

**STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA
TENGAH DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS PEGAWAI NEGERI
SIPIIL DAERAH**

**(STUDI KASUS:BIRO HUBUNGAN MASYARAKAT DAN DINAS
PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR)**

Oleh:

Ridho Al Sandra

(14010110130120)

Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Tembalang, Semarang, Kotak Pos 1269

Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email: fisip@undip.ac.id

Abstract

Pathology of a bureaucracy that spread now were already be a hindrance which remarkable massive to create Indonesia bureaucracy according to the good governance concept. PP no.8 year 2003 is an effort from the government for the missions trimming bureaucracy in Indonesia from year to year to make it more efficient . Massive bureaucratic will not be worth if not accompanied by sufficient capacity of civil servants. The capacity of a bureaucrat own can be seen from the background of their education and performed periodically test. BKD is a government agency who served as the coordinator and accommodate SKPD for civil servants development problems with making efforts and formulating strategies to face capacity building civil servants problems in the neighborhood of government of the Central Java Province.

This research is using qualitative descriptive methods. Data collection techniques through documentation and interview. The purpose of this research is to find out BKD's strategy to realizing capacity building program and mechanism of capacity building strategy which applied to Biro Humas and Dinas PSDA of Central Java Province which will be used to formulate recommendations as a form of input in the sustainability of the implementation capacity building program.

In realization of his strategy BKD of Central Java Province having six programs which are included in the capacity building strategy of regional civil servants. Capacity building strategy formulated by BKD of Central Java Province was found on the planning process of human resources, procurement CPNS, Placement of civil servants, civil servants assessment centre, education and training program also finally the program of study task and a permit learning (formal education). The mechanism of the capacity building strategy BKD Central Java Province still need to more optimal effort from actors of implementing

capacity building. BKD so far is considered by civil servants in Biro Humas dan Dinas PSDA Central Java Province still just a socialization through circulars only had not been the facilitator to the whole strategy

In an effort to run the strategy capacity building program that can be recommended to BKD among other is individual capacity building program before entering to capacity building in the level of institutional .Increasing the quality of training so that existing material in training and BINTEK has to be specific and more substantial according it takes civil servants in each SKPD. The mechanism for own assessment centre shall be imposed on all of the civil servants who are in the government of central java province especially in Biro Humas dan Dinas PSDA of Central Java Province. Because in an organization all parts have a function in running the authority and duty, not only contains leaders who made a policy but including staff and employees who runs the policy.

Keyword : bureaucracy, capacity building strategy, mechanism

A. PENDAHULUAN

Otonomi daerah agar berjalan lebih efektif dan efisien juga membutuhkan dukungan aparatur pemerintah atau yang sering disebut birokrasi. Birokrasi merupakan instrumen vital dalam masyarakat yang kehadirannya tidak dapat dihindari. Dari pokok misi sebuah negara yang bertujuan untuk mensejahterakan rakyat, birokrasi merupakan sebuah konsekuensi logis demi terwujudnya misi sebuah negara. Patologi-patologi birokrasi yang tersebar saat ini memang menjadi halangan yang luar biasa besarnya untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang sesuai dengan konsep *good governance*. Konsep *good governance* yang lebih mengusung pelayanan prima, transparansi dan akuntabilitas memaksa jajaran aparatur pemerintah atau birokrasi mengubah paradigma mereka, dimana yang awalnya hanya berorientasi pada prosedur sekarang harus lebih berorientasi pada akuntabilitas, transparansi dan kepuasan masyarakat.

Dari karakteristik ideal birokrasi yang diungkapkan oleh Webber dapat kita lihat jika memang konsep birokrat Webber jauh dari situasi dan kondisi birokrasi Indonesia saat ini. Banyak sekali kelebihan dalam konsep birokrasi ideal Webber, dimana pembagian kerja akan menghasilkan efisiensi. Hierarki wewenang memungkinkan pengendalian atas berbagai ragam jabatan dan

memudahkan koordinasi yang efektif. Aturan main itu menjamin kesinambungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, walaupun para pejabat berganti-berganti dan dengan demikian bisa menumbuhkan keajegan perilaku. Impersonalitas hubungan menjamin perlakuan yang adil bagi semua orang dan anggota masyarakat dalam mendorong timbulnya pemerintah yang demokratik dan profesional dalam bekerja. Kemampuan teknis menjamin hanya orang-orang ahli, berkompeten dan memiliki kapasitas yang proporsional untuk menduduki setiap jabatan-jabatan yang ada di lingkungan birokrat.

Kapasitas seorang birokrasi memang tidak bisa dikesampingkan, ibarat kata seperti harga mati. Seorang pejabat birokrasi, seorang staf atau bawahan hingga calon-calon Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti perekrutan harus memenuhi kapasitas yang dibutuhkan sebuah instansi agar kinerja atau output semakin efektif. Kapasitas seorang birokrat sendiri dapat dilihat dari latar belakang pendidikan mereka dan dilakukan ujian-ujian berkala seperti yang ada pada karakteristik birokrasi ideal milik Webber.

Kapasitas sendiri memang memiliki banyak definisi, namun jika dilihat dari perspektif masalah yang ada saat ini kapasitas dapat didefinisikan sebagai daya tampung seseorang. Seperti yang sudah dikatakan di atas jika faktor kapasitas adalah harga mati, maka harus ada suatu badan untuk mengamati kebutuhan setiap instansi akan sebuah program capacity building yang berkala. Hal ini sesuai dengan pelaksanaan PP No.6 Tahun 2008 tentang evaluasi penyelenggaraan pemerintah daerah, dimana tercantum program capacity building memiliki 3 aspek. Aspek pertama adalah kebijakan yang artinya fokus pada perbaikan output dari kinerja birokrasi agar lebih efektif dan efisien, kedua aspek kelembagaan yang fokus pada pembenahan internal dari tubuh birokrasi itu sendiri agar stigma negatif masyarakat dan budaya birokrasi dapat berubah, dan yang paling akhir adalah Sumber Daya Manusia seorang birokrat yang tidak mungkin dianak tirikan karena terlaksananya pemerintah yang strategis tergantung birokrasi yang menyokong. Jadi secara singkat bisa dikatakan jika sumber daya manusia dan kapasitas seorang birokrat rendah mau seperti apa

penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat akan berjalan seperti apa.

Sehingga adanya Badan Kepegawaian Daerah adalah untuk pengawas sekaligus koordinator, membantu pemerintah daerah untuk pembangunan kapasitas setiap aparatur agar tetap dapat bersaing di lingkungan pekerjaan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 159 Tahun 2000 BKD mempunyai tugas pokok untuk membantu PPKD (Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah) dalam melaksanakan manajemen PNSD (Pegawai Negeri Sipil Daerah). Sedangkan sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 83 Tahun 2008 Tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, Bidang Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang diklat dan formasi pegawai, dan jabatan.

Seperti yang tercantum dalam tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, bahwa pada poin ketiga masalah pengembangan pegawai daerah merupakan tugas dan atau wewenang dari BKD Provinsi Jawa Tengah. Singkatnya BKD merupakan badan yang dibentuk oleh pemerintah untuk menjadi koordinator dan pengakomodasi jajaran SKPD untuk masalah pengembangan pegawai. BKD dan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah harus melakukan upaya-upaya dan merumuskan strategi untuk menghadapi masalah *capacity building* Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dari strategi Badan Kepegawaian Daerah dalam program *capacity building* Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah nantinya diambil contoh Biro Humas dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Tengah sebagai studi kasus dalam permasalahan *capacity building* tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah strategi program *capacity building* dari BKD sudah diterapkan di biro dan dinas tersebut. Selain itu nantinya

akan dibahas efektifkah strategi tersebut diterapkan dan mampu membangun kapasitas pegawai di biro dan dinas tersebut di masa mendatang.

Penelitian ini membahas dan menjelaskan apa sajakah strategi-strategi dan program yang dirumuskan dan dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam membangun kapasitas pegawai negeri sipil daerah. Sehingga pada poin rumusan masalah yang pertama penulis menyajikan tahap-tahap strategi yang ditempuh BKD Provinsi Jawa Tengah dalam mewujudkan *capacity building* serta diberikan penjelasan di setiap programnya. Poin kedua dari perumusan masalah di dalam penelitian ini adalah mekanisme dari pelaksanaan masing-masing strategi dan program *capacity building* yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah. Sehingga dalam poin kedua pada penelitian ini membahas bagaimana prosedur implementasi dari seluruh strategi dan program-program yang bertujuan untuk melaksanakan *capacity building*. Untuk poin rumusan masalah yang ketiga adalah faktor pendorong dan faktor penghambat dari pelaksanaan program *capacity building* milik Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Proses pelaksanaan program dan strategi *capacity building* pasti memiliki faktor pendorong dan faktor penghambat tersendiri yang dihadapi oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, maka dari itu dalam penelitian ini juga akan membahas faktor-faktor pendorong dan penghambat di dalam pelaksanaan strategi tersebut.

Tujuan dan maksud dilaksanakannya penelitian strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kapasitas ini adalah mendeskripsikan bagaimana strategi BKD Provinsi Jawa Tengah mengadakan program *capacity building* sebagai perwujudan tugas pokoknya dalam segi pengembangan pegawai. Dalam penelitian ini juga dimaksudkan agar memberikan informasi pihak mana yang menjadi inisiator dari program *capacity building* yang ada saat ini. Selain itu, penelitian ini juga berisi tentang mekanisme pelaksanaan dan prosedur strategi dan program-program *capacity building* dari BKD Provinsi Jawa Tengah di jajaran pemerintah provinsi Jawa Tengah khususnya di dalam Biro Humas dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air

Provinsi Jawa Tengah. Tujuan adanya penelitian ini yang terakhir adalah menjelaskan apa sajakah hambatan-hambatan dan pendorong yang dihadapi oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan dan menjalankan program-program *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah.

Teori-teori yang dipakai dalam penelitian strategi *capacity building* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah antara lain teori birokrasi, teori organisasi, teori strategi, dan teori pengembangan kapasitas. Sehingga peneliti dan pembaca nantinya dapat menganalisis dan mengetahui bagaimana bentuk ideal dari sebuah birokrasi yang dicita-citakan. Teori pengembangan kapasitas juga sangat dibutuhkan untuk menimbang dan menilai seberapa efektifkah dan sudah sesuainkah strategi pengembangan kapasitas BKD Provinsi Jawa Tengah di jajaran pemerintah provinsi Jawa Tengah dengan teori-teori *capacity building* yang ada.

Dalam penelitian tentang strategi *capacity building* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dimana penelitian berfungsi untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena suatu kejadian, kegiatan yang sedang diteliti untuk mengetahui pokok permasalahan yang ada. Lokasi penelitian ini berada di tiga tempat yakni, BKD Provinsi Jawa Tengah, Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Tengah. Proses pengumpulan data guna penelitian ini menggunakan metode teknik wawancara dengan responden di tiga lokasi tersebut, melakukan observasi lapangan, dan peninjauan dokumen-dokumen yang mendukung penelitian tentang strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil daerah.

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dalam menganalisis data penelitian. Teknik analisis data kualitatif sendiri merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan

pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.¹

B. PEMBAHASAN

Pembangunan kapasitas Sumber Daya Aparatur memang sedang menjadi prioritas pemerintah Provinsi Jawa Tengah saat ini melalui BKD dan lembaga atau unit kerja yang terkait. Karena tidak dapat dikesampingkan jika sumber daya aparatur yang berkualitas prima akan dapat mendorong kinerja sebuah organisasi yang maksimal. Sehingga BKD diwajibkan menempuh langkah-langkah kongkrit untuk membangun kapasitas sumber daya aparatur baik melalui secara pembinaan, kualitas dan kuantitas. Hal ini mengharuskan kita perlu mengetahui apa saja program dan strategi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam membangun profesionalitas dan kapasitas seorang pegawai negeri sipil daerah.

Strategi Program Peningkatan Kapasitas Pegawai

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah lembaga yang memiliki tugas melakukan manajemen kepegawaian yang kompleks untuk semua aparatur sipil di Provinsi Jawa Tengah sesuai dengan PP No.159 Tahun 2000. Dengan begitu BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki kedudukan dan fungsi tersendiri dalam masalah pembangunan kapasitas pegawai negeri sipil daerah dibandingkan dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Provinsi Jawa Tengah.

Pertama dari Strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil daerah adalah Perencanaan Sumber Daya Manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan atau kebutuhan dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang

¹ Lexy J. Moleong, M.A.2008. *metodologi penelitian kualitatif*.Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

ditimbulkan oleh kondisi dan permintaan tersebut. Sehingga dapat didefinisikan secara lebih sederhana bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses memperkirakan secara lebih sistematis kebutuhan-kebutuhan SDM di masa yang akan datang baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Meski demikian permasalahan ini menjadi krusial pertama, karena belum adanya standar kompetensi dan kemampuan untuk menghitung potensi SDM tersebut. Kedua, ditambah dengan situasi lingkungan saat ini dimana jumlah SDM yang berkompeten, bermutu dan berpendidikan yang masih kurang tereksplorasi saat ini. Ketiga, Poin menitikberatkan pada masalah faktor pimpinan. *Political will* dari seorang pimpinan merupakan pengaruh kuat dalam proses perencanaan sumber daya manusia aparatur ini. Dalam perihal Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah saat ini yang memberikan pengaruh tersebut adalah Gubernur dan Kepala BKD. Keempat, tingkat sinergisitas dengan *stakeholder*, yang dimaksud disini adalah bagaimana kerjasama dan dukungan dari SKPD dan jajaran Pemerintah Provinsi Jawa Tengah kepada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah.

Kedua, pengadaan calon pegawai negeri sipil. Pengadaan calon pegawai erat kaitannya dengan KKN di kalangan masyarakat. Sehingga pemerintah dalam hal ini membentuk suatu sistem yaitu CAT (*Computer Assisted Test*). Sistem *Computer Assisted Test* ini diyakini dapat menjamin standar kompetensi dasar CPNS dalam proses Tes Kompetensi Dasar (TKD). Sehingga calon-calon Pegawai Negeri Sipil ini nantinya mengetahui standar yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Negara untuk menyaring para peserta pendaftar. Soal-soal yang terdapat dalam Tes Kompetensi Dasar tersebut dibuat oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang tujuannya agar peserta calon pegawai memperoleh beban soal yang bobotnya sama untuk mewujudkan PNS yang profesional, kompetitif dan tidak bersifat transaksional.

Ketiga, penempatan pegawai negeri sipil memang tidak sesederhana yang dibayangkan dan sangat bersifat krusial, sehingga Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah juga fokus terhadap penempatan pegawai yang efektif

untuk rentetan strategi program *Capacity Building* di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan dari segala proses pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah justru terletak pada ketepatan dalam menempatkan CPNS yang telah lolos tersebut. Selain untuk penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil yang telah diterima, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah juga melakukan penempatan jabatan struktural dan fungsional dengan tepat. Sehingga prinsip penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat selalu menjadi pedoman BKD Provinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan proses penempatan pegawai. Dengan begitu tujuan dan program rencana yang ada di masing-masing SKPD dan instansi dapat terlaksana dan strategi program *Capacity Building* dapat dilaksanakan secara benar.

Keempat, analisis kebutuhan aparatur. Berdasarkan kepada tugas pokok dan fungsi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah program *Capacity Building* juga didasarkan pada analisis kebutuhan aparatur atau yang disebut *Assessment Centre*. Proses ini merupakan sebuah adopsi dari konsep yang telah dilakukan oleh instansi-instansi swasta yang memprioritaskan terhadap sebuah kualitas. Disisi lain *Assessment Centre* merupakan metode untuk mengidentifikasi dan penjaringan pegawai yang dinilai mempunyai sebuah potensi secara manajerial untuk menduduki suatu jabatan di kemudian hari (*future responsibility*)

Penggunaan konsep *Assessment Centre* dinilai oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat meminimalisir subjektivitas dan campur tangan kepentingan-kepentingan politik dalam proses pengangkatan pejabat-pejabat struktural. Dengan diberlakukannya konsep ini diharapkan seleksi dan penempatan individu pegawai pemerintah provinsi Jawa Tengah untuk menduduki suatu jabatan struktural dapat berbasis kompetensi, keahlian dan objektivitas.

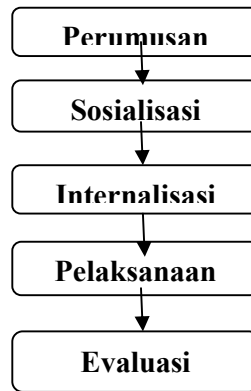
Kelima, pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Tahap pendidikan dan pelatihan ini merupakan proses realisasi dari rencana-rencana Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam peningkatan kapasitas Sumber Daya Pegawai. Pendidikan dan pelatihan merupakan wujud fasilitasi yang berdampak secara langsung kepada pegawai-pegawai yang terlibat di dalam proses tersebut. Pendidikan dan pelatihan juga harus merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pembinaan dan pengembangan manajemen pegawai negeri sipil yang terarah, integral dan transparan.

Keenam, belajar dan tugas belajar pegawai negeri sipil. Tahap ini merupakan terakhir Strategi *capacity building* dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Pada tahap ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah bertugas selain sebagai badan yang mempunyai kewenangan dalam hal perijinan juga sebagai fasilitator untuk pegawai negeri sipil pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang berminat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Program izin belajar dan tugas belajar yang ditekankan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah ini tentunya untuk menyokong tujuan pembangunan kapasitas pegawai pemerintah Provinsi Jawa Tengah melalui bidang ilmu pendidikan formal.

Mekanisme Strategi Program Peningkatan Kapasitas Pegawai

Mekanisme strategi *capacity building* dari Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah disini lebih condong pada interaksi antar pihak untuk melaksanakan fungsinya guna mencapai tujuan pembangunan kapasitas pegawai pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang saat ini dicita-citakan. Melalui mekanisme atau prosedur yang baik dengan setiap pihak yang ada berjalan sesuai fungsinya, strategi yang telah dirumuskan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah tentunya akan berjalan. Adapun mekanisme strategi program *capacity building* BKD Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut

Bagan 1.1
Mekanisme Proses Kebijakan BKD Provinsi Jawa Tengah



Sumber: BKD Provinsi Jawa Tengah

Tahap perumusan merupakan tahap pertama dari proses pembuatan kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Pada tahap ini BKD Provinsi Jawa Tengah merumuskan kebutuhan-kebutuhan yang terjadi di lapangan sekaligus merancang prioritas kebutuhan agar kebijakan yang dibentuk dapat mengatasi dinamika kebutuhan yang ada. Tahap kedua adalah tahap sosialisasi dimana setelah kebijakan dibentuk bersama melalui sebuah perumusan dan meninjau prioritas kebutuhan, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah mulai melakukan sosialisasi ke SKPD dan instansi pemerintah. Tahap ini dilakukan sebelum dikeluarkannya peraturan tentang kebijakan tersebut dan sebelum waktu pelaksanaannya.

Tahap ini mengesahkan kebijakan tersebut sekaligus memperkuat dengan adanya landasan hukum pelaksanaan baik itu melalui peraturan gubernur, Surat Keputusan dan Surat Edaran dari BKD Provinsi Jawa Tengah. Sehingga pada pelaksanaan kebijakan nantinya tidak pincang dan jelas dalam prosedur dan sanksi bagi pelanggaran yang diatur di dalamnya. Setelah tahap legal formal dilanjutkan dengan proses pelaksanaan atau tahap implementasi dari kebijakan tersebut. Pada tahap ini sangat dibutuhkan kerjasama dari semua SKPD dan instansi yang terkait di dalamnya agar pelaksanaannya lancar dan sesuai yang diharapkan.

Tahap terakhir dari proses kebijakan dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah tahap evaluasi. Tahap ini guna menilai dan melihat bagaimana hasil dari implementasi dari kebijakan tersebut di lapangan. Tahap ini dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah sendiri juga sebagai pembuat kebijakan. Evaluasi yang dilakukan biasanya menerima input data setiap pegawai atau keseluruhan instansi unit kerja lalu diproses oleh BKD Provinsi Jawa Tengah. Manfaat lain yang didapat juga menganalisa SWOT dari adanya kebijakan tersebut.

Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat

Faktor pendorong dalam pelaksanaan strategi program *capacity building* Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang pertama adalah faktor *political will*. Faktor *political will* atau juga disebut faktor pemimpin sangat mempengaruhi pelaksanaan dari program pembangunan kapasitas saat ini. Sikap Gubernur Jawa Tengah yang sangat memberikan perhatian dalam masalah reformasi birokrasi berbasis kompetensi merupakan dorongan yang sangat besar untuk Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah mewujudkan kapabilitas seorang pegawai. Program-program yang dikeluarkan oleh inisiatif BKD Provinsi Jawa Tengah yang sekiranya dinilai berhubungan dengan Undang-undang Aparatur Sipil Negara mendapat persetujuan dan didukung sepenuhnya. Bahkan BKD Provinsi Jawa Tengah dituntut lebih giat dan optimal dalam kinerja manajemen kepegawaian agar reformasi birokrasi berbasis kompetensi yang merupakan program unggulan Jawa Tengah tercapai.

Setelah faktor *political will* yang menjadi pendorong dari terselenggaranya *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah, selanjutnya faktor anggaran merupakan faktor pendorong yang kedua. Anggaran yang ada saat ini dianggap sebagai faktor pendorong untuk terlaksananya strategi *capacity building*. Pemerintah provinsi Jawa Tengah memang mempunyai anggaran tersendiri untuk masalah pembangunan kapasitas pegawai negeri sipil daerah dengan nilai yang cukup besar. Khususnya untuk BKD Provinsi Jawa Tengah dan Badan Diklat yang mana mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam pembangunan

kapasitas seorang pegawai di jajaran pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Jumlah anggaran itu juga ditambah dengan anggaran yang dimiliki oleh setiap SKPD dan instansi pemerintah di pemerintah provinsi Jawa Tengah. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah bisa dikatakan mandiri dalam mengurus internal mereka masing-masing, maka dari itu mereka juga memiliki anggaran yang cukup untuk masalah pengembangan kapasitas pegawai mereka. Baik itu untuk program-program meningkatkan keahlian, bimbingan teknis maupun anggaran untuk membiayai pegawai mereka yang ikut serta dalam bintek atau diklat yang diadakan oleh pihak eksternal.

Faktor penghambat pelaksanaan strategi *capacity building* Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah yang pertama adalah faktor regulasi. Faktor regulasi atau aturan memang sering menjadi penghambat dalam setiap sistem atau pelaksanaan program saat ini. Namun, dalam kasus strategi *capacity building* BKD di pemerintah provinsi Jawa Tengah ini belum adanya pembaharuan regulasi atau peraturan yang menyesuaikan dinamika birokrasi yang terjadi merupakan suatu hambatan.

Undang-undang ASN sebagai *grand design* yang berskala nasional memang sangat baik dan jelas dalam mewujudkan reformasi birokrasi dan *capacity building* skala nasional. Sedangkan untuk perwujudan *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah tetap memerlukan suatu regulasi yang berhubungan dengan UU ASN sebagai *grand design*. Sehingga terdapat landasan hukum yang harus ditaati dalam BKD Provinsi Jawa Tengah melaksanakan strategi *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah khususnya di Biro Humas dan Dinas PSDA Provinsi Jawa Tengah. Dampaknya sekarang ini landasan hukum yang dipakai BKD Provinsi Jawa Tengah adalah Perda atau Pergub yang terdahulu yang belum diperbaharui sesuai kebutuhan sekarang ini.

Faktor penghambat yang kedua adalah Sumber daya Aparatur di pemerintah provinsi Jawa Tengah. Pemerintah provinsi Jawa Tengah sendiri memiliki jumlah PNS yang sangat banyak, namun dari segi kualitas SDM masih

belum terpenuhi. Selain kualitas SDM pegawai pemerintah provinsi Jawa Tengah kebanyakan sudah masuk usia yang tidak lagi produktif sehingga bisa dikatakan sudah menjelang masa-masa pensiun.

Faktor Penghambat yang terakhir adalah Pola Hubungan Kerja atau sinergi antar Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dengan SKPD atau instansi pemerintah yang terkait. Dalam proses pencapaian *capacity building* memang tidak mungkin BKD Provinsi Jawa Tengah berjalan sendiri tanpa ada bantuan dan kerjasama lain pihak yang mempunyai fungsi masing-masing. Maka dari itu, hubungan kerja yang kurang bersinergis antara BKD, Badan Diklat dan Biro Orpeg merupakan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan strategi *capacity building*. Hubungan yang masih terlihat tumpang tindih dan belum berkesinambungan antara tiga instansi pemerintah tersebut memang rumit jika dilihat karena sama-sama mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian program *capacity building*.

Namun hal ini semestinya mudah untuk diuraikan selama ada regulasi yang jelas mengatur tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan. Egoisme dan tendensi masing-masing instansi memang harus ditekan untuk menciptakan kesinambungan yang kuat. Karena tidak mungkin nantinya akan berjalan sendiri-sendiri, dimana BKD Provinsi Jawa Tengah dengan regulasi atau program *capacity building* sendiri dan Badan Diklat serta Biro Orpeg juga berjalan dengan programnya sendiri.

C. PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan di bab-bab sebelumnya Strategi-strategi *capacity building* yang telah dirumuskan oleh Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Tengah dinilai sudah bagus dalam segi perencanaan dan tujuan. Namun dari segi pelaksanaan dan mekanisme strategi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang dilakukan di Biro Humas dan

Dinas PSDA masih memiliki kelemahan dan kekurangan dalam menjalin jaringan kerja, koordinasi, aktivitas organisasi dan interaksi formal dan informal dari masing-masing SKPD dan instansi pemerintah provinsi Jawa Tengah dengan BKD Provinsi Jawa Tengah. Dengan kata lain, sinergi dan kerjasama antara BKD Provinsi Jawa Tengah dengan Badan DIKLAT serta Biro Organisasi Pegawai yang mempunyai fungsi masing-masing dalam pembangunan kapasitas harus terjalin dengan kuat agar saling menyokong dan tidak terjadi tumpang tindih.

Kelemahan yang kedua dari strategi *capacity building* BKD Provinsi Jawa Tengah adalah belum adanya Perda atau pergub yang mengikuti atau berfungsi sebagai pelaksana tujuan undang-undang ASN di daerah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini diperlukan guna memuluskan pelaksanaan *capacity building* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah. Pelaksanaan pembangunan kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah juga memiliki hambatan dalam segi Sumber Daya Manusia atau aparatur. Kuantitas Sumber Daya Aparatur yang dimiliki pemerintah provinsi Jawa Tengah khususnya di biro Humas dan Dinas PSDA sangat berlimpah namun masih banyak didominasi dengan Pegawai dengan latar belakang pendidikan yang masih rendah. Hambatan SDM yang dimiliki Biro Humas dan Dinas PSDA sangat mendesak dan harus segera diatasi oleh BKD agar pembangunan kapasitas berjalan lancar dan seperti yang diharapkan.

Dalam tugas pokok dan fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah dimana salah satunya melakukan *assessment centre* kelemahannya pada pelaksanaannya. *Assessment centre* BKD dari hasil penelitian yang dilakukan di Biro Humas dan Dinas PSDA hanya diberlakukan untuk pegawai yang sudah menjabat bukan semua pegawai yang ada di pemerintah provinsi Jawa Tengah. Selain itu, BKD Provinsi Jawa Tengah kebanyakan hanya bertindak sebagai sosialisator tanpa melakukan *monitoring* dan belum menimbang aspek *feedback* yang seharusnya dilakukan. Kesimpulannya, pelaksanaan program-program *capacity building* BKD Provinsi Jawa Tengah di Biro Humas dan Dinas PSDA masih kurang optimal karena kurang ada langkah *monitoring*, *evaluasi* dan aspek *feedback*.

Saran

Rekomendasi dan saran yang dapat diberikan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah oleh penulis dalam masalah ini adalah cara pandang *capacity building* sebagaimana mestinya. Menurut Riyadi Soeprapto, pembangunan kapasitas atau *capacity building* harus dilihat dan dipandang bukan sebagai sebuah produk belaka namun juga dilihat sebagai sebuah proses yang sangat penting.² Sehingga dalam teori tersebut BKD Provinsi Jawa Tengah harus menekankan dan memfokuskan kinerja pada bagaimana cara meningkatkan dan mengoptimalkan pelaksanaan program-program *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah.

Mekanisme program *assessment centre* yang dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dan sering diharuskan dalam langkah *capacity building* harus ditingkatkan. Sehingga *assessment centre* tidak hanya milik pegawai yang sudah menjabat, namun seluruh pegawai yang ada di pemerintah provinsi Jawa Tengah khususnya di Biro Humas dan Dinas PSDA Provinsi Jawa Tengah. Karena dalam suatu organisasi semua bagian mempunyai fungsi dalam menjalankan kewenangan dan tugas, tidak hanya berisi pimpinan yang membuat kebijakan namun termasuk *staff* dan karyawan yang menjalankan.

Rekomendasi berikutnya adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Apatur dengan diikuti oleh peningkatan kualitas diklat. Dengan kata lain, peningkatan SDM bisa diwujudkan melalui diklat dan bintek sehingga materi yang ada dalam diklat dan bintek tersebut harus spesifik dan berbobot sesuai yang dibutuhkan pegawai di masing-masing SKPD. Disamping itu, SKPD dan instansi terkait juga dituntut langkah inisiatifnya dengan mengadakan pelatihan internal guna melaksanakan pengembangan pegawai dari internal.

Program strategi *capacity building* yang bisa direkomendasikan kepada BKD dari penulis antara lain adalah program *capacity building* individu. Program individu memang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan *capacity building*

² Ibid hal 25

sebelum masuk pembangunan kapasitas di tingkat kelembagaan. Contoh nyata dari *capacity building* individu antara lain, program tentang peraturan tingkah laku dan pola kerja pegawai, sistem upah dan program lain yang memotivasi dan mendorong kinerja pegawai pemerintah provinsi Jawa Tengah. Hal ini bertujuan pembangunan kapasitas dimulai dari tingkat paling rendah sehingga nantinya akan mewujudkan pembangunan kapasitas di tingkat nasional atau paling atas.

Saran untuk BKD Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan program *capacity building* yang terakhir adalah peningkatan dalam melihat kebutuhan pegawai di setiap SKPD dan instansi pemerintah provinsi Jawa Tengah dengan hambatan organisasi raksasa yang begitu besar. Sehingga tidak dipungkiri dibutuhkan komitmen yang tinggi dari BKD Provinsi Jawa Tengah dalam membuat prioritas kebutuhan pegawai pemerintah provinsi Jawa Tengah. Langkah-langkah ini juga membutuhkan kontinuitas dari BKD Provinsi Jawa Tengah yang harus berkesinambungan dengan Badan Diklat dan Biro Orpeg yang juga memiliki tupoksi sendiri dalam *capacity building* di pemerintah provinsi Jawa Tengah.

Berikut di atas beberapa saran dan rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah beserta jajaran SKPD pemerintah provinsi Jawa Tengah. Diharapkan hasil penelitian tentang pembangunan kapasitas pegawai negeri sipil daerah dapat bermanfaat dan menjadi pertimbangan BKD Provinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan pelaksanaan dari program *capacity building*.