JIAP FIA UB

JIAP Vol 4, No 3, pp 178-183, 2018
© 2018 FIA UB. All right reserved
ISSN 2302-2698
e-ISSN 2503-2887

Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)

URL: <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/jiap>

Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana (Studi Kasus di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat)

Dimas Amarullah^{a*}, Mardiyono^b, Romy Hermawan^c

^{abc} Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 10 September 2018

Revisi pertama tanggal: 24 September 2018

Diterima tanggal: 07 Desember 2018

Tersedia online tanggal: 12 Desember 2018

ABSTRACT

The method of this research using qualitative approach. This research aims to explain the competency development efforts of apparatus undertaken by Regional Development and Planning Department of West Kalimantan Province Government as well as analyze the supporting factor and the restricting factors of competence development efforts. The research results indicate that Regional Development and Planning Department of West Kalimantan Province Government has been doing the competency development efforts through three study methods, namely education, training and development. The supporting factors of competence development efforts are high motivation of apparatus and the clarity of career level. While the restricting factors of competence development efforts are the lack of leader commitment, the lack of apparatus placement system, and the coordination between related department has not been going well.

Keywords: *development, competency, education, training, planning apparatus*

INTISARI

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat serta menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat upaya pengembangan kompetensi aparatur tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat melakukan upaya pengembangan kompetensi aparatur melalui tiga metode pembelajaran, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Faktor pendukung dari upaya pengembangan kompetensi aparatur diantaranya yaitu motivasi aparatur yang tinggi dan adanya jenjang karier yang jelas, sedangkan faktor penghambatnya yaitu kurangnya komitmen pimpinan, penempatan aparatur yang kurang sistematis dan koordinasi antar lembaga terkait belum berjalan dengan baik.

2018 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara

* Corresponding author. Tel.: +62-812-5486-8966; e-mail: dimasmas78@gmail.com

lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Aparatur Sipil Negara memegang peranan utama dalam menjalankan pemerintahan di Indonesia, oleh karena itu kompetensi yang dimiliki oleh PNS menentukan keberhasilan dalam upaya pencapaian tujuan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian perlu untuk dipahami bahwa proses pembangunan suatu negara tidak terlepas dari peran warga negaranya, baik sebagai obyek maupun subyek. Begitu pula dengan PNS yang juga merupakan bagian dari warga negara dan berkewajiban melaksanakan tugas dan fungsinya di pemerintahan yaitu pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, PNS juga dipandang sebagai *asset* karena memiliki kompetensi yang tidak dimiliki masyarakat pada umumnya, kompetensi yang dimiliki oleh seorang PNS harus memenuhi syarat atau kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatannya di organisasi pemerintahan. Saleh et al, (2013:6) menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh instansi pemerintah agar dapat melaksanakan tugas-tugas pelayanannya dengan prima adalah aparatur pelaksana yang profesional dan memiliki kompetensi personal paripurna. Semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan publik, dan pesatnya kemajuan di bidang teknologi dan informasi mengharuskan PNS sebagai aparatur pemerintahan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kompetensinya. Sedangkan pengertian kompetensi itu sendiri menurut Sedarmayanti (2008:126) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Dalam rangka reformasi birokrasi, setiap organisasi pemerintah harus memaksimalkan sumber daya aparatur yang ada dalam melaksanakan tugas dan bidang urusannya masing-masing dalam penyelenggaraan program pembangunan. Agar pelaksanaan pembangunan dapat berjalan dengan maksimal, tentu saja harus melalui proses perencanaan yang baik pula. Oleh karena itu, organisasi pemerintah yang bertanggung jawab dalam bidang urusan perencanaan pembangunan harus memiliki sumber daya aparatur perencana yang memadai. Begitu pula dengan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Kalimantan Barat yang bertanggung jawab di dalam bidang urusan perencanaan pembangunan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, dituntut untuk memiliki sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi bidang perencanaan. Menghadapi tantangan globalisasi saat ini, maka sumber daya aparatur perencana harus terus ditingkatkan kompetensinya sehingga dapat berperan

maksimal dalam membuat dokumen perencanaan, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Isu permasalahan yang ada saat ini sebagaimana yang tercantum dalam RPJMD Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2013-2018 yaitu “terbatasnya kualitas sumber daya perencana”. Hal ini menunjukkan bahwa belum optimalnya pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur perencana di BAPPEDA .

Salah satu jabatan yang memiliki peranan penting dalam perencanaan pembangunan adalah Jabatan Fungsional Perencana (JFP). Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 16 Tahun 2003 tentang Jabatan Fungsional Perencana, bahwa untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia pada aparatur negara yang bertugas melakukan kegiatan perencanaan pembangunan, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan secara penuh sebagai Perencana. Berkaitan dengan hal tersebut, BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Perencana di daerah berkewajiban untuk melaksanakan pengembangan jabatan tersebut agar mampu mengoptimalkan proses penyusunan dokumen perencanaan pembangunan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka penelitian ini dilakukan mengungkapkan dan menjelaskan bagaimana upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

2. Teori

2.1 Konsep Pendidikan (Education)

Manulang & Marihot (2008:67) menyebutkan bahwa latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun memiliki kesamaan. Persamaan tersebut adalah kedua program ini berkaitan dengan sistem pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuannya. Sedangkan Hamalik (2005:10) menyampaikan bahwa untuk mencapai peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Kemudian Nasution (2000:71) menjelaskan bahwa pendidikan adalah proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain berdasarkan standar yang sebelumnya telah ditetapkan.

Dalam ranah birokrasi, pendidikan ini sangat diperlukan oleh aparatur untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Karena peran vital aparatur dalam pembangunan nasional, maka kompetensi yang dimiliki oleh aparatur harus terus

dikembangkan sehingga dapat melaksanakan tugas pokok serta menjawab setiap tantangan yang muncul seiring berjalannya waktu. Dalam rangka mengembangkan kompetensi aparatur, ditetapkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas belajar dan Izin Belajar. Melalui program tugas belajar dan izin belajar maka diharapkan aparatur dapat mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan serta profesionalisme yang berbasis kompetensi.

2.2 Konsep Pelatihan (Training)

Sulistiani (2004:275) menyatakan bahwa pelatihan atau *training* merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperbaiki pegawai atas pekerjaan yang dipegang pada masa jabatan sekarang. Pelatihan yang efektif adalah melibatkan antara pengalaman pengetahuan dengan proses pembelajaran tentang suatu aktivitas organisasi yang direncanakan dan dimaksud, dengan arti lain yaitu merespon kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan. Karena seringkali kata pelatihan membingungkan dengan kata pengembangan (*development*) yang menunjukkan kesempatan belajar yang direncanakan untuk membantu pegawai supaya maju.

Kemudian Klingner (1985:247) menyebutkan bahwa:

Training is a developmental personnel activity. That is, it is most closely related to increasing or maintaining the productivity of employees. Yet it is also ded to two other major dimensions- Procurement and allocation.

Klinger menjelaskan bahwa *training* merupakan salah satu bentuk pengembangan personal, bukan organisasi, dimana tujuan dari pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang dalam jabatannya di organisasi.

2.3 Konsep Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat, 2005:8). Menurut Soetopo & Soemantio (1982:45) istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan yang menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan. Apabila sesudah mengalami beberapa penyempurnaan dan alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Ranupandjojo, Heidjrachman & Suad (1983:77) menyatakan bahwa pengembangan merupakan segala

upaya dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum pegawai agar dapat membantu pencapaian tujuan dengan lebih efisien. Sedangkan Hasibuan (2011:69) juga mendefinisikan pengembangan sebagai suatu upaya dalam meningkatkan kemampuan pegawai baik dari sisi teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhannya terhadap pekerjaan/jabatan melalui program pendidikan dan pelatihan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena penulis ingin memperoleh gambaran tentang praktek pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat. Pengertian penelitian kualitatif tersebut adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek secara alamiah dimana peneliti menjadi instrumen kunci (Sugiyono, 2006:34).

Fokus pada penelitian yaitu:

- a) Upaya-upaya pengembangan kompetensi aparatur perencana di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, meliputi tiga kegiatan belajar, yaitu:
 - Metode pendidikan/ *education* melalui pelaksanaan program izin belajar dan tugas belajar;
 - Metode pelatihan/ *training* melalui program diklat teknis, diklat struktural dan diklat fungsional; dan
 - Kegiatan pengembangan/ *development*. Secara individu dan kelompok.
- b) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi:
 - Faktor internal: motivasi aparatur, komitmen pimpinan dan sistematika penempatan aparatur; dan
 - Faktor eksternal: peraturan tentang sistem karier, anggaran pelaksanaan program pengembangan dan koordinasi dengan organisasi terkait.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi dokumen pendukung serta observasi langsung di lapangan. Informan kunci pada penelitian ini yaitu Sekretaris BAPPEDA dan Pejabat Fungsional Perencana.

Analisis data penelitian menggunakan model Analisis Data Interaktif dari Miles, Huberman & Saldana (2014:14), meliputi tiga alur, yaitu: kondensasi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Pendidikan Aparatur Perencana

Pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat melalui pendidikan formal, sejauh ini dilaksanakan dengan memberikan kesempatan pada

aparaturnya untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang sarjana dan pascasarjana, melalui izin belajar dan tugas belajar.

Dasar hukum pemberian izin belajar adalah Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor: 892/303/SJ/1990 tentang Petunjuk Pemberian Izin Belajar Bagi PNS.

Tabel 1 Komposisi Jenjang Pendidikan Formal

No	Pendidikan	Cara Memperoleh Gelar		
		Murni	Izin Belajar	Tugas Belajar
1	Master	5	11	9
2	Sarjana	35	4	-
3	Diploma	2	-	-
4	SLTA	13	-	-
5	SLTP	3	-	-
6	SD	1	-	-
	Jumlah	59	15	9

Sumber: Hasil analisis, 2018

Dari penjelasan dan data tabel diatas dapat dijelaskan bahwa kesempatan pendidikan yang ditawarkan bagi aparatur termasuk di dalamnya aparatur perencana sangat leluasa, hal tersebut terbukti dengan banyaknya aparatur BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan sarjana maupun pasca sarjana melalui program izin belajar dan tugas belajar.

Pentingnya pendidikan formal aparatur diharapkan agar dapat dipergunakan sebagai dasar keilmuan/ pengetahuan aparatur di dalam menyelesaikan beban tugas dibidang perencanaan. Sebagai contoh, dalam menyelesaikan tugas penyusunan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) diharap dapat disusun oleh aparatur yang memiliki *basic* pengetahuan di bidang teknik, sementara untuk menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) diharap dapat disusun oleh aparatur yang memiliki kemampuan yang beragam seperti pengetahuan bidang ekonomi maupun bidang sosial (sosial politik dan administrasi publik).

Tabel 2 Komposisi Aparatur BAPPEDA

No	Jenjang Pendidikan Formal Aparatur			
	Sarjana	Jumlah	Pasca Sarjana	Jumlah
1	Ilmu Hukum	2	Manajemen	5
2	Ilmu Sosial/ Politik	5	Perencanaan Wilayah/Kota	5
3	Ilmu Ekonomi	11	Magister Teknik	4
4	Ilmu Pendidikan	5	Magister Ekonomi Pembangunan	3
5	Ilmu Teknik Sipil	7	Magister Sosial/Politik	3

No	Jenjang Pendidikan Formal Aparatur			
	Sarjana	Jumlah	Pasca Sarjana	Jumlah
6	Ilmu Administrasi Negara	7	Magister Administrasi Publik	5

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 2 menunjukkan bahwa pada dasarnya komposisi *basic* pendidikan formal aparatur perencanaan di BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat relatif cukup baik sebagai penunjang tugas pokok dan fungsi perencanaan pembangunan. Namun hal ini tidak disertai dengan pemetaan pendidikan yang dibutuhkan sehingga berpotensi terjadinya ketidaksesuaian antara keilmuan yang dibutuhkan organisasi dengan pendidikan yang ditempuh oleh aparatur.

4.2 Pelatihan Aparatur Perencana

Dari data yang diperoleh di lapangan perihal pengembangan sumber daya aparatur termasuk di dalamnya aparatur perencana melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan kewenangan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Barat, sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 64 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja lembaga teknis Provinsi Kalimantan Barat. Adapun jenis-jenis diklat yang diterima aparatur Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Barat adalah: a) *Diklat Prajabatan*; b) *Diklat dalam Jabatan*.

Tabel 3 Jenis Diklat Prajabatan dan Dalam Jabatan

No	Jenis Diklat	Nama Diklat	Keterangan
1	Prajabatan	Prajab Gol.I	syarat diangkat menjadi PNS Gol.I
		Prajab Gol.II	syarat diangkat menjadi PNS Gol.II
		Prajab Gol.III	syarat diangkat menjadi PNS Gol.III
		Prajab Gol.IV	syarat diangkat menjadi PNS Gol.IV
2	Dalam Jabatan	Diklatpim Tk.I	syarat jabatan eselon I
		Diklatpim Tk.II	syarat jabatan eselon II
		Diklatpim Tk.III	syarat jabatan eselon III
		Diklatpim Tk.IV	syarat jabatan eselon IV

Sumber: Hasil analisis, 2018

Selanjutnya, yaitu c) *Diklat Fungsional*, merupakan diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing, misalnya Diklat

Penjenjangan Jabatan Fungsional Perencana untuk persyaratan pengangkatan menjadi Pejabat Fungsional Perencana.

Tabel 4 Diklat Penjenjangan JFP

No	Jenjang Jabatan	Syarat Gol.	Pendidikan	Syarat Diklat
1	Perencana Pertama	III/a, III/b	S1, S2	Diklat Penjenjangan JFP Pertama
2	Perencana Muda	III/c, III/d	S1, S2	Diklat Penjenjangan JFP Muda
3	Perencana Madya	IV/a, IV/b, IV/c	S1, S2, S3	Diklat Penjenjangan JFP Madya
4	Perencana Utama	IV/d, IV/e	S1, S2, S3	Diklat Penjenjangan JFP Utama

Sumber: Lampiran Kemendagri No. 16 Tahun 2001

Jenis Diklat yang terakhir, yaitu d) *Diklat Teknis*, adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis yang dimaksud adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Sejauh ini pelaksanaan diklat yang terkait dengan teknis perencanaan masih sangat minim, hal ini disebabkan karena penyelenggaraan diklat tidak berdasar pada analisis kebutuhan diklat. Selain itu faktor minimnya anggaran selalu menjadi alasan klise hambatan penyelenggaraan diklat.

4.3 Pengembangan Aparatur Perencana

Data dilapangan terkait dengan upaya pengembangan profesi dan karier bagi aparatur perencana BAPPEDA Provinsi Kalimantan Barat, sejauh ini dilaksanakan dalam dua jenis pengembangan, yaitu dilakukan melalui kelompok dan perorangan. Pengembangan yang bersifat kelompok dilakukan dengan mengikutsertakan aparatur dalam acara seminar/ *workshop* perencanaan, serta penyediaan sarana dan prasarana seperti penyediaan area hotspot/ internet dan pengadaan buku-buku bacaan dan peraturan/ perundang-undangan terkait perencanaan.

Tabel 5 Keikutsertaan *Workshop/ Seminar/ Simposium*

No	<i>Workshop/ Seminar/ Simposium</i>	Tahun	Yang Mengikuti	
			Jumlah	Jabatan
1	Perencanaan SDM	2015	1 Org	Sekretaris
2	Perencanaan Partisipatif	2015	1 Org	Kasubag Program
3	Perencanaan Partisipatif Pembangunan Masyarakat Desa	2017	2 Org	Sekretaris Dan Fungsional Perencana

No	<i>Workshop/ Seminar/ Simposium</i>	Tahun	Yang Mengikuti	
			Jumlah	Jabatan
4	Pemantapan Analisis Perencanaan	2016	1 Org	Kabid Fisptra

Sumber: Hasil analisis, 2018

Data menunjukkan bahwa pengembangan level kelompok masih pada tataran manajerial dan belum merata hingga level staf.

Pada program pengembangan secara individu, BAPPEDA memberikan kebebasan kepada aparturnya untuk berkarier di Jabatan Fungsional Perencana, JFP yang ada saat ini berjumlah 15 orang, sedangkan berdasarkan hasil analisis beban kerja, kebutuhan BAPPEDA akan JFP adalah sebanyak 67 orang, hal ini menunjukkan bahwa minat aparatur untuk berkarier di jabatan ini masih sangat rendah. Hal ini dikarenakan stigma negatif yang berkembang di lingkungan aparatur bahwa jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak menarik dan hanya untuk orang-orang yang sudah tua saja. Faktanya, jabatan fungsional tertentu merupakan sesuatu yang menjanjikan bagi karier aparatur, selain terkait besar tunjangan, maupun kemudahan dalam kepangkatannya.

Tabel 6 Tunjangan Jabatan Fungsional Perencana

No	Jenjang JFP	Besar Tunjangan (Rp)
1	Perencana Utama	Rp. 1.400.000,-
2	Perencana Madya	Rp. 1.200.000,-
3	Perencana Muda	Rp. 750.000,-
4	Perencana Pertama	Rp. 325.000,-

Sumber: Lampiran PERPRES No.44 Th. 2007

Sebagai salah satu jenis dari kelompok jabatan fungsional tertentu, jabatan fungsional perencana juga memiliki keistimewaan terkait kenaikan pangkat aparturnya yang dapat diperoleh hanya dalam periode dua tahun saja jika sudah memenuhi persyaratan angka kredit yang telah ditentukan.

Tabel 7 Jenjang Kepangkatan JFP

No	Jenjang Jabatan	Jenjang Pangkat			
		Terendah	Gol	Tertinggi	Gol
1	Perencana Utama	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	Perencana Madya	Pembina	IV/a	Pembina Utama Muda	IV/c
3	Perencana Muda	Penata	III/c	Penata Tk.I	III/d
4	Perencana Pertama	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk.I	III/b

Sumber: Lampiran Kemendagri No.16 Th. 2001

4.4 Faktor Pendukung dan Penghambat

Terdapat beberapa faktor pendukung dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur yang ditemukan saat penelitian, yaitu:

- a) Motivasi tinggi aparatur dalam pengembangan kompetensi yang ia miliki, terlihat dari banyaknya jumlah aparatur yang mengikuti program izin belajar dan tugas belajar; dan
- b) Adanya kejelasan jenjang karier baik di jabatan struktural maupun di jabatan fungsional perencanaan.

Sedangkan untuk faktor penghambat upaya pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA, yaitu:

- a) Kurangnya komitmen pemimpin dalam mendukung setiap program pengembangan. Hal ini juga terkait dengan pemanfaatan alokasi anggaran untuk kegiatan pengembangan aparatur;
- b) Penempatan aparatur jabatan fungsional perencanaan yang kurang sistematis. Penempatan di setiap bidang masih berdasarkan pada prinsip pemerataan, tidak disesuaikan dengan beban kerja yang ada di masing-masing bidang; dan
- c) Koordinasi antar instansi terkait pengembangan aparatur yang belum berjalan dengan baik. Hal ini mengakibatkan penyelenggaraan beberapa program diklat yang tidak tepat sasaran/ tidak sesuai kebutuhan organisasi.

5. Kesimpulan

- a) Upaya pengembangan kompetensi aparatur BAPPEDA pada metode pendidikan yang dilakukan melalui program izin belajar dan tugas belajar telah berjalan baik dan tidak ditemukan hambatan, namun ada kekurangan yaitu tidak adanya pemetaan pendidikan aparatur;
- b) Upaya pengembangan kompetensi aparatur BAPPEDA pada metode pelatihan yang dilakukan melalui diklat struktural, fungsional dan teknis masih minim dan belum tepat sasaran karena tidak sesuai dengan analisis kebutuhan diklat;
- c) Upaya pengembangan kompetensi aparatur BAPPEDA secara kelompok dilakukan melalui *workshop* dan seminar masih belum merata hingga level staf. Sedangkan secara individu, pengembangan dilakukan dengan memberi kebebasan untuk berkariir di jabatan fungsional perencanaan;
- d) Faktor pendukung dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur yaitu motivasi tinggi aparatur dan kejelasan jenjang karier; dan
- e) Faktor penghambat upaya pengembangan kompetensi aparatur di BAPPEDA, yaitu kurangnya komitmen pemimpin, penempatan JFP kurang sistematis dan koordinasi antar instansi terkait yang belum berjalan dengan baik.

Daftar Pustaka

- Hamalik, Oemar. (2005). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 16 Tahun 2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya.
- Klingner, Nalbandian. (1985). *Public Personnel Management*. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Manulang, M., dan Marihot, AMH Manulang. (2008). *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Miles, MB., AM Huberman., & Saldana. (2014). *Analisis Data Kualitatif, Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohid*. UI Press, Jakarta.
- Moekijat. (2005). *Pengembangan Organisasi*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Jambatan, Jakarta.
- Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 64 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Provinsi Kalimantan Barat.
- Ranupandjojo, Heidjrachman., dan Suad, H. (1983). *Manajemen Personalia (edisi ketiga)*. BPFE, Yogyakarta.
- Saleh, C dkk. (2013), *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. UB Press, Malang.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung.
- Soetopo, H., dan Soemantio, W. (1982). *Pengantar operasional Administrasi Pendidikan*. Usaha Nasional, Surabaya.
- Sugiyono. (2006). *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiani, A.T. dkk. (2004). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Gava Media, Yogyakarta.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 4 tahun 2013 tentang Pemberian Tugas belajar dan Izin Belajar.
- Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor: 892/303/SJ/1990 tentang Petunjuk Pemberian Izin Belajar Bagi PNS.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014.