakan para pemimpin pada suatu tingkatan di masing-masing satuan unit kerja. Sehingga tugas dan fungsi birokrasi disuatu penyelenggaraan pemerintahan perlu terus ditingkatkan mengingat permasalahan dan tantangan yang dihadapi di masa depan semakin meningkat dan kompleks. Selain menghadapi masalah tersebut, aparat harus terus memperbaiki diri, salah satu caranya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menjawab tantangan, sekaligus meningkatkan kemampuan, baik secara intelektual serta dapat menguasai teknologi informasi. Diklat Kepemimpinan tersebut diikuti 39 peserta yang berlangsung mulai 9 - 20 Oktober 2013". (<http://bappeda.samarindakota.go.id/smd/208-fucus.html>).

Bercermin pada konsep di atas, penulis mencoba menyikapi fenomena permasalahan yang terjadi pada Kantor Bappeda Kota Samarinda, yaitu masih ditemukan banyak kelemahan dan masalah dalam bidang sumberdaya aparatur, antara lain di bidang kualitas dan kinerja aparatur. Pemerintah daerah masih diperhadapkan dengan masalah masih banyaknya aparatur yang belum memenuhi kompetensi dan profesionalisme yang memadai dengan bidang tugas masing-masing, seperti tidak memiliki keahlian dan keterampilan yang cukup. Masalah lain yang juga di hadapi ialah adanya ketidakjelasan dalam pembagian tugas antara pegawai atau bidang-bidang tertentu, hal ini terjadi karena masih kurangnya PNS yang memiliki kemampuan yang baik dalam bidang tugasnya serta berkualitas, sehingga ada pekerjaan yang dipikul oleh seorang Pegawai Negeri Sipil melebihi tupoksinya, sementara disisi lain, ada pegawai yang mempunyai banyak waktu luang karena bidang tugasnya tidak terlalu di kuasai, hal ini secara umum akan berdampak pada kinerja PNS yang tidak menjadi efektif dan efisien. Selanjutnya, proses pengembangan sumber daya PNS yang belum

dilaksanakan secara maksimal, membuat produktivitas kerja PNS tidak optimal, yang berdampak pada rendahnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini pada akhirnya akan berdampak pada rendahnya kualitas kerja PNS secara menyeluruh. (Katalog Bappeda Kota Samarinda, 20014:14).

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memilih judul penelitian terkait dengan fenomena tersebut, yaitu: “Studi Tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Samarinda”.

## **KERANGKA DASAR TEORI**

### ***Aparatur***

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet dan merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu instansi pemerintah yang dimana untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diberikan. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan professional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Soewarno Handyaningrat (2002:27) bahwa: Aparatur adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek organisasi itu terutama pengorganisasian atau kepegawaian. Ini membuktikan bahwa aparatur masih terkoordinasi oleh dinamika administrasi sebagai bentuk perangkat yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### ***Pengembangan Sumber daya aparatur***

Sumber daya manusia aparatur yang handal merupakan investasi berharga bagi sebuah organisasi. Wasistiono (2008:46) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah sebagai berikut “membebaskan seseorang dari kendali yang kaku, dan memberi orang kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya, keputusan-keputusannya dan tindakan-tindakanya dalam melaksanakan tugasnya”.

Sementara dalam sumber yang sama, Carver dan Clatter Back (2005:12) mendefinisikan pengembangan sumber daya aparatur sebagai berikut: “upaya memberi keberanian dan kesempatan pada aparatur untuk mengambil tanggungjawab dan pekerjaannya guna meningkatkan dan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi yang disepakati”. Pengembangan karyawan/aparatur dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan (Simamora, 2006:274).

### ***Tujuan pengembangan karyawan/aparatur***

Tujuan diselenggarakan pengembangan karyawan/aparatur menurut Simamora (2006:276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan

mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktifitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- b. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (human tecnological resource), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi adalah salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manejer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

### ***Manfaat Pengembangan Sumber Daya Aparatur***

Menurut Siagian (2002:98) mengemukakan bahwa, ada tujuh manfaat dari adanya pengembangan Sumber Daya Aparatur, yaitu:

- a. Peningkatan Produktifitas kerja
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- c. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

### ***Definisi Konsepsional***

Adapun yang di maksud dengan Pengembangan Sumber daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Samarinda adalah serangkaian kegiatan yang terprogram, terencana dan terstruktur untuk memberikan kesempatan kepada aparatur dalam pengembangan sumber daya yang dilakukan oleh BAPPEDA Kota Samarinda melalui kegiatan pemberdayaan, orientasi, pendidikan dan pelatihan (Diklat).

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memaparkan dan bertujuan untuk memberikan gambaran serta penjelasan variabel yang diteliti, hal ini didasarkan pada tujuan penelitian yang bermaksud menggambarkan, mendeskripsikan dan bermaksud menginterpretasi masalah yang berkaitan dengan: Studi tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPEDA) Kota Samarinda, dengan menjalankan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan pengamatan atas fakta yang terjadi di lapangan. Sehingga mendapatkan fokus penelitian: Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui: Orientasi Aparatur, Pemberdayaan Aparatur, Pendidikan dan Pelatihan Aparatur dan Faktor pendukung dalam pengembangan sumber daya aparatur yang terdapat pada Kantor BAPPEDA Kota Samarinda serta Faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur yang terdapat pada Kantor BAPPEDA Kota Samarinda

Teknis analisis data menggunakan teknik Maththew B. Miles dan Michael Huberman, (2007:16), yang terdiri dari 4 komponen, berikut penjelasannya: Pengumpulan data yaitu data yang dikumpulkan dengan beraneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman), dan yang biasanya diproses sebelum siap digunakan melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan atau alih tulis, Reduksi data yaitu sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar“ yang muncul dari catatan yang tertulis di lapangan, Penyajian data yaitu penyusunan informasi dengan cara tertentu sehingga diperlukan pemeriksaan kesimpulan, Penarikan kesimpulan yaitu meliputi pemberian makna data yang lebih sederhana dan disajikan dalam pengujian data-data dengan mencatat keteraturan pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksi hubungan sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### ***Studi Tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Samarinda***

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Samarinda berdomisili di Jalan Dahlia No. 81 Samarinda Telp: 0541-203785, Fax: 0541-732072 dan dibentuk berdasarkan kepada KEPRES RI Nomor : 27 Tahun 1980, tentang

Pembentukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA); Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan Peraturan Walikota Samarinda Nomor : 024 Tahun 2008, BAPPEDA Kota Samarinda merupakan: Lembaga Teknis Daerah berbentuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah di bidang Perencanaan penyelenggaraan pemerintah daerah; dan Lembaga Teknis Daerah berbentuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan dibawah, dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan sumber daya aparatur melalui orientasi, pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan serta mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya aparatur di Bappeda Samarinda. Maka penulis melakukan wawancara kepada key informan dan informan dalam rangka mengumpulkan data primer terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur di kantor Bappeda Samarinda yang menjadi obyek utama penelitian ini. Dalam penelitian ini, syarat dalam proses pengembangan pada hal-hal yang dominan di kantor Bappeda yakni pengembangan sumber daya aparatur, faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur sebagaimana telah terurai pada sub bab Fokus Penelitian. Berikut ini adalah sajian hasil penelitian penulis mengenai hal tersebut:

### ***Pengembangan Sumber Daya Aparatur***

Setiap Organisasi Pemerintahan, baik tingkat propinsi maupun daerah, memerlukan penataan organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah yang belum mengembangkan sistem manajemen sumber daya aparatur yang komprehensif, padahal pengembangan sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menanggapi dengan baik dan tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui orientasi, pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan sumberdaya aparatur.

#### ***1. Orientasi Aparatur***

Menurut (Simamora, 2006:274), Orientasi dapat berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau dapat merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial) prosedur kerja, gambaran umum/sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja.

Pengenalan dan orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa di dalam orientasi adanya aparatur baru yang masuk akan membawa sesuatu yang dianggap “negatif” oleh sebagian aparatur lama bahkan biasanya sering dilakukan pengucilan, apalagi ketika pegawai baru mencoba untuk melakukan perubahan-perubahan yang mengganggu kenyamanan pegawai lama. Selain itu dari sisi lain, tidak jarang program orientasi ini tidak tertata dengan baik sehingga kurang memberikan informasi yang jelas akibatnya membuat pegawai baru tidak mengerti harus berbuat apa untuk Kantor Bappeda. Proses orientasi sudah berjalan secara tidak formal melainkan informal melalui mekanisme pengenalan setelah pengangkatan dan penerimaan CPNS dan Pegawai Honor sehingga orientasi lebih menekankan pada pihak senioritas, dinilai sebagai tindakan awal dalam proses orientasi dalam mengenalkan lingkungan secara bertahap, namun secara lebih mendalam kegiatan orientasi hanya disampaikan ketika seorang pegawai baru mulai menanyakan kondisi kebutuhan yang tidak didapat di bagian unit tertentu dalam Kantor Bappeda tersebut. Ini membuktikan sesuai dengan wawancara diatas yakni terbatasnya kegiatan yang bersifat nonformal maka pihak pegawai baru harus sering berinteraksi mengenai lingkungan di Bappeda dan pihak pegawai lama baru menjelaskan keingintahuan dari pegawai baru (orientasi personal).

## **2. Pemberdayaan Aparatur**

Pemberdayaan aparatur pemerintah merupakan suatu hal yang mutlak, hal ini berlaku mulai dari tingkat bawahan operasional hingga tingkat pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi. Karena dengan adanya pemberdayaan bagi aparatur harapan yang muncul adalah peningkatan kinerja dan hasil semakin besar karena adanya rasa tanggungjawab dari setiap aparatur.

Komponen output adalah merupakan hasil dari kegiatan proses yang meliputi output mind (knowledge, sciences & skill) dan output material (barang, bangunan, konsep kebijakan). Sedangkan komponen outcome adalah komponen dari hasil output yang melepaskan diri dari keterkaitan dengan komponen lainnya. Wujud outcome ini cenderung bersifat output yang nyata. Dan yang terakhir adalah komponen umpan balik yang merupakan komponen hasil dari output yang terkait dengan komponen lainnya sehingga keberadaannya dalam suatu sistem kembali kepada input. Komponen dari umpan balik ini wujudnya lebih cenderung bersifat output yang tidak nyata. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa aparatur pemerintah perlu dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hanya saja yang harus diingat bahwa potensi yang dimiliki setiap aparatur tentunya berbeda satu dengan lainnya, dan potensi itu dapat diarahkan dan dikembangkan. Agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan maka aparatur harus diberikan kesempatan dan dimampukan untuk melakukannya. Namun semua itu dibutuhkan

adanya pemberdayaan aparatur pemerintah, yang bukan saja harus tetapi sudah sangat krusial.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa pemberdayaan aparatur pemerintah ini hanya akan terwujud bila ada dukungan dari pimpinan, dan juga dukungan dari organisasi. Oleh sebab itu pemberdayaan di lingkungan Bappeda sudah berjalan sebagaimana mestinya karena pemberdayaan yang diberikan pimpinan dan organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan sebelumnya pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2014. Berbagai cara dalam memberdayakan aparatur yang baru dan yang lama, ini dilakukan secara personal atau kelompok bagi yang ingin melengkapi kemampuan sesuai kebutuhan job discription yang diberikan kantor. Atas dasar tersebut proses pemberdayaan secara formal belum bisa terwujud karena anggaran yang disediakan harus secara keseluruhan untuk pegawai di lingkungan Bappeda bukan hanya dianggarkan sesuai per bidang yang ada. Kondisi ini menyebabkan para aparatur yang menginginkan perubahan yakni pemberdayaan untuk dirinya ialah melalui diskusi dan dialog antar pegawai dalam bidang itu sendiri sehingga proses pembelajaran bisa didapatkan tanpa harus mengeluarkan biaya dari pemerintah (dana APBD Kota samarinda).

### **3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut menjadi salah satu persyaratan bagi pengangkatan dalam jabatan struktural tertentu. Karena jabatan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang dapat diminta atau dituntut, melainkan merupakan penugasan, maka keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan bukan pula hal yang dapat diminta atau dituntut. Oleh karena Diklat struktural tersebut berjenjang, maka salah satu persyaratan untuk mengikuti jenjang diklat yang lebih tinggi, kepada dasarnya dipersyaratkan telah lulus dalam jenjang Diklat di bawahnya. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan struktural, seyogyanya memiliki arah kebijaksanaan, dalam rangka konsistensi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Arah kebijaksanaan pendidikan dan pelatihan yang ditetapkan dalam Peraturan Walikota No. 14 Tahun 2014 menggariskan asas-asas sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian integral dari Sistem Pembinaan Pegawai Negeri Sipil.
- b. Pendidikan dan pelatihan mempunyai keterkaitan dengan Pola Perencanaan dan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil;
- c. Sistem pendidikan dan pelatihan meliputi proses identifikasi kebutuhan dan pelatihan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan.
- d. Pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.



Pendidikan dan pelatihan mencakup dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan pengertian yang tidak dapat dipisahkan. Seseorang Pegawai Negeri Sipil hanya dapat diangkat dalam jabatan tertentu setelah memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan jabatan tersebut. Salah satu persyaratan adalah telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan yang akan dipangkunya. Pendidikan dan Pelatihan ini memberikan bekal kemampuan administrasi dasar sehingga para peserta mampu mengenali kedudukan organisasi dan persoalan instansi masing-masing dalam pemerintahan negara, serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya sehari-hari secara efektif dan efisien.

Kewenangan Bappeda dalam membuat perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan struktural, dibatasi oleh peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Guna memantapkan arah kebijaksanaan pendidikan dan pelatihan sudah waktunya pemerintah kota, khususnya instansi pemerintah dapat memberikan langsung pendidikan dan pelatihan di daerah kota yang diberdayakan, dalam arti diberikan kepercayaan untuk melaksanakan pendidikan latihan setingkat Spama. Hal ini berkaitan dengan pengembangan kelembagaan. Dalam konteks kelembagaan, pengembangan sebagai upaya mengatasi semua faktor-faktor kelemahan yang menyertai keberadaan dan peran suatu lembaga. Untuk itu, menurut Rasyid (2006:182), salah satu langkah yang layak ditempuh untuk memberdayakan suatu lembaga, yakni dengan memberikan keleluasaan yang lebih besar kepadanya dalam proses pengambilan keputusan. Keleluasaan dimaksud, menurut Rasyid (2006:184), akan menjamin terbukanya peluang-peluang untuk menggali dan mengembangkan ide-ide dan mendorong lahirnya prakarsa dan kreativitas yang tinggi. Keleluasaan yang tinggi yang dinikmati oleh suatu lembaga dalam mengembangkan misinya merupakan faktor pendorong utama bagi tercapainya kemajuan. Di samping aspek keleluasaan maka upaya mengatasi faktor-faktor kelemahan yang menyertai keberadaan dan peran suatu lembaga.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa untuk itu kedepan perlu desentralisasi kewenangan melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada pemerintah kota, Badan Diklat Propinsi, Depdagri dan LAN bertindak selaku instansi pembina, dan mengawasi kualitas pendidikan dan pelatihan. Para pengelola diklat semestinya selalu melakukan evaluasi atas kegiatan diklat yang telah mereka selenggarakan baik pada level 1 dan 2, dan juga yang lebih penting pengukuran pada level 3 dan 4. Sebab hanya dengan itulah, kita bisa yakin apakah anggaran diklat yang telah dianggarkan benar-benar memberi nilai bagi kemajuan organisasi. Selain itu faktor penentu berhasil atau tidaknya akan terlihat ketika aparatur tersebut kembali ke dinas Bappeda dan memulai pekerjaan sesuai bidangnya, apakah memberikan kontribusi yang lebih atau sama saja dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu para aparatur Bappeda belum bisa mengukur kebutuhan dalam proses pendidikan dan Pelatihan dalam proses pengembangan pegawai secara maksimal dan mandiri.

### **Faktor-faktor Pendukung dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur**

Diantara sejumlah faktor pendukung yang mempengaruhi pengembangan sumber daya aparatur, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal, adapun beberapa faktor pendukung yang dijabarkan menjadi beberapa ide yakni sebagai berikut:

1. Merumuskan kembali vision dan values institusi karena perubahan akan menimbulkan kecemasan, kehilangan arah dan orientasi. oleh sebab itu yang perlu dilakukan pertama kali merumuskan kembali vision dan values institusi agar seluruh aparatur memfokuskan diri pada vision dan value institusinya.
2. Mendesain Ulang Pekerjaan (Job redesign) karena salah satu dampak dari pekerjaan dalam pengembangan yang baik dan jelas maka suatu pekerjaan akan dikerjakan oleh lebih sedikit orang tetapi dengan hasil yang setara bahkan lebih baik dari sebelumnya. Akibat institusi perlu melakukan desain ulang pekerjaannya yang memenuhi persyaratan/kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, yakni pengetahuan (knowledge), perilaku, dan keahlian serta faktor kecocokan dan motivasi (motivation fit) melalui serangkaian tes kompetensi dasar dan tes kompetensi bidang yang akan menentukan kecocokan pribadi dengan jenis pekerjaan yang akan dilakukan.
3. Bappeda melakukan Seleksi dan Penilaian; setelah mengetahui dimensi kompetensi yang dibutuhkan suatu lembaga yang telah didesain, maka tahap berikutnya mencari orang-orang yang mempunyai dimensi yang cocok dengan pekerjaan tersebut dengan melakukan seleksi dan penilaian pada calon aparatur yang dibutuhkan tersebut dalam lingkungan Kantor Bappeda.
4. Bappeda melakukan penempatan, setelah melakukan seleksi dan penilaian terhadap aparatur, maka akan diperoleh aparatur yang cocok dengan desain pekerjaan sehingga bidang-bidang di Bappeda bisa diisi oleh aparatur yang sesuai dengan perilaku pribadi yang baik dan kemampuan pengetahuan yang mumpuni.
5. Menerapkan Sistem Manajemen Kinerja; untuk meningkatkan kinerja institusi Bappeda, maka orang-orang yang menempati pekerjaan baru harus dikembangkan terus sehingga mencapai keunggulan kompetitif yang diharapkan organisasi. Dengan menerapkan sistem kinerja yang ada dan terus berusaha meyakinkan bahwa semua desain yang dilakukan dalam pengembangan dapat dilaksanakan semestinya sehingga pada periode selanjutnya.

Untuk menjalankan proses pengembangan sumber daya aparatur ialah masih mengikuti pola lama yakni one job system yang menyesuaikan dengan kebutuhan aparatur. *One job sistem* merupakan sistem yang berproses dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pembaharuan. Sesuai dengan proses ide gagasan diatas yang dijadikan faktor pendukung dalam pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Bappeda Samarinda sudah sesuai dengan kebutuhan baik secara finansial maupun secara program yang terencana.

### **Faktor-faktor Penghambat dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur**

Diantara sejumlah faktor penghambat mempengaruhi pengembangan sumber daya aparatur adalah:

1. Kurangnya hubungan dengan aparatur lain di dalam tubuh Bappeda, ini di luar bidang sehingga membuat jarak dan pengkotak-kotakan pekerjaan per bagian yang mengakibatkan adanya persaingan antara dua atau lebih di beberapa bidang.
2. Perkembangan ilmu pengetahuan dan Teknologi yang terlambat dengan pemerintah pusat, ini juga mempengaruhi kinerja pekerjaan yang menginginkan adalah sistem online pada Kantor Bappeda.
3. Sikap aparatur yang tradisional sehingga membawa kedaerahan yang mencakup sukuisme dan agamaisme. Proses ini menyebabkan aparatur hanya mau berkerja sesuai dengan lingkungannya saja tidak mau bergabung secara terbuka dengan aparatur lain.
4. Rasa tidak percaya diri (self distrust) oleh aparatur yang merasa dikucilkan oleh aparatur lainnya, yang diakibatkan sukuisme, rasisme dan agamaisme.
5. Rasa tidak aman dan regresi (insecurity and regression) antar aparatur lain jika terdapat perbedaan pendapat, seringkali dalam perbedaan pendapat yang kalah merasa dihina dan timbul dendam kepada pendapat yang menang, sehingga rasa tidak aman di tubuh bidang Bappeda semakin bertambah.
6. Kelompok kepentingan selalu ada di beberapa dinas tak terkecuali di Bappeda, setiap ada pengganti pimpinan Walikota maka kepala Bappeda akan diganti sesuai keinginan pimpinan yang menjabat sehingga perlu adanya kepentingan yang sama tanpa harus risih kepada pimpinan baru jika berbeda dengan kelompok kepentingan pimpinan Bappeda yang lama.

Faktor penghambat dalam proses pengembangan sumber daya aparatur di Bappeda Samarinda masih memiliki beberapa tugas yang harus diselesaikan dengan cepat sehingga tidak mengganggu mekanisme yang telah disusun secara terencana. Beberapa faktor penghambat diatas seharusnya dapat dicegah melalui serangkaian kegiatan yang lebih modern dan menyesuaikan dengan kebutuhan daerah bukan mengikuti aturan dari pemerintah pusat, sehingga penghambat yang dirasakan aparatur bisa lebih mudah di hilangkan secara bertahap dan membuat kinerja pembangunan di lingkungan Bappeda Samarinda bisa lebih modern dan baik serta dapat menjadi tolak ukur bagi instansi, sehingga bisa ditiru aparatur dalam perkembangan perencanaan sumber daya pegawai yang maju.

### **PENUTUP**

#### ***Kesimpulan***

Dari penyajian data fokus penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut yakni:

1. Orientasi yang berjalan di Bappeda sudah sesuai dengan program perencanaan, namun aparatur baru merasa jenuh setelah mengikuti program tersebut, ini dikarenakan aparatur baru dianggap negatif oleh aparatur lama, sehingga

program orientasi hanya membuat kreatifitas aparatur baru yang bisa membuat perubahan jam kerjasama di lingkungan Bappeda dalam menyelesaikan suatu perencanaan.

2. Pemberdayaan yang berlangsung sudah menjadi keharusan di tubuh Bappeda sehingga pemberdayaan ini dapat terwujud dari dukungan pimpinan dan dukungan dari institusi. Pemberdayaan juga sudah direncanakan dengan baik sesuai dengan program pembangunan daerah melalui Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2014 dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2025.
3. Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan rutin yang diselenggarakan pemerintah untuk mengembangkan sumber daya aparatur salah satunya di Kantor Bappeda sehingga pengukuran kemajuan tidak harus melalui dari besarnya anggaran diklat tersebut, faktor penentu berhasil atau tidaknya aparatur bisa diketahui melalui aparatur yang berkerja kembali ke Kantor dan memberikan sebuah kontribusi yang lebih atau sama seperti biasanya yang terjadi. Bappeda Kota Samarinda belum bisa mengukur proses diklat sebagai proses pengembangan pegawainya secara maksimal dan mandiri.
4. Faktor pendukung dalam pengembangan sumber daya aparatur adalah Bappeda dapat merumuskan vision dan values yang dapat mendesaian ulang pekerjaan sehingga Bappeda melakukan seleksi dan penilaian dalam melakukan penempatan sesuai dengan penerapan sistem manajemen kinerja.
5. Faktor penghambat adalah kurangnya hubungan kerja antara aparatur, perkembangan IPTEK serta adanya sikap aparatur yang tradisional kedaerahan yang merasa tidak percaya diri dalam menjadi bagian kelompok kepentingan.

### **Saran**

Kesimpulan penelitian mengenai studi kasus pengembangan sumber daya aparatur di Bappeda Kota Samarinda. Adapun saran-saran itu adalah sebagai berikut:

1. Bagi Bappeda Kota Samarinda supaya mengusahakan seluruh aparturnya agar dapat mengikuti serangkaian program pengembangan yang telah disusun dengan langkah metode yang lebih menyenangkan sehingga hubungan antara pegawai lama dan baru bisa mendapatkan suasana yang kreatif dan tercipta kerjasama yang lebih baik.
2. Untuk aparatur yang sudah mengikuti proses pengembangan supaya mensosialisasikan pengalamannya kepada aparatur yang belum mengikuti pengembangan tersebut.
3. Pendidikan dan pelatihan harus lebih cermat dimanfaatkan oleh aparatur sehingga pengukuran perubahan proses diklat dapat dirubah mengikuti pola yang ada dan menjadikan sarana tersebut menjadi sebuah tantangan untuk berbeda menuju profesionalisme kinerja.

4. Perumusan vision dan values dalam seleksi dan penilaian aparatur disesuaikan dengan secara lebih mendalam dan cocok sehingga arah pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan di lingkungan Bappeda Kota Samarinda.

### **Daftar Pustaka**

- Anonim, 2001, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta
- \_\_\_\_\_, 2014, Katalog Bappeda Kota Samarinda: 1403.6472.05, Pengenalan Pembangunan Jangka Panjang (PJP), Samarinda
- \_\_\_\_\_, 2001, Panduan/Petunjuk Standar Pelayanan Prima Pemerintah Kota Samarinda.
- Arisandi, (2003), Biddle dan Thomas: Menelaah Peran dalam Perilaku Sosial, Arginamis, Yogyakarta
- Ahmadi. Abu, 2002, Langkah-Langkah Perbaikan Indonesia, Gramedia Pustaka, Jakarta
- Barbara. Kozier, 2004, Perubahan Peran dalam dinamika Organisasi, Prestasi Jaya, Jakarta
- Brataatmadja, T. HeruKasida. 2004. Kamus Bahasa Indonesia, 15.000 kata Umum. Penerbit Kanisius. Jakarta.
- Carver dan Clatter Back. 2005. Negara Satu, Satu Negara (Tinjauan Teoritis), Penerbit Masjuain. Bogor
- Danim, 2006. Transformasi Sumber Daya Manusia. PT. Mestika Baru, Bandung.
- Hadari, Nawawi, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif Jilid Ke-II. PT. Mestika Baru, Bandung.
- Handayaniingrat, Soerwono, 2002. Negara :Pemerintahan dan Aparaturnya. CV. Ananda, Bogor.
- J. Moleong, Lexy, 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi Revisi) PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Koentjaraningrat, 2007. Metode-Metode Penelitian Masyarakat, Cetakan keempat belas, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Laksana, Hari Mukti Krida. 2004. Kamus Sinonim Bahasa Indonesia. Penerbit Nusa Indah. Jakarta
- Linton. Robert, 2006, Sosial Budaya dan Keseragaman Manusia, Grafindo Pustaka, Jakarta
- Matoyo, 2002. Pengembangan Sumber Daya Manusia. CV. Gembira Indonesia, Jakarta.
- Matindas, 2007. Kualitas Sumber Daya Manusia. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman,2002. Analisis Data Kualitatif, Universitas Indonesia (UI;Press). Jakarta.
- Moenir, 2001. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Musanef, 2006. Kualitas Sumber Daya Manusia (Aparatur di Mata Publik). PT. Imedia, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. Kybernologi Ilmu Pemerintahan Baru(1), PT. Rineka Cipta, Jakarta

- Notoadmodjo, 2002. Pendidikan dan Pelatihan: Menyatukan Teori dan Pelaksanaan. CV. Gembira Indonesia, Jakarta.
- Pamudji, 2004, Ilmu Administrasi: Tinjauan Teroritis dan Pelaksanaan, PT. Aneka Jaya, Jakarta.
- Safie, InuKencana, 2003. Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, Bumi, Aksara, Jakarta
- Siagian, Bondang P , 2002. Peran Pemuda Bingkai Pembangunan Perdesaan, penerbit Rieneka Cipta, Jakarta.
- Simamora, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grafindo, Jakarta.
- Sumardji, P , 2008, Organisasi dan tata kerjanya, cetakan I, Konisius, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2004. "Good Governance (Keperintahan Yang Baik). Bagian kedua. Membangun system managemen kerja guna meningkatkan produktifitas menuju good governance".CV. Mandar Maju, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2001. "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja".Bongkar Sakti, Malang.
- Sedarmayanti dan Sumardjan, 2000. "Kualitas Pelayanan Publik Bingkai Sumber Daya Manusia".Grafika Stufi, Yogyakarta.
- Tjiptoherijanto, P. Dan Said ZainalAbidin. 2003. reformasiAdministrasi dan PembangunanNasional. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Tjipotono, 2006, Pemberdayaan dalam Bingkai Pembangunan Publik, PT. Merdeka, Jakarta.
- Suyitno, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Dua Merpati Baru, Malang
- Usman, Husaini., dan Akbar, PurnomoSetiady, 2005, Metodologi Penelitian Sosial, PT.Bumi Aksara, Jakarta
- Yuwono, Teguh, 2001. Manajemen Otonomi Daerah: membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru. Puskodak FISIP UNPID, Semarang.
- Wasistiono, 2008, Menelisik Kemampuan Negara Mengelola Aparatur Publik, PT. Nusantara Samudara, Bandung.
- Wibowo, Samodra, 2001, Negeri-Negeri Nusantara (Dari Modern Hingga Reformasi Administrasi), PT. Merdeka, Yogyakarta.
- Widjaja, 2005, Menjadikan Negara Sebagai Penguasa Majemuk), PT. Mega Persada, Bandung.

### **Dokumen-dokumen:**

- Anonim, 2004, Undang-Undang Otonomi Daerah Tahun 2004: Tentang Otonomi Daerah, CV Tamita Utama, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003, Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok – pokok kepegawaian, penerbit sinargrafika, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2000, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.

- \_\_\_\_\_, 2005, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 87 Tahun 2005, tentang Pedoman Peningkatan Efisiensi, Penghematan dan Disiplin Kerja, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2012, Peraturan Walikota Samarinda Nomor 18 Tahun 2002, tentang Penyelenggaraan dan Pembiayaan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II serta Golongan III di Lingkungan Pemerintah Kota Samarinda, Samarinda.
- \_\_\_\_\_, 2009, Peraturan Walikota Samarinda Nomor 21 Tahun 2009, tentang Diklat =, Tugas Belajar dan Ijin Belajar PNS Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Samarinda, Samarinda.
- \_\_\_\_\_, 2003, Undang –Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atasUndang–undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok–pokok kepegawaian, penerbit sinargrafika, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003, Undang–Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atasUndang–undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok–pokok kepegawaian, penerbit sinargrafika, Jakarta.

**Sumber Internet:**

[www.buayabadung.blogspot.com/2008/05/pelayanan-prima\\_14.html](http://www.buayabadung.blogspot.com/2008/05/pelayanan-prima_14.html)

[www.balikipapan selatan.go.id](http://www.balikipapan selatan.go.id)

[www.pikiran-rakyat.com/cetak/0804/07/index.htm](http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0804/07/index.htm)