

Menuju Perencana Profesional

SIMPUL

Perencana

Volume 25 Tahun 12 Agustus 2015



MENGUKUR KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA

ISSN 1693-4229
E-MAIL: SIMPUL@BAPPENAS.GO.ID

PROGRAM BEASISWA

Pusbindiklatren Bappenas

2015/2016

I. PROGRAM PENDIDIKAN GELAR:

1. S2 Linkage
2. S2 Dalam Negeri
3. S2 Luar Negeri
4. S3 Dalam Negeri
3. S3 Luar Negeri

II. PROGRAM DIKLAT NON GELAR :

a. Program Diklat Non-Gelar Substantif

1. PPD Regular
2. Perencanaan Pembangunan Daerah-RPJMD
3. Green Economy
4. Pro-Poor Planning and Budgeting
5. Mitigation And Disaster Management Plan.
6. Kelayakan Proyek
7. LERD (Local Economic Resource Development Public Private Partnership) Domestik
8. ID-PPP (Infrastructure Development Public Private Partnership) Domestik.
9. Planning and Budgeting
10. Monitoring dan Evaluasi
11. TOT Planning and Budgeting*
12. TOT Monitoring and Evaluation*
13. TOT Kelayakan Proyek*
14. TOT Jabatan Fungsional Perencana*

* Peserta ditunjuk oleh Pusbindiklatren

b. Program Magang/Staff Enhancement:

Program Magang/Staff Enhancement atau joint research, yaitu program Diklat non konvensional dengan cara bekerja atau melakukan joint research di Bappenas atau instansi perencanaan lainnya dan Universitas di Jepang.

c. Program Diklat Fungsional:

1. Fungsional Perencana Pertama
2. Fungsional Perencana Muda
3. Fungsional Perencana Madya
4. Fungsional Perencana Utama
5. Workshop Administrasi Penilaian Angka Kredit Perencana
6. Workshop Penilaian Angka Kredit Perencana.

d. Program Persiapan Bahasa:

1. Basic English for Academic Purpose (BEAP)
Program peningkatan bahasa Inggris untuk peserta yang mengikuti program beasiswa Pusbindiklatren yang sudah memenuhi persyaratan nilai TPA namun belum memenuhi persyaratan nilai TOEFL program beasiswa Pusbindiklatren. (Untuk peserta seleksi program S2)
2. English for Academic Purposes (EAP)
Program peningkatan bahasa untuk peserta program S2/S3 Luar Negeri (di Jepang) dan S2 Linkage Jepang. Program EAP dilaksanakan sekurang-kurangnya selama 5,5 bulan hingga mencapai nilai TOEFL > 550/ IELTS > 6,5
3. Basic Japanese Language Training (BJLT)
Program persiapan bahasa Jepang yang dilaksanakan selama 2 - 3 bulan untuk peserta program beasiswa Pusbindiklatren S2/S3 Luar Negeri di Jepang dan S2 Linkage Jepang.

Keterangan lebih lanjut

dapat dilihat pada website:

www.pusbindiklatren.bappenas.go.id

atau telepon di:

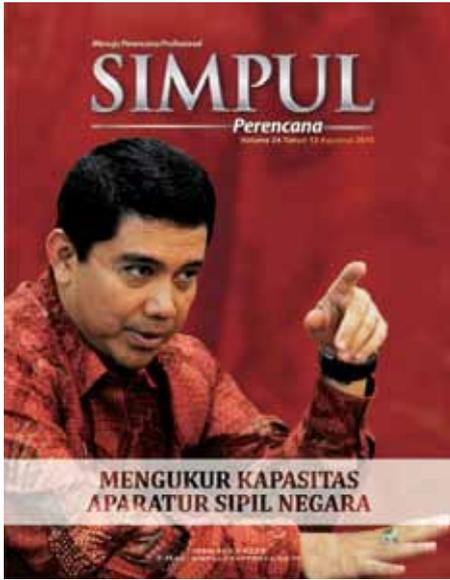
(021) 31927517, 31928285, 31928279

C. Persyaratan Calon Peserta Gelar & Non Gelar

Keterangan	DIKLAT GELAR					DIKLAT NON GELAR
	S-3 Dalam Negeri	S-2 Dalam Negeri	S-2 Linkage Jepang	S-2 Luar Negeri	S-3 Luar Negeri	
SYARAT ADMINISTRATIF						
A. Pengusulan dari instansi	MIN UKE II					
B. Unit Kerja	Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan	Perencanaan
C. PNS 100% gol. III/a Minimal	1 th					
D. Strata Pendidikan Minimal	S-2	S-1	S-1	S-1	S-2	S-2
E. Minimal Tahun Lulus S-1/S-2	2 th					
F. Umur Maksimal*	40 th	37 th	37 th	37 th	40 th	40 th
G. IPK Minimal	3,25	2,75	2,75	2,75	3,5	3,5
SELEKSI NASIONAL						
A. Tes Potensi Akademik (TPA)						
Pusat	565	565	565	565	565	Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada Formulir Pendaftaran Calon Peserta Beasiswa Diklat Non Gelar
Pusat Luar Jawa	565	525	525	525	565	
Pemda Jawa	565	525	525	525	565	
Pemda Luar Jawa	565	500	500	500	565	
B. TOEFL Seleksi Minimal	500	450	500	500	500	
IBT TOEFL/IELTS Setelah EAP			90/6,5	90/6,5	90/6,5	
C. Wawancara	Menunjukkan Komitmen					

*Khusus daerah tertinggal untuk Program S2 umur maksimal 42 tahun dan untuk Program S3 umur maksimal 47 tahun (Berdasarkan surat edaran Menteri PAN & RB No. 04 Tahun 2013).

Keterangan lebih lanjut dapat dilihat di website Pusbindiklatren Bappenas.



SIMPUL PERENCANA

Diterbitkan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas.

PELINDUNG: Menteri PPN/Kepala Bappenas

PENANGGUNG JAWAB: Sekretaris Kementerian PPN/ Sekretaris Utama Bappenas

TIM PELAKSANA

PEMIMPIN UMUM: Kepala Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas.

PEMIMPIN REDAKSI: Wiwit Kuswidiati

DEWAN REDAKSI: Wignyo Adiyoso, Zamilah Chairani, Meily Djohar, Hari Nasiri Mochtar, Guspika, Edy Purwanto,

REDAKTUR PELAKSANA: Wiky Witarni, Maslakah Murni, Rita Miranda, Edy Susanto, Dwi Harini Septaning Tyas, Feita Puspita Murti

DISTRIBUSI/SIRKULASI: Eko Slamet Suratman

ADMINISTRASI/KEUANGAN: Nita Agustin

EDITOR : Setio Utomo dan Tim Simpul

GRAFIS & LAYOUT : Herlambang

TENAGA PENDUKUNG: CH. Nunik Ispriyanti, Sukranto, Jajang Muhari

ALAMAT REDAKSI :

Pusbindiklatren Bappenas

Jl. Proklamasi No.70, Jakarta 10320

Telp. (021) 319 28280, 319 28285, 319 28279

E-Mail: simpul@bappenas.go.id

Redaksi menerima tulisan yang berhubungan dengan perencanaan. Tulisan bisa dikirim kapan saja.

Tulisan yang dimuat akan mendapatkan imbalan sepiasnya.

Dari Kami

Memasuki semester dua tahun 2015, sudah hampir satu tahun kita memiliki pemerintahan baru di bawah kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla. Bergantinya pemerintahan membawa konsekuensi dengan berubahnya beberapa struktur kementerian dan lembaga non-kementerian yang menjadi bagian dari perubahan kebijakan di dalam struktur birokrasi. Bagaimana perubahan ini bisa memberi dampak positif bagi perubahan Aparatur Sipil Negara yang tersebar diseluruh pelosok nusantara, tentu harus terus dilakukan penyesuaian, peningkatan kapasitas, kompetensi, profesionalitas dan kesejahteraan ASN sebagai penyelenggara negara dan pemberi layanan publik. Tahun 2015 ini UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN juga sudah memasuki masa berlakunya lebih dari satu tahun, dua moment perubahan ini sangat berkaitan, khususnya bagi ASN yang saat ini terus berupaya menyesuaikan diri dalam melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Sistem, struktur, fungsi serta proses jenjang karir dalam ASN mengalami perubahan. Perubahan ini untuk mengantisipasi kebutuhan dan perkembangan dunia yang semakin terbuka.

Salah satu keterbukaan yang ada di depan mata kita ialah berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir tahun 2015. Artinya pada akhir tahun ini sudah berlaku keterbukaan dimana pada bidang tertentu posisi tertentu dalam sebuah pekerjaan di Negara ASEAN bersifat terbuka bagi warga negara yang tergabung dalam negara ASEAN. Ini secara sederhana dapat diartikan adanya kompetisi kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia di antara negara ASEAN dalam menduduki jabatan tertentu. Sehingga kompetisi tidak hanya terjadi pada antar warga negara Indonesia. Bagaimana bangsa kita menyikapi dan menyiapkan SDM-nya.

Sebagian merasa keterbukaan ini sebagai sebuah peluang yang besar bagi warga bangsa, sebagai menyikapi sebagai sebuah tantangan bahkan ancaman karena ketidaksiapan SDM kita dalam persaingan.

Bagaimana dengan para Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menyikapi hal ini? apakah perlu dilakukan penyesuaian dalam hal peningkatan SDM ASN khususnya berkaitan dengan berlakunya UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN. Secara lengkap Simpul menyajikan tentang hal ini menurut pandangan pada pengambil kebijakan baik di tingkat pusat (Kemenpan dan RB) sampai di tingkat daerah (BKD). Bagaimana seharusnya ke depan menyikapi kebutuhan peningkatan SDM ASN dalam rangka berlakunya UU ASN dan menyambut berlakunya MEA. Masih dalam suasana lebaran di bulan Syawal 1436 H, seluruh Tim Redaksi dan Pengelola Majalah Simpul mengucapkan "Selamat Hari Raya Idul Fitri, Mohon Maaf Lahir Bathin..", semoga Simpul tetap memberikan inspirasi bagi para pembacanya di mana pun berada.

Salam

Tim Redaksi

Cakrawala:



UU No. 5 tentang Aparatur Sipil Negara itu sebuah panduan penataan sistem kepegawaian yang moderen dan visioner, sudah mengakomodir berbagai pemikiran – pemikiran, kehendak dan harapan dari masyarakat luas, dari kalangan akademisi, dari praktisi, bahkan secara internal dari para aparatur pemerintah yang bekerja di pemerintahan.....**Hal 8**

Prof. Dr. Yuddy Chrisnandi, ME
Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi



Dari sekarang saya sudah tanamkan kepada staf dan juga CPNS terkait apa yang ada dalam UU ASN. Karena kalau tidak kerangka berpikir akan tetap seperti PNS. Memang sudah saatnya untuk merubah *mindset* PNS menjadi ASN, dan inilah yang harus kita laksanakan di Badiklat. Jadi bagaimana Badiklat mempersiapkan Diklat yang berkualitas, di tahun 2016 nanti kita akan kearah ke sana..

Dr. Hendra Kusumah, M.Epd
Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bangka Belitung

...**Hal 32**



Setiap jabatan itu harus ditempati oleh orang yang memiliki kompetensi. Kalau yang bersangkutan memiliki kompetensi manajerial dan lainnya baik tapi teknisnya kurang dia tetap harus menempuh jalan pendidikan yang ada, jadi tidak ada perbedaanya.....**Hal 16**

Prof. Dr. Sofian Efendi
Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara



Saya di BKD itu baru Januari kemarin, tapi momentumnya bagus, ada perubahan terkait dengan UU ASN. Artinya semua orang harus belajar bersama – sama, jadi UU ASN dan UU tentang Pemda yang no. 23 itu ...**Hal 42**

Drs. Mohammad Arief Irwanto, M.Si
Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah



Kita sebenarnya berangkat dari idealisme. Sebenarnya konsep Diklat itu kan mengembangkan kompetensi seseorang untuk kepentingan organisasi, agar dapat menutup *gap* kompetensi, bisa dikatakan seseorang masuk untuk menduduki posisi tertentu, tetapi kompetensi dia itu harus seusai standard kompetensi yang dibutuhkan.....**Hal 24**

Dr. Joni Dawud, DEA
Ketua PKP2A LAN Bandung

LAINNYA :

hal.		hal.	
3	DARI KAMI	65	OPINI
5	GERBANG	79	AKADEMIKA
50	LIPUTAN	84	SELINGAN
62	SOSOK ALUMNI		

MENGUKUR KAPASITAS ASN UNTUK PENINGKATAN PELAYANAN

Reformasi Birokrasi menjadi kata kunci dari tuntutan perubahan dan perkembangan zaman sejak terjadinya Era reformasi tahun 1998. Bagaimana dengan reformasi birokrasi saat ini? sudah banyak dianalisa, dikaji, dievaluasi dan rekomendasi yang dihasilkan dari proses panjang perjalanan reformasi birokrasi. Melalui pembuatan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang dikeluarkan oleh Menpan dan RB dan berbagai turunan serta aturan untuk reformasi birokrasi dikeluarkan. Apa sebenarnya tujuan utama reformasi birokrasi, banyak hal yang ingin dicapai dari reformasi birokrasi. Salah satu tujuan pokoknya adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada publik atau masyarakat agar masyarakat dapat memenuhi kebutuhannya dan meningkatkan kesejahteraannya melalui berbagai hal yang berkaitan dengan pelayanan birokrasi. Selama proses reformasi birokrasi, banyak hal dialami dan dilalui sesuai perkembangan dan tuntutan baik dari dalam negeri maupun berkaitan dengan perkembangan regional dan global. Sebagai bagian dari lanjutan reformasi birokrasi maka pada tahun 2014 pemerintah bersama parlemen menandatangani undang-undang yang berkaitan

“Melalui UU ASN ini diharapkan aparatur pemerintah dapat merubah *mindset* dan kultur kerja selama ini untuk menghadapi tuntutan dan perubahan keadaan.”

dengan sistem, struktur dan manajemen birokrasi pemerintah secara nasional. Undang-undang No. 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menggantikan undang-undang sebelumnya tentang Kepegawaian.

Banyak hal yang ingin dicapai melalui pemberlakuan UU ASN ini. Undang-undang ini dipandang UU yang progresif untuk kemajuan dan meningkatkan kinerja serta profesionalisme pegawai pemerintah sebagai abdi masyarakat. Melalui UU ASN ini diharapkan aparatur pemerintah dapat merubah *mindset* dan kultur kerja selama ini untuk menghadapi tuntutan dan perubahan keadaan. UU ini juga memberi kesempatan bagi semua aparatur sipil negara untuk menjadi yang terbaik sesuai dengan kapasitas dan profesionalismenya. Sistem dan kultur lama yang masih mengedepankan kedekatan, senioritas dan lobi dalam menempati sebuah jabatan, dihilangkan dalam UU ini. Semua dilakukan secara terbuka dan melalui prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini guna menghindari posisi yang tidak sesuai dan mencari calon pejabat negara yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kerjanya.

Dengan berlakunya UU ASN ini, tentu semua pihak yang terlibat dalam proses pengelolaan dan manajemen kepegawaian pemerintah baik di pusat dan daerah harus menyesuaikan dan merubah dirinya sesuai dengan tuntutan UU ASN. Bagaimana dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN sesuai dengan tuntutan UU ASN. Kementerian PAN dan RB sudah melakukan pembenahan sejak dini yaitu sejak proses rekrutment pegawai atau ASN melalui proses yang menggunakan teknologi yang terbuka agar di dapat calon aparat sipil negara yang sesuai, kompeten dan dapat dikembangkan profesionalisme sesuai bidangnya. Selanjutnya peningkatan kapasitas sesuai jenjang karir dan jabatannya dilakukan melalui perubahan dan peningkatan sistem dan kurikulum dalam pendidikan dan pelatihan bagi ASN di semua jenjang. Dengan adanya tuntutan pelayanan publik yang makin tinggi dan kompleks serta tuntutan perubahan regional dan internasional maka para ASN harus senantiasa mengikuti perkembangan

dan perubahan lingkungannya. Kemampuan, kompetensi serta profesionalisme para ASN harus senantiasa dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungan dan keadaanya. Hal ini diakui oleh Menteri PAN dan RB, Yuddy Chrisnandi, tentang pentingnya peningkatan kemampuan dan profesionalisme ASN.

Begitu juga dengan para ASN di daerah, mereka juga harus mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi. *Mindset* dan kultur kerja lama harus ditinggalkan dan harus berubah mengikuti tuntutan lingkungan serta terus meng-*update* perkembangan serta meng-*upgrade* kapasitas dan profesionalisme.

Lembaga-lembaga pemerintah baik dipusat dan daerah yang menjadi pelaksana dan bertanggung jawab terhadap peningkatan kapasitas dan profesionalisme para ASN wajib dan mutlak melakukan pembenahan dan perbaikan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan kerja birokrasi sebagai pelayan publik. Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian PAN dan RB dan Badiklat dikementerian ditingkat pusat merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam melihat, memantau dan mengikuti kebutuhan ASN. Sementara BKD dan Badiklat Daerah menjadi ujung tombak bagi ASN daerah untuk terus mengikuti dan mengembangkan kapasitas dan profesionalismenya. Akhir tahun 2015 merupakan pemberlakuan masyarakat ekonomi ASEAN, dimana keterbukaan regional sudah akan terjadi. Ini merupakan ukuran awal bagi para ASN untuk mengukur bagaimana mereka bisa memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, dimana masyarakat akan bersaing dan berkompetisi dalam bidang tertentu dengan warga negara yang termasuk dalam negara negara ASEAN. Fungsi dan peran ASN adalah membuat para warga bangsa mendapatkan pelayanan yang prima sesuai kebutuhannya agar dapat meningkatkan harkat dan kesejahteraannya dan mampu bersaing dalam era kompetisi regional dan global. Semoga.

“Fungsi dan peran ASN adalah membuat para warga bangsa mendapatkan pelayanan yang prima sesuai kebutuhannya agar dapat meningkatkan harkat dan kesejahteraannya dan mampu bersaing dalam era kompetisi regional dan global.”

Kompetensi dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara harus selalu di-*Upgrade*

Prof. Dr. Yuddy Chrisnandi, ME

Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara

Dengan berlakunya UU ASN mengharuskan seluruh aparat birokrasi melakukan penyesuaian dalam berbagai bidang. Mulai dari sistem rekrutmen, penjenjangan karir, *reward and punishment*, manajemen birokrasi. Bagaimana kesiapan perubahan dan penyesuaian aparat birokrasi dalam memenuhi tuntutan dan perubahan zaman modern agar dapat bersaing dengan negara tetangga dalam rangka memberikan pelayanan publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa? Berikut petikan wawancara Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Professor Dr. Yudy Chrisnandi, ME (Menpan) kepada Simpul di Kantornya tentang perlunya revitalisasi Diklat bagi ASN dalam rangka meningkatkan kualitas SDM ASN sesuai UU ASN.





“Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu siklus penting dalam proses menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang handal. Handal ini dari sisi kompetensi dan profesionalisme.”

Simpulan: Apakah perlu revitalisasi Diklat bagi ASN sesuai UU ASN dan tuntutan zaman?

Menpan: UU No. 5 tentang Aparatur Sipil Negara itu sebuah panduan penataan sistem kepegawaian yang moderen dan visioner, sudah mengakomodir berbagai pemikiran – pemikiran, kehendak dan harapan dari masyarakat luas, dari kalangan akademisi, dari praktisi, bahkan secara internal dari para aparatur pemerintah yang bekerja di pemerintahan. Sebagaimana lazimnya manajemen kepegawaian, selalu dimulai dari sebuah proses rekrutmen. Setelah rekrutmen ada proses seleksi, setelah itu ada penempatan, setelah penempatan ada pendidikan dan pelatihan. Lalu ada pengembangan, ada promosi dan mutasi, diantara itu ada *reward and punishment*, kemudian ada yang lebih tinggi yaitu kesejahteraan. Kemudian juga ada *benefit*, terakhir pensiunnya. Semua itu adalah sistem tata kelola kepegawaian, pendidikan dan pelatihan adalah salah satu siklus penting dalam proses menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang handal. Handal ini dari sisi kompetensi dan profesionalisme, kalau dari sisi kualitas dan integritas seharusnya selesai pada proses seleksi, dan pembinaan, kan ada pengembangan, *development and maintenance*, itu sesuatu yang terus berjalan, dari mulai dia masuk sampai dia keluar, dijaga dengan sistem pengawasan agar tetap berada dalam koridor konstitusional dan prosedur – prosedur yang berlaku, menghindari penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang, itu sudah praktis. Tetapi berbicara profesionalisme dan kompetensi, ini harus selalu di *upgrade*.

Simpulan: Profesionalisme dan kompetensi yang bagaimana yang diharapkan?

Menpan: Profesionalisme dan kompetensi yang handal adalah jawaban dari kemampuan memecahkan persoalan dan tantangan lingkungan. Tantangan lingkungan itu dari hari ke hari senantiasa bergerak dinamis. Dinamika tantangan lingkungan itu mengikuti perkembangan masyarakat, atau juga disebut lingkungan strategis, perkembangan ilmu dan teknologi, serta perkembangan kompetisi secara luas. Kita semua tahu perkembangan *Information Communication Technology* (ICT) berkembang sangat cepat, hari ini kita punya iPhone 4 besok lagi sudah iPhone 5, terus berkembang. Komputer, tadinya komputer rumahan, jadi laptop yang seperti mesin ketik, kemudian makin tipis, sekarang sudah ada iPad air. Teknologi terus berkembang, juga berbagai sektor pengetahuan yang lainnya. Pengembangan teknologi ini menyebabkan kebutuhan masyarakat berkembang, kebutuhan



masyarakat semakin tinggi, ingin lebih praktis untuk dilayani. Akibatnya aparatur negara yang salah satu tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara umum juga harus merespon perkembangan – perkembangan strategis yang cepat. Jadi kalau pendidikan dan sarana pendidikannya tidak juga meng-*upgrade* dirinya, meng-*upgrade* institusinya, meng-*upgrade* kurikulumnya, serta pengajarnya, teknologinya dan sistem dari *training and development center*-nya, dia mungkin tidak akan mampu menjawab perkembangan – perkembangan lingkungan strategis.

Simpul : Upgrade yang bagaimana yang akan dilaksanakan ?

Menpan: Misalnya dalam bentuk meng-*upgrade* tadi, jadi tidak bisa lagi hanya melanjutkan kebiasaan, tidak bisa. Jadi revitalisasi itu wajib dengan melakukan *upgrading*, kalau dulu orang mengurus KTP menggunakan formulir- formulir kertas ditulis tangan, terus di KTP-nya mencari orang yang bisa menulis steno, selesai dicap. Jadi yang dibutuhkan orang – orang yang pandai menulis, lalu berkembang mesin tik, harus pandai mengetik, berkembang lagi komputer, harus bisa menggunakan komputer, berkembang lagi *microchip*, jadi pakai operator. Jadi harus selalu di-*upgrade* terus.

“Profesionalisme dan kompetensi yang handal adalah jawaban dari kemampuan memecahkan persoalan dan tantangan lingkungan.”

“Pemerintahan yang dinamis adalah pemerintahan memiliki birokrasi yang berwawasan ke depan. Yang mampu mempelajari dan mengevaluasi kekurangannya.”

Dulu petugas imigrasi, kalau membuat pasport harus menulis steno yang bagus kan, tapi sekarang kan sudah pakai *finger print* atau pakai kornea mata, yang diperlukan adalah penguasaan teknologi, para operator. Sehingga setiap orang harus mampu mengikuti perkembangan yang ada sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih banyak secara kuantitas, serta menjamin kualitas dari pelayanan itu sendiri. Bisa menghasilkan orang yang seperti itu di mana? Ya di lembaga pendidikan, lembaga pendidikan yang mampu menyesuaikan terhadap kebutuhan – kebutuhan dan perkembangan lingkungan strategisnya.

Simpul : Apakah sudah dapat menjawab tantangan ke depan?

Menpan: Saya baru saja menghadiri *dynamic government* di mana para penulisnya ada seorang profesor dari NTU (*Nanyang Technology University*, Singapura) dan juga seorang professor dari UI, dua – duanya pakar administrasi negara. Di dalam buku beliau – beliau itu, baik hasil kajian yang dari luar negeri, semisal *prototype* birokrasi di Singapura dan kajian di dalam negeri, semua isi buku itu menyebutkan sebuah pemerintahan yang dinamis adalah pemerintahan memiliki birokrasi yang berwawasan ke depan. Yang mampu mempelajari dan mengevaluasi kekurangannya di masa lampau dan mampu melakukan komunikasi kerja – kerja sektoral, sehingga terbangun sistem birokrasi yang responsif dan tanggap mengikuti dinamika rakyatnya. Jadi kalau rakyatnya dinamis, pemerintahannya pun harus dinamis. Seperti bola, tergantung yang menendang, kecepatan bola itu, kelengkungan bola itu. Semakin keras tendangannya semakin sentripetal, Bergeraknya akan lebih cepat, arahnya juga, mau ditendang miring, atau ditendang lurus akan lurus, ditendang ke atas, akan ke atas. *Dynamic government* itu seperti itu, benang merahnya adalah di dalam merespon terhadap

perubahan masyarakat, peraturan itu juga harus senantiasa di evaluasi, diperbaharui dengan kebutuhan – kebutuhannya. Jadi peraturan – peraturan itu mengikuti dari perubahan yang ada dan itu memang dibutuhkan. Apalagi telah ada UU ASN kan, maka perlu Peraturan – Peraturan Menteri yang bisa menjelaskan lebih detail lagi, yang harus dilaksanakan sesuai dengan UU ASN itu, dampaknya kepada semua instansi. Peraturan – Peraturan Menteri itu merupakan respon dari perkembangan terbaru yang disebut dengan *dynamic government*.

Simpul: Kenapa Birokrasi harus direformasi ?

Menpan: Negara- negara maju itu ukurannya adalah GDP-nya tinggi, pendapatan per kapitanya tinggi, GINI rasionya rendah. Negara maju semisal yang paling dekat Singapura, sudah diatas 50.000 dolar per kapitanya, Malaysia itu sudah diatas 13.000 dolar per kapita. Kita sendiri masih di kisaran 5.000. Negara – negara maju dengan masyarakat yang sejahtera dan tingkat angka kemiskinannya rendah berarti negara – negara tersebut bisa dikatakan negara – negara dengan Indeks Pembangunan Manusia yang baik. Negara tersebut bisa dipastikan tingkat kepuasan terhadap pemerintahannya pasti lebih baik dibandingkan dengan Indonesia. Negara dengan yang seperti itu, negara yang berperadaban, negara yang berperadaban adalah negara yang menempatkan kepentingan kemanusiaan di atas kepentingan – kepentingan lainnya. Jadi manusia menjadi subjek dan objek pertama dari sasaran – sasaran pembangunan, pemerintah yang mampu menempatkan rakyatnya sebagai bagian penting didalam proses tujuan pembangunan tujuan – tujuan nasional sudah pasti akan mendapatkan dukungan kepercayaan dan dukungan yang tinggi dari rakyatnya, dan kalau rakyatnya sudah percaya dan kalau rakyatnya sudah percaya, merasa puas sudah pasti birokrasinya itu baik. Jadi birokrasi yang baik ini merupakan sasaran yang ingin dicapai dalam tata kelola pemerintahan dan masyarakatnya sejahtera. Sementara ini rakyat melihat birokrasi ini lambat, kalau mengurus perijinan terbang pilih, tidak transparan, tidak ada kejelasan, aparaturnya malas, tidak disiplin, ego sektoral masing – masing, peraturannya sendiri – sendiri. Kalau itu dibiarkan, tidak mungkin pemerintahan kita berkompetisi dengan negara – negara yang tadi.

Simpul : Bagaimana mengejar ketertinggalan ?

Menpan : Mengejar ketertinggalan itu caranya adalah dengan memperbaiki birokrasinya. Membenahi birokrasi itu artinya reformasi birokrasi, karena tidak ada yang namanya revolusi



birokrasi, sekalipun ada revolusi sosial, revolusi kemerdekaan, revolusi pemerintahan, tapi tidak ada revolusi birokrasi, karena birokrasi tidak mungkin dibangun dari nol. Reformasi birokrasi yang paling efektif yang bisa kita lakukan dalam waktu yang tidak terlalu lama adalah melakukan revolusi mental. Revolusi mental, reformasi birokrasi Aparatur Sipil Negara. Jadi ASN itu mentalnya kita rubah dengan cepat, caranya bagaimana? Dengan mengeluarkan peraturan – peraturan yang mengharuskan mereka lebih disiplin, lebih responsif, lebih bergotong – royong dan membangun etos budaya kerja baru yang berorientasi kepada pelayanan publik yang baik berlandaskan kualitas, integritas dan profesionalisme tugas, jadi reformasi birokrasi itu mencakup empat area, area *mindset*, area struktur birokrasi, area budaya kerja dan area sistem koordinasinya, harus makin terintegrasi dalam mencapai tujuannya. Ini tidak mungkin berupa *bussiness as usual*, ganti Presiden, ganti Menteri, ganti lagi. Ya tidak akan maju – maju. Kemajuan tata birokrasi itu hanya dua hal yang menentukan, adanya pemimpin – pemimpin yang dapat diandalkan, atau bisa juga disebut sebagai pemimpin yang otentik, jadi *leading sector*-nya adalah *people*, di mana yang tertinggi adalah *leader*, *leader* ini membawahi birokrasi. Yang kedua adalah sistemnya, baik tidak sistemnya, sistem yang baik tentu akan menjaga orang – orang yang berada dalam sistem itu berada dalam satu aturan, budaya kerjanya, disiplinnya. Kalau sistemnya buruk

“Reformasi birokrasi yang paling efektif yang bisa kita lakukan dalam waktu yang tidak terlalu lama adalah melakukan revolusi mental. Revolusi mental, reformasi birokrasi Aparatur Sipil Negara.”

“Berbicara soal perubahan, yang utama adalah pemimpinnya, kalau pemimpinnya baik, baik pula birokrasinya.”



akan menciptakan kesemerawutan, tetapi orang yang baik dia akan mampu untuk melakukan perbaikan sistem, lebih akan mampu membuat regulasi – regulasi yang lebih optimal di dalam sistem itu. Jadi kalau ditanya, untuk melahirkan pemimpin – pemimpin yang baik di Indonesia, apakah memperbaiki sistemnya terlebih dahulu atau orangnya terlebih dahulu? Ya tentunya lebih keduanya, kalau memperbaiki sistemnya terlebih dahulu ya dari dulu begini – begini saja, tapi ketika kita memiliki pemimpin nasional yang lahir dari rakyat, sekalipun sistemnya belum mapan, tapi Presiden Joko Widodo dapat memberikan keteladanan bagi berlangsungnya sistem yang lebih baik bagi sistem yang sekarang dan akan datang. Jadi berbicara soal perubahan, yang utama adalah pemimpinnya, kalau pemimpinnya baik, baik pula birokrasinya, kalau pemimpinnya korup, pasti birokrasinya lebih korup, segala bentuk penyimpangan prosedur dalam tugas birokrasi harus bisa diatasi oleh komitmen yang konsisten dari pemimpin – pemimpin utamanya. Saya ambil contoh kenapa birokrat kita yang selama 17 tahun di era Reformasi ini senang rapat di hotel – hotel, dan itu sebuah hal menjadi kebiasaan, dalam waktu tiga bulan bisa berhenti. Sampai sekarang saya belum mendapatkan laporan dari Kementerian/Lembaga dan Lembaga non Kementerian yang berani rapat di hotel. Dari dua bulan itu kita bisa hemat lima triliun lebih. Pernah lihat Presiden

atau Menteri membuka rapat di hotel – hotel? Tidak pernah, karena di atasnya baik, ke bawahnya juga baik. Maka konsistensi dan keteladanan menjadi hal yang membuat reformasi birokrasi berhasil. Kalau melihat bagaimana pemimpin kita, maka saya optimis, lima tahun ke depan kita akan memiliki sistem dan tata kelola pemerintahan kelas dunia, yang penting kita konsisten melakukannya dan disiplin.

Simpulan : Bagaimana dengan upgrading Diklat dan revolusi mental sesuai UU ASN?

Menpan: Jadi di dalam UU ASN itu, yang namanya ASN itu ada dua entitas, yang pertama PNS yang dalam penempatannya diatur dalam UU PNS, ada usia minimum dan maksimum, dan sebagainya lewat seleksi CPNS, yang kedua adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang tidak ada minimal dan maksimal, tidak melalui seleksi CPNS. Kenapa ada dua entitas ini? Karena ada dua nilai positif, nilai positif ke dalam itu memberikan *warning* kepada PNS apabila tidak meningkatkan kemampuannya, apabila tidak mau belajar, tidak mau mengikuti perkembangan zaman dan masyarakat. Maka akan ada orang lain yang akan mengisi jabatan – jabatan yang diperlukan di dalam struktur pemerintahan. Jadi *warning* sekaligus *challenge*. Kemudian sisi positif yang lain adalah di dalam masyarakat yang terbuka bakal memberi kesempatan yang seluas – luasnya kepada siapa saja anggota masyarakat yang mampu sesuai kebutuhan, dan mengungguli kapasitas PNS bisa menjadi pejabat pemerintah, lalu juga akan hal ini akan membentuk suasana kompetisi untuk mendapatkan orang yang terbaik. Bahwa orang yang terbaik itu tidak selalu berada dalam sistem pemerintahan, tapi orang lain yang berada di sistem pengabdian yang lain, bisa masuk. Tujuannya kan pada akhirnya kita berusaha mendapatkan orang yang terbaik untuk mengelola pemerintah, orang baik itu tidak harus selalu di sistem. Jadi semisal ada orang terbaik dari *Freeport*, dia ahli SDM, kenapa tidak dicoba, atau orang terbaik dari *Citibank*, dia ahli keuangan, kenapa tidak ditarik jadi Dirjen Anggaran semisal. Atau tokoh di Muhammadiyah atau NU, kenapa tidak menjadi Dirjen Bimas Islam. Untuk memberikan kesempatan kepada khalayak, sekaligus menjadikan tantangan supaya mereka lebih baik dari yang luar. Namun, pada prinsipnya apabila ditemukan PNS yang sama baik, maka prioritasnya tetap PNS, jadi semisal dalam lelang jabatan pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), lalu ada PNS dan non – PNS yang punya nilai yang sama, maka akan dipilih yang dari PNS. Karena yang namanya jenjang karir itu juga harus menjadi pertimbangan di dalam pengambilan

“Kita berusaha mendapatkan orang yang terbaik untuk mengelola pemerintahan, orang baik itu tidak harus selalu disistem. Jadi semisal ada orang terbaik dari Freeport, dia ahli SDM, kenapa tidak dicoba.”

keputusan, *track record*, pengalaman, kepiawaian, daripada orang yang baru minim pengalaman walau kompetensi yang sama, lebih baik ambil orang yang sudah ada di situ, kondisi ini akan memicu PNS meng – *upgrade* dirinya. Lembaga *training* akan tertantang, *masak* kalah dari luar. Jadi orang luar yang mau masuk ke dalam lelang jabatan itu, harus *extraordinary person* kalau tanggung ya tidak usah. Misal kita *open bidding* ketua BPKP, kita terbuka, mau auditor dari Ernst & Young atau dari Price Waterhouse Cooper, mau dari mana saja silahkan, tapi ternyata dari *tellent scouting* yang dari BPKP sendiri lebih baik ya kita ambil dari BPKP. Saya ambil contoh lagi yang sekarang sedang berlangsung terkait lelang jabatan Kepala Badan Kepegawaian Negara, peminatnya banyak sekali dari swasta, tapi kalau tidak ada yang melampaui kehebatan dari PNS yang ada di BKN, kenapa tidak. Tapi kalau tanggung kita pilih yang di dalam. Suasana ini akan memunculkan pemimpin yang berkualitas, yang kompeten dan profesional. Dengan cara ini kita bisa mencapai birokrat yang berintegritas, berkualitas dan profesional. Target pemerintahan kita ini adalah dalam lima tahun ke depan memiliki tata kelola pemerintahan yang kelas dunia, *clean and good government* itu misinya. Fokus pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahun 2015 ini adalah memperbaiki unit – unit pelayanan publik, untuk memastikan revolusi mental, reformasi birokrasi, perubahan *mindset* dari Aparatur Sipil Negara itu sudah sampai kepada ASN dengan pegawai paling rendah dan tempat tugas yang paling jauh.

Kami Akan Mengawasi Setiap Proses Pengisian JPT Di semua Instansi Pemerintah

Prof. Dr. Sofian Effendi

Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara

Sebagai Ketua Komite Aparatur Sipil Negara (KASN), Prof. Dr. Sofian Effendi memiliki tanggung jawab untuk mengawal berjalanya UU ASN. Mantan Rektor UGM ini sangat paham tentang irama, perjalanan dan siklus birokrasi di Indonesia. Bagaimana pandangannya tentang Birokrasi Indonesia dan tugas-tugasnya dalam mengawal perbaikan ASN sesuai amanah UU ASN? Berikut penuturannya kepada Simpul.



“Kemenpan
& RB harus
lebih didorong
lagi karena
merupakan
lokomotif dalam
perubahan
aparatur.”



“Separuh ASN kita itu Tata Usaha (TU), nanti setiap ASN apakah dia PNS ataupun P3K dia harus punya jabatan dan tanggung jawab yang jelas. Dan berdasarkan itulah dia diseleksi.”

Simpulan: Bagaimana pelaksanaan UU ASN yang memberi peluang jabatan tinggi bagi non PNS?

Prof: Ya sama saja sebenarnya, setiap jabatan itu harus ditempati oleh orang yang memiliki kompetensi. Kalau yang bersangkutan memiliki kompetensi manajerial dan lainnya baik tapi teknisnya kurang dia tetap harus menempuh jalan pendidikan yang ada, jadi tidak ada perbedaannya.

Simpulan : Apa prasyaratannya?

Prof: Ada kualifikasi dan kompetensinya. Boleh dari masyarakat, kan tidak mungkin *zero experience*. Tidak mungkin dia bisa langsung masuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Sebenarnya Undang – Undang terkait hal itu sudah berlaku. Yang non – birokrat pun tidak serta merta dapat masuk semuanya, tapi kan harus punya pengalaman dari BUMN maupun Swasta yang mumpuni. Kalau dilihat dari kalangan PNS itu tidak ada kemudian dengan ijin Presiden, seseorang dari non – PNS bisa diangkat. Sekarang karena ASN itu ada dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja P3K. Dia harus masuk kedalam salah satu ini.

Simpulan : *Jadi kalau yang dari PNS kan berjenjang, kalau yang dari profesional kan bisa langsung naik?*

Prof : Akan ada penyetaraan, saat ini yang pokok, kita ini kan menghadapi transisi dalam pembangunan dibidang ekonomi kita, kita mau dalam 30 tahun ke depan pada tahun 2045, Indonesia sudah masuk *upper income*. Kemudian *syukur – syukur* tahun 2030-an kita bisa mencapai *innovation based*, berdasarkan inovasi dan riset. Yang menentukan kebijakan ini, adalah 4,5 juta ASN. Selama ini ASN kurang diperhatikan oleh pemerintah. Kita hanya melihat pembangunan selama ini hanya terkait pembangunan ekonomi, infrastruktur dan pemberantasan korupsi, tapi 4,5 juta ASN yang membuat dan melaksanakan kebijakan itu tidak pernah diperhatikan dengan baik. Termasuk pelatihan dan sistem penerimaannya, termasuk mutu dan kesejahteraannya. Itulah yang ingin dirombak dalam UU ASN ini. Kita dalam 30 – 40 tahun ini ingin menjadikan aparatur negara kita setara dengan aparatur negara yang lain.

Simpulan : *apa yang harus dilakukan?*

Prof : Ya tentu yang pertama adalah sistem penerimaan ASN itu harus diperbaiki untuk menjadi yang sebaik – baiknya. Hanya orang yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan, dia betul – betul orang yang cocok, tidak ada lagi intervensi politik dan nepotisme, untuk itu ASN harus dirombak dasarnya. Separuh ASN kita itu Tata Usaha (TU), nanti setiap ASN apakah dia PNS ataupun P3K dia harus punya jabatan dan tanggung jawab yang jelas. Dan berdasarkan itulah dia diseleksi. Untuk profesional yang masuk ke dalam ASN tentunya yang sudah berpengalaman, sudah bekerja di perusahaan internasional, BUMN, atau lainnya, yang jelas sudah punya karir. Dan itu diperlukan penyetaraan, juga nanti ada kualifikasi apa yang diperlukan lalu pelatihan apa yang diperlukan. Semua itu ada, ini yang kuncinya itu. Untuk itu memang filosofi manajemennya harus kita rubah, kalau sekarang kan administrasi personalia, jadi intinya merekrut pegawai yang taat pada atasan dan taat pada pemerintah. Ke depannya kita ingin merubahnya menjadi *human resource management*, yang intinya bahwa pegawai itu sebagai aset yang terpenting dalam sebuah organisasi yang harus dikelola dengan baik, harus dikembangkan kompetensinya, harus diberikan kompensasi yang benar, tapi juga diberikan sanksi jika dia melanggar. Seperti yang sekarang, yang bekerja setengah mati dengan yang bekerja seadanya sama saja. Asal dia masuk golongan itu ya dia digaji seperti itu. Nah itu yang mau dihapus, gaji itu harus sesuai dengan

kerjanya. Jadi kalau kerjanya itu 125 persen, maka dia wajib diberikan gaji yang lebih tinggi dari orang lain. Untuk itu supaya mendapat pegawai yang baik itu seleksi dilakukan dengan benar. Kita sekarang ini fokusnya kepada JPT, walaupun idealnya semua jabatan, untuk memperbaiki yang 4,5 juta orang kan tidak mungkin, jadi kita mulai saja dengan yang top levelnya, yang 15 ribu eselon satu dan dua itu tidak boleh ada yang namanya intervensi politik, nanti akan diberikan *training* yang benar, tugas yang jelas dan gaji yang benar.

Simpulan : *Secara sederhana ?*

Prof : Untuk itu kita sedikit rubah lagi manajemennya, tidak berdasarkan regulasi, tapi menetapkan adanya nilai – nilai dasar yang bisa ditaati oleh seluruh ASN, ada kode etik yang harus dilaksanakan, dan kode perilaku juga, kalau semua itu tidak dilaksanakan nanti akan ada sanksi. Inilah salah satu kita ingin menjadi ASN itu bukan pekerjaan dalam pemerintahan tapi suatu profesi yang dibanggakan oleh setiap anggotanya. Saya juga melihat bahwa pra – jabatan itu tidak sesuai dengan yang seharusnya, hanya asal – asal saja dan bahkan banyak di daerah orang – orang untuk ikut pra – jabatan itu harus bayar sendiri. Itu kan seharusnya kewajiban pemerintah. Untuk setiap jabatan, kan setiap PNS harus punya jabatan, dan setiap jabatan itu ada *training*-nya, nah jabatan itu jumlahnya ribuan. Sekarang ini *training* itu hanya sebuah jabatan. Untuk jabatan perencanaan muda, utama dan madya kan ada *training*-nya. Jadi dalam UU ini menetapkan setiap PNS memiliki lima hari setiap tahunnya untuk mengikuti Diklat.

“Yang bekerja setengah mati dengan yang bekerja seadanya sama saja. Asal dia masuk golongan itu ya dia digaji seperti itu. Nah itu yang mau dihapus, gaji itu harus sesuai dengan kerjanya.”



Simpul : *Diklat saat ini harus dilakukan penyesuaian ya untuk menindaklanjuti UU ASN yang ditetapkan.*

Prof: Yang pertama Diklat pra – jabatan itu harus ada, karena itu adalah pelatihan pertama yang diberikan kepada orang yang diluar PNS menjadi PNS. Ini juga nanti pendidikan – pendidikan kedinasan itu harus di tata kembali karena semisal yang sekolah di STAN, kemudian lulus ke Kementerian Keuangan, sampai tua terus saja disana. Akhirnya dia tidak kenal lagi sektor lainnya. Bagaimana dia bisa mengalokasikan sektor lain jika tidak pernah kenal sektor lain. Kemudian, IPDN itu akan digabung. Tahun pertama harus sama, kemudian tahun kedua baru boleh di spesialisasi, kalau di keuangan di STAN, kalau di Kementerian Dalam Negeri di IPDN. Tapi dasarnya mengenai pemerintahan Indonesia pada tahun pertamanya, sekarang ini masih sendiri – sendiri dan tidak ada kontrol kurikulumnya. Akibatnya tidak paham sistem pemerintahan Indonesia.

Simpul : *Siapa yang bertanggung jawab?*

Prof: Lembaga Aparatur Negara (LAN). Untuk pemerintahannya itu LAN, kalau BKN itu lebih kepada kompetensi, jadi kalau UU-nya kan mengatur tentang empat pilar dalam manajemen SDM Aparatur Pemerintahan, yaitu Menpan, yang membuat kebijakan

“Di Jawa Tengah sudah menerapkan *open recruitment* bahkan sudah bersifat nasional.”

umum tentang pemberdayaan umum Aparatur Sipil Negara, kemudian KASN, sebagai pengawas pelaksanaan manajemen ASN terutama dalam penerapan sistem merit, terkait dengan bagaimana kode etik dan perilakunya, kemudian BKN yang melakukan pembinaan dalam manajemen Kepegawaian, dan yang terakhir LAN.

Simpul : *Posisi KASN?*

Prof: Kita hanya wasit. Hanya satu untuk pengawasannya yaitu bagaimana pengawasan terhadap sistem merit di dalam manajemen kepegawaian.

Simpul : *Termasuk perekrutan JPT pak?*

Prof : Iya, terutama JPT yang 15 ribu itu kan 10 ribu ada di daerah. Yang mengawasi saja, yang melaksanakan itu dari instansi sendiri.

Simpul : *Kalau ada kesalahan apakah akan ada sanksi?*

Prof: Kita bisa membatalkannya, kita Kepres saja sudah berapa yang kita batalkan. Memang itu tugas kita.

Simpul : *Kalau turunan dari 19 PP itu sampai mana?*

Prof: Itu sudah selesai dan sekarang sedang diajukan ke Setneg. Itu kan Menpan yang mengurus. Detailnya disana, tapi sudah ada Perpres No. 177 tahun 2004 yang mengatur tata cara pengangkatan JPT Utama dan Madya, kemudian ada Permen PAN no. 13 tahun 2013 untuk mengatur JPT pratama, kemudian yang barusan keluar itu ada Inpres pada tahun 2015 terkait pengisian Kementerian/Lembaga yang nomenklaturnya baru.

Simpulan : *Itu pegangannya KASN ya pak. Apakah kondisi yang terjadi saat ini sudah zero intervensi politik pak?*

Prof: Di daerah masih banyak dan yang sedang kita awasi secara gencar itu di daerah, apalagi saat ini kita menghadapi pemilu serentak. Nah, kemungkinan akan ada daerah – daerah yang kepala daerahnya *incumbent* dia mengganti serentak SKPD dan kepala Dinasnya dengan Tim Suksesnya, ini yang sekarang ini menjadi sorotan kita. Maka, enam bulan sebelum Pilkada tidak boleh ada pergantian jabatan. Kita bekerja sama dengan BKD kemudian kantor wilayah BKN, mereka yang membantu melakukan pengawasan dan melaporkan kepada kita. BKD provinsi kita tugaskan.

Simpulan : *Tapi bagaimana terkait indenpendensinya?*

Prof: Kalau yang di Kabupaten dan Kota itu BKD Provinsi yang mengawasi, kemudian kalau Provinsi bekerja sama dengan Kemendagri. Bisa juga pengaduan dari masyarakat. Di Jawa Tengah sudah menerapkan *open recruitment* bahkan sudah bersifat nasional, jadi eselon II kan tertutup hanya untuk PNS saja. Untuk eselon I baru terbuka untuk umum. Jadi yang dimaksud terbuka untuk jabatan eselon II itu untuk semua kalangan PNS dari segala penjuror instansi, PNS dari kementerian manapun boleh ke Bappenas. Kalau untuk eselon I itu harus istimewa sekali, jadi semisal butuh deputi yang di bidang IT, dari instansi sendiri tidak ada, nah itu boleh merekrut dari luar.

Simpulan : *Kalau yang terbuka pada eselon II itu berarti terbuka untuk daerah juga, jadi yang dari daerah bisa melamar di Kementerian?.*

Prof: Iya, Setjen Kemendagri ada yang berasal dari Sekda Provinsi, sepanjang memenuhi persyaratan, jadi profesional yang memiliki keahlian khusus. Intinya setiap jabatan yang terbuka itu harus benar – benar di spesifikasi betul jenis jabatan yang dibutuhkan.

Simpulan : *Kalau P3K itu bagaimana?*

Prof: Itu untuk mempercepat transformasi Aparatur Sipil Negara kita, kalau PNS itu pintu masuknya kan *single entry*, dia masuk baru beberapa tahun kemudian naik dan naik. Itu kan lama sekali, padahal tantangan yang kita hadapi itu cepat sekali, misalnya untuk perundingan – perundingan internasional, pemerintah itu kan lemah sekali untuk negosiasi dengan dunia internasional. Untuk merekrut negisiator – negisiator ini kita rekrut orang – orang

profesional dari luar yang memang sudah mampu. Kemudian dia kan tidak mau kalau jadi PNS berangkat dari bawah, maka kita rekrut dia sebagai P3K. Kita juga memikirkan untuk guru, dosen, peneliti, perencana, dokter, perawat, mungkin mereka akan dijadikan kontrak daripada mereka dijadikan PNS.

Simpulan : *Bagaimana soal remunerasinya?*

Prof: Sama, *job pricing*-nya sama. Jadi kalau dia peneliti utama, mungkin *grade*-nya sudah 16, sudah sama dengan JPT Madya.

Simpulan : *Kalau situasi saat ini ada gap tidak untuk remunerasi antara PNS dengan profesional? Karena kalau ada gap kan bisa menjadi pertimbangan para profesional.*

Prof: Iya, orang ini kadang – kadang orang saat ini motivasi dalam melamar pekerjaan bukan karena uang, ada *challenges* dan sementara itu memang ada penyesuaian gaji.

Simpulan : *Tapi saat ini memang ada gap ya pak?*

Prof: Tentu saja, terlalu jauh mungkin *gap*-nya. Untuk P3K ini sangat berguna bagi PTN, karena kita ini kan *kedodoran* menghadapi tantangan dari luar negeri, karena sewaktu kita rekrut dosen untuk menjadi PNS lalu kita rekrut orang untuk menjadi asisten ahli, padahal untuk level internasional asisten ahli belum termasuk ke dalam *faculty members*, belum dianggap dosen. Di luar negeri ada ribuan orang Indonesia bekerja di sekolah atau universitas, kenapa kita tidak bujuk dia untuk datang ke sini saja. Nah itu P3K, dalam P3K *multientry* dan *multilevel*.

“Kalau untuk eselon I itu harus istimewa sekali, jadi semisal butuh deputi yang di bidang IT, dari instansi sendiri tidak ada, nah itu boleh merekrut dari luar.”



“Diklat *induction*, untuk yang baru masuk ASN, ini wajib. Itu berarti 200,000 – 250,000 Diklat. Setelah itu ada Diklat Penjenjangan, kemudian Diklat Manajemen dan Teknis. Tapi sudah seharusnya Diklat Teknis itu diperbanyak lagi untuk ASN.”

Simpul: Lalu bagaimana dengan staf khusus?

Prof: Kalau staf khusus dia bukan jabatan ASN, dia politik. Di dalam UU No. 39 atau Perpres, seorang menteri boleh mengangkat tiga staf khusus dan lima tenaga ahli. Jadi mereka bukan pegawai. Kalau pegawai itu pegawai karir, Setjen ke bawah. Dalam prakteknya memang ada konflik, tapi tugasnya khusus mereka membantu menteri dalam kegiatan – kegiatan politik. Kalau yang dalam kegiatan implementasi kegiatan, itu harus dari pegawai karir. Mereka lebih kepada penasehat, atau menjadi penghubung menteri dengan DPR misalnya, itu saja. Dan itu tidak ada dalam UU ASN, mereka bukan P3K, mereka kan masuk melalui penunjukkan.

Simpul : Karena seringkali kita mendengar gesekan – gesekan itu?

Prof: Iya, dia lebih dekat dengan Menteri, karena dia orang – orangnya menteri kan. Tapi dia tidak berhak dalam pengaturan soal

– soal alokasi anggaran, mengenai kegiatan atau proyek, tidak juga mengenai staf.

Simpul : Baik pak, kembali lagi. Kalau menurut Bapak apakah sudah ada roadmapnya?

Prof: Itu yang sedang disusun dalam PP No. 111 tentang Pelatihan, pelatihan memang harus termasuk ke dalam bentuk manajemen kepegawaian, karena pegawai kan harus dikembangkan terus menerus.

Simpul : Perubahannya akan sangat mendasar?

Prof: Sangat mendasar, Diklatnya ada yang namanya Diklat *induction*, untuk yang baru masuk ASN, ini wajib. Itu berarti 200,000 – 250,000 Diklat. Setelah itu ada Diklat Penjenjangan, kemudian Diklat Manajemen dan Teknis. Tapi sudah seharusnya Diklat Teknis itu diperbanyak lagi untuk ASN.

Simpul : Bagaimana dengan yang sudah lama pak?

Prof: Harus, selama ini kan mungkin lebih dari 90 persen yang belum merasakan Diklat bagi pegawai yang lama. Iya nanti bakal ada ribuan *training*. Kalau kita ingin maju ya mau tidak mau kan. Konsekuensinya kan itu, kalau tidak ya kita tidak akan bisa mempunyai aparatur sehebat Singapura. Itu semua kan melalui *training*.

Simpul : Dengan kondisi yang ada saat ini berapa lama waktu yang diperlukan agar mencapai taraf ideal?

Karena ini problem mindset.

Prof: Memang diperlukan seorang Presiden yang visioner kemudian dibantu dengan orang yang hebat – hebat. Kemenpan dan RB harus lebih didorong lagi karena merupakan lokomotif dalam perubahan aparatur. Yang saya lihat saat ini Bapak Jokowi, Presiden kita ada determinasinya, tinggal orang – orang di sekitarnya mendorong dia.

Simpul : Kalau boleh tahu kendala dan hambatan yang besar apa dari cita – cita perubahan dari ASN ini?

Prof: Yang bermental *status quo* dalam sistem itu masih besar, yang tidak mau berubah tadi, orang yang sudah puas dengan situasi sekarang tidak mau berubah. Ini kan kendala. Itu kembali kepada Presidennya bicarakan tentang perubahan.

“Kemenpan dan RB harus lebih didorong lagi karena merupakan lokomotif dalam perubahan aparatur. Yang saya lihat saat ini Bapak Jokowi, Presiden kita ada determinasinya, tinggal orang – orang disekitarnya mendorong dia.”

Simpul : Tapi kalau di daerah, bagaimana pak?

Prof: Selama Presidennya didukung oleh rakyat dan kepala daerah masih memihak kepada rakyat, masih ada harapan. Dan ini keuntungan kita dengan desentralisasi, ada Gubernur atau Bupati yang berbeda, mereka bisa. Bu Risma misalnya, bagaimana bisa merubah Surabaya. Jadi sekarang ini Indikator Kinerja Utama (IKU) itu harus lebih dikaitkan dengan *outcome*, selama ini kan kita lebih ke *output* dan proses. Jadi dia bisa kreatif, semisal Gubernur diberikan target harus mencapai swasembada pangan pada tahun sekian, itu saja. Nanti bagaimana cara mencapainya terserah dia, nanti pemerintah hanya memberikan anggaran sekian. Jadi jangan rumit – rumit, sekarang IKU untuk Pelayanan Publik pada Depkes saja sudah sangat rumit. Jadi semisal dikasih saja turunkan *mortality*, itu saja terkait bagaimana cara mencapainya itu terserah dia. Kalau sekarang ini prosesnya diatur juga. Jadinya tidak sampai.

Simpul : Kami dengar di daerah itu ASN terlalu sibuk dengan dirinya sendiri, terlalu banyak aturan, anggaran pun juga rumit?.

Prof: Betul, coba kita lihat dilihat saja kegiatan di Kementerian itu anggarannya untuk apa saja, kebanyakan untuk mengurus dirinya sendiri semisal Raker atau perjalanan dinas, tapi untuk *services* itu bagaimana? Karena kalau ingin melakukan *services* semisal mau melakukan pembangunan, harus melihat UU No. 58, harus tender dan segala macam. UU anti korupsi kita saja, kalau menyimpang dari aturan itu sudah korup. Oleh karena itu para Pemegang Komitmen ini lebih suka dimarahi karena tidak melakukan pekerjaan daripada masuk penjara. Jadi kalau mau penyerapannya bisa bagus ya dihabiskan dengan rapat – rapat. Karena kalau penyerapan kurang tahun depan anggaran bisa dikurangi.

Setiap Pendidikan dan Pelatihan Aparat Harus Berangkat dari Idealisme

Dr. Joni Dawud, DEA

Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I Lembaga Aparatur Negara Bandung

Sebagai salah satu lembaga negara yang bertanggung jawab dalam meningkatkan aparatur sipil negara (ASN) Lembaga Administrasi Negara harus paling siap dalam mengantisipasi perubahan sistem dan peraturan birokrasi. Menyikapi berlakunya UU ASN, apakah LAN sudah melakukan langkah antisipasi dalam rangka menyesuaikan tugas pokok dan fungsinya, khususnya yang berkaitan dengan Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN?. Kepala LAN Regional Bandung Bapak Dr. H. Joni Dawud, DEA (JD) menuturkan kepada Simpul tentang hal ini.



“Kambing pakai dasi ikut Diklat pasti lulus. Idealisme Diklat untuk mengembangkan kompetensi saat ini masih perlu upaya besar untuk mendudukkan Diklat kepada fungsi yang sebenarnya.”



“Harus ikut Diklat dulu kemudian bisa diangkat. Dengan kebijakan itu, ada orang yang ikut Diklat untuk mendapatkan sertifikat untuk menduduki jabatan.”

Simpulan: Bagaimana LAN mengantisipasi perubahan sistem dan manajemen birokrasi dengan berlakunya UU ASN?

JD: Kita sebenarnya berangkat dari idealisme. Sebenarnya konsep Diklat itu kan mengembangkan kompetensi seseorang untuk kepentingan organisasi, agar dapat menutup *gap* kompetensi, bisa dikatakan seseorang masuk untuk menduduki posisi tertentu, tetapi kompetensi dia itu harus sesuai standard kompetensi yang dibutuhkan. Ketika terjadi *gap* maka salah satu wahana adalah dengan melakukan Diklat. Standard kompetensi itu sendiri akan mengalami dinamika ketika situasi dan kondisi itu berkembang, misalkan terkait jabatan fungsional perencana, mungkin pada tahun 80an standard kompetensinya berbeda dengan yang sekarang. Situasi dan kondisi yang memang berubah, nah dengan Diklat inilah yang bisa meng-*update gap* yang ada, kalau saya ditanya sekarang bagaimana kondisi real dilapangan? Kalau saya lihat sendiri, ada berbagai faktor, ada yang ikut Diklat karena ingin dapat sertifikat saja, sebagai syarat apalagi ketika kita menerapkan untuk memegang jabatan ada syarat – syarat tertentu, entah itu pada jabatan struktural tertentu ataupun jabatan fungsional tertentu. Bisa dididik dahulu baru menduduki jabatan (Dik – Duk), ataupun menduduki jabatan dahulu baru dididik (Duk – Dik), duduk dulu baru didik, kalau di fungsional itu kan di persyaratkan, dia harus ikut Diklat dulu kemudian bisa diangkat. Dengan kebijakan itu, ada orang yang ikut Diklat untuk mendapatkan sertifikat untuk menduduki jabatan. Tapi ada juga orang yang benar – benar ingin mengembangkan kompetensi. Sistem di kita itu terkait penempatan suatu jabatan itu masih lebih menekankan syarat – syarat formal, maka formalitas itu menjadi sangat menonjol. Jadi kalau anda sudah ikut Diklat, apakah anda mampu atau tidak itu tidak dipersyaratkan. Kemudian ada juga penyakit dalam lembaga Diklat itu sendiri, Diklat itu menjadi syarat formal untuk menduduki jabatan tertentu dan akhirnya dimonopoli. Bisa dikatakan tidak ada lembaga lain yang bisa menyelenggarakan Diklat tertentu, semisal Diklat Perencana, itu kan dimonopoli oleh Bappenas kan, lembaga lain tidak boleh. Kadang – kadang, karena otoritas yang seperti itu akhirnya terlena menyelenggarakan Diklat yang kadang – kadang hanya asal jalan. Itu juga kadang terjadi di LAN, jadi kita punya pikiran tanpa pemasaran dan konsep yang bagus, mereka pasti datang ke kita. Jadi karena itu akhirnya terlena dan kurang tertantang untuk menaikkan kualitas Diklatnya. Akhirnya klop, dari peserta sudah hanya mengejar sertifikatnya saja, dari lembaganya juga seperti itu. Ada sebuah kritikan yang sangat tajam, ikut Diklat atau tidak ikut Diklat sama saja, kambing pakai dasi ikut Diklat pasti lulus. Idealisme Diklat untuk mengembangkan kompetensi saat ini masih perlu upaya besar untuk mendudukkan Diklat kepada fungsi yang sebenarnya.

Simpulan: Mana yang lebih ideal, Dik – Duk atau Duk – Dik sesuai kondisi Indonesia?

JD: Kebijakan dulu itu Duk dulu baru Dik, sebelum tahun 2000. Kalau sekarang didik (Dik) dulu baru duduk (Duk), ketika itu diterapkan banyak sekali persoalan, banyak orang yang sudah dididik tetapi tidak ditempatkan dalam suatu jabatan, ya mungkin juga karena *over supply*, juga karena permasalahan ikut Diklat tapi tidak ada perubahan akhirnya pembina kepegawaian diberikan keleluasaan, Dik – Duk atau Duk – Dik. Jadi ada peraturan dari BKN, boleh Duk tapi selang waktu kemudian harus Dik, kalau tidak akan kena sanksi tunjangan jabatan tidak dikeluarkan. Tapi kemudian, saya tidak tahu kenapa itu dicabut, mau Dik – Duk atau Duk – Dik itu di-*loos*-kan. Kalau saya sendiri melihat, sepanjang orang itu memiliki kompetensi, dia punya hak untuk menduduki jabatan tersebut. Sekarang, untuk mempersiapkan orang itu dapat memiliki kompetensi, bisa juga dengan Diklat, selama Diklat itu bisa memberi jaminan kompetensi seseorang itu menjadi sesuai kebutuhan tidak masalah Dik – Duk. Kalau kita ingin menggunakan Duk – Dik, silahkan saja asalkan kompetensinya sesuai dengan standard, tapi tetap harus diikuti Diklat. Tapi semisal ada orang yang tidak mau ikut Diklat, tapi mampu mengembangkan diri dengan cara lain, entah itu otodidak, ikut seminar, atau lainnya tapi kuncinya tetap pada standard kompetensi dan instrument untuk mengukur kompetensinya jelas. Jadi kalau orang itu lolos dari seleksi untuk menduduki sebuah jabatan itu memang memiliki kompetensi yang sesuai dengan standard.

Simpulan: Sejauh mana Diklat itu bisa meningkatkan kompetensi?

JD: Secara teori kan harus ada korelasi yang positif antara kompetensi dengan kinerja, harusnya itu kan sejalan, walau pengembangan kompetensi itu salah satu faktor dari pengembangan kinerja. Kalau dalam manajemen SDM itu kan menyandingkan kompetensi dengan kinerja. Walau di lapangan masih ada juga walau kompetensinya tinggi tapi kinerjanya rendah, karena ada faktor lainnya.

Simpulan: Dengan Kompetensi yang tinggi apakah seseorang apakah akan mempengaruhi tingginya kinerja seseorang, atau tidak selalu?

JD: Benar, sekarang kita sedang mencoba sistem Diklat yang kita kembangkan adalah tidak hanya mengembangkan kompetensi seseorang tapi juga terkait dengan kebutuhan dalam dinamika organisasi. Jadi sekarang kita kan dalam Diklat PIM, setiap peserta

“Kalau kita ingin menggunakan Duk – Dik, silahkan saja asalkan kompetensinya sesuai dengan standard, tapi tetap harus diikuti Diklat”





“Dalam Diklat PIM, setiap peserta Diklat bisa membuat proyek perubahan, sudah sejak tahun 2014.”

Diklat bisa membuat proyek perubahan, sudah sejak tahun 2014. Perubahan yang cukup mendasar dari mulai metode pembelajaran, sistemnya juga berubah. Kita sudah mengombinasikan sistem klasikal dengan non klasikal, yaitu dia ditugaskan berdasarkan pengalaman – pengalaman yang ada di unitnya. Kalau dulu hanya merancang perubahan, kalau dulu kan Kertas Kerja Perseorangan (KKP), tapi ternyata tidak efektif, 90 persen itu hanya diatas kertas. Sekarang kita tingkatkan, bukan hanya membuat rencana program tapi juga mampu mengimplementasikan. Yang klasikal itu membuat rancangan kerja itu, yang non klasikal kembali ke lingkungan dia kerja. Kalau laboratorium ilmuwan kan di laborat tertentu, kalau laboratorium pimpinan ya di tempat kerjanya. Kita akan kaitkan dengan kinerja organisasi, dengan adanya hal ini tentu kinerja organisasi akan terbantu. Contoh dulu itu arsip berantakan, saya mau mencari satu arsip saja susah, sekarang dengan adanya staf saya ikut Diklat dengan proyek perubahan dia itu menata kearsipan, *Alhamdulillah* sekarang ini dengan gampang mendapatkan arsip yang saya butuhkan. Jadi dengan sistem Diklat yang ada ini sangat berguna bagi kemajuan organisasi asal peserta, bahkan lebih jauh berguna bagi masyarakat. Ada peserta Diklat dari salah satu Kabupaten, bagaimana dia memanfaatkan kolam – kolam ikan yang

tadinya hanya bersifat individual, jadi hanya konsumsi masyarakat individu masing – masing, kemudian dia menggandeng penyuluh, kemudian mendatangkan bibit, akhirnya menjadi produktif, bisa dijual juga. Semoga saja semakin kita sempurnakan Diklat kita, maka akan semakin memberikan efek kebermanfaatannya yang lebih luas. Kebetulan barusan ada Tim Tiga datang, dari Kota Bandung, Kabupaten Bandung kemudian BP POM, Kabupaten Ciamis. Karena kan mentor, kita kumpulkan, juga calon mentornya, diberikan arahan bagaimana cara mentoringnya. Sekarang ini banyak daerah – daerah berkembang karena pimpinannya, dan ketika pimpinan menjabat, daerah itu akan berkembang, tapi ketika diganti dengan mungkin kapasitasnya kurang memadai, kembali lagi menurun. Kenapa itu terjadi? Karena tidak ada budaya inovasi di bawahnya itu. Ridwan Kamil, itu Walikota yang paling *ngetop* saat ini, Bu Risma itu juga mulai terkalahkan. Walikota yang paling sering bertemu Presiden itu Ridwan Kamil, bahkan menteri – menteri juga mulai kalah. Kreativitas dan Inovasi yang dia bawa bagus, tapi saya khawatirkan, saat diganti apakah kota Bandung akan tetap sedinamis saat ini. Diklat kita menutup *gap* itu, kita menyiapkan birokrat kita untuk mempunyai kemampuan tadi, kreatif dan inovatif, jadi kalau sudah seperti itu, walau pimpinan ganti tidak masalah, karena budaya dan sistem sudah bekerja, di negara – negara lain sudah seperti ini, para menteri jatuh bangun, tapi birokrasinya solid ya jalan terus pemerintahannya.

Simpulan: Bagaimana perpindahan pola lama ke pola baru ini?

JD: Saya bukan sebagai perancang, saya yang di daerah sebagai implementator. Saya sendiri melihat hal ini positif, karena ada beberapa misi yang bisa didapatkan, kompetensi seseorang meningkat, juga terkait kinerja organisasi. Birokrasi itu kan saat ini *business as usual*, padahal zaman itu dinamis dan selalu berubah, sekarang kita suntikan tidak boleh ada hal itu. Kebiasaan budaya untuk kreatif, menyelesaikan permasalahan. Peran mentor itu kan harus dimiliki. Mentor itu melekat pada pimpinan, saya sebagai eselon II berkewajiban mementori eselon III, eselon III punya tugas mementori eselon IV, eselon IV punya tugas mementori stafnya. Konsep ini yang kita masukkan, jadi bukan hanya konteks Diklat, tapi dalam sehari – hari konsep mentoring juga termasuk. Dengan adanya perubahan – perubahan seperti itu, saya optimis akan ada perubahan yang signifikan dalam birokrasi kita. Kadang – kadang kita terjebak pada sebuah hal, dimana bajunya ganti, jasanya ganti, tapi isinya itu – itu saja.

“Saya melihat semakin ke atas semakin hanya formalitas saja. Kalau dari level di bawah sudah kita rubah *mindset* – nya, jadi sewaktu naik ke atas akan tetap terbawa.”

Simpulan: Apa permasalahan pokok dalam Diklat, apakah setelah diklat dia bisa menyelesaikan permasalahan di kantor?

JD: Kalau secara kualitatif, prosentase, ini kan permasalahannya sudah puluhan tahun, mengubah *mindset* seseorang kan itu tidak mudah, perlu waktu. Tapi saya optimis, generasi akan berubah, mungkin saja untuk level eselon I dan eselon II, formalitas untuk Diklat masih ada. Tapi ini akan bergeser, saya melihat semakin ke atas semakin hanya formalitas saja. Kalau dari level di bawah sudah kita rubah *mindset* – nya, jadi sewaktu naik ke atas akan tetap terbawa. Memang saat ini masih ada yang ikut Diklat karena terpaksa, karena selama ini memang untuk dapat naik jabatan itu harus ikut Diklat. Orang itu kan biasa karena dipaksa, bisa karena biasa. Semisal bangun pagi, semisal saya harus bangun jam empat, awalnya kan berat, tapi lama kelamaan kita paksakan diri bangun jam empat, akhirnya biasa bangun jam empat, lalu karena biasa bangun jam empat akhirnya bisa bangun jam empat. Begitu juga peserta sekarang, awalnya terpaksa kan, akhirnya biasa dan bisa. Saya juga punya program lain diluar Diklat, untuk memaksa juga, untuk membuat biasa, kita datang ke sebuah Kabupaten, kita kumpulkan dari unit Diklat, bidang Diklat, bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi. Tugas mereka itu, untuk membuat advokasi daerah – daerah, program saya itu saya kaitkan untuk advokasi dalam rangka mendorong inovasi yang dilakukan oleh daerah. Kalau di dalam Diklat itu bersifat individual, yang ini bersifat institusional. Saya kemarin bertemu dengan Bupati Ciamis, saya sampaikan bahwa nanti setiap SKPD membuat *project* dan kita akan mendampingi mereka, kita akan memberikan konsultasi. Nanti diakhir program



“Para pimpinan menempatkan orang – orangnya di birokrasi, itu harus di pagari dengan sistem, kita berharap dengan KASN, KASN ini yang menjamin ini.”

akan kita buat eksibisi pameran. Ini dalam rangka untuk membiasakan. Nanti bupatinya yang memaksakan.

Simpul: Apakah ini bagian dari pelaksanaan dari UU ASN atau karena faktor yang lain?

JD: ini kesengajaan, yang menyusun UU ASN kan rohnya dari pemikiran – pemikiran kami yang ada di daerah. Waktu itu kan dari kami maunya jalur eksekutif, tapi mental, akhirnya kita lewat legislatif. Konsepnya kan dari kami, walaupun dalam pembahasannya memang ada perubahan. Tapi kalau saya melihat ini sejalan dengan yang kita lakukan selama ini.

Simpul: Bagaimana proyek perubahan bisa merubah ?

JD: Secara tema kita tidak membatasi, apakah sesuai dengan tupoksinya atau tidak. Asalkan mendapat restu dari pimpinannya, dan banyak yang berhasil, toh tujuan kita kan merubah birokrasi. Kita harus menggunakan segala cara. Kalau disini, ada kajian. Kita berikan kesempatan selebar- lebarnya para SKPD untuk berinovasi. Kita punya UU ASN yang harus menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, walau PNS ataupun non-PNS. Presiden yang sekarang ini kan membuka kesempatan bagi non-PNS untuk bisa masuk, tapi ya harus sesuai dengan UU yang

ada. Kalau pejabat karir, itu harus yang PNS kan. Kecuali kalau ada Perpres yang menerangkan untuk jabatan A, B, C, D untuk non-PNS. Itu kan harus ada PP, dan sampai saat ini belum keluar. Istilahnya ada plus – minusnya lah, plusnya kompetisi meningkat. Kalau Badiklat, sudah ke arah sana. Di LAN juga sudah ada budaya berkompetisi. Kemudian masuk kepada JPT, dalam lingkup instansi itu akan meningkatkan kompetisi. Kalau P3K itu bisa kita atur, mungkin juga akan ada Diklat – Diklatnya. UU ASN itu kan ada 6 RPP yang harus dibahas, awalnya kan ada 19 RPP. Dengan dari bawah kita sudah persiapkan, PNS itu bisa diberdayakan tidak hanya dari pemerintah, malah kita bisa menjualnya. Sekarang banyak orang yang khawatir, birokrat itu tidak siap. Ada suara negatif, tentang menempatkan para pimpinan menempatkan orang – orangnya di birokrasi, itu harus di pagari dengan sistem, kita berharap dengan KASN, KASN ini yang menjamin ini. Kita berharap besar kepada KASN dalam pengangkatan JPT itu sesuai dengan UU ASN. Tapi kita juga harus melakukan kontrol, jangan sampai pihak eksekutif punya kepentingan – kepentingan tertentu sehingga merugikan. Ini membutuhkan kontrol dari masyarakat juga, harus berdasarkan kepentingan bangsa dan negara. Dengan sistem itu juga ada positif dan negatif, ketika orang baru masuk ke dalam sistem di satu sisi dia lebih objektif. Di satu sisi lagi, tidak bisa memahami secara komprehensif, tapi akar – akar di bawahnya tidak tahu.



“Tidak bisa perubahan itu bersifat *sak-klek*, kita lihat bagaimana filosofi ikan, ikan laut itu lautnya kan asin, tapi ikannya kan tawar.”

Oleh karena itu jika ada orang baru yang masuk ke sana, kalau dia *single fighter* dia akan kelabakan. Mungkin malah bisa dilibas, oleh karena itu mereka biasanya membawa gerbongnya. Agar lokomotifnya itu tidak terlalu terganggu, gerbong – gerbongnya ini yang akan berhadapan. Karena dia tidak mengetahui detail persoalan – persoalan. Tapi kalau memang orang luar itu punya kompetensi, mungkin dalam kurun waktu yang cepat bisa. Kalau resistensi internal bisa terpecah, resistensi di bawah itu besar. Itu bisa menjadi kendala bagi pimpinan.

Simpulan: Apa lagi yang dibutuhkan?

JD: Dia harusnya punya prinsip, ada pepatah kita boleh ikut arus tapi jangan sampai terbawa oleh arus. Jadi kan yang JPT dari luar itu kan orang baru, kalau dia langsung menentang arus bisa mati dia. Gelombang organisasi yang sudah solid, tidak akan bisa dia tantang, dia lebih baiknya larut dalam arus itu sambil mencari peluang untuk bisa merubah kebiasaan – kebiasaan. Ini pengalaman saya sendiri, semisal saya berikan aturan dilarang merokok dimana saja, bisa bahaya karena mayoritas disini perokok, bisa berantakan kerjanya itu yang sudah biasa merokok, ingin saya akan ada *smoking area*. Jadi tidak bisa perubahan itu bersifat *sak-klek*, kita lihat bagaimana filosofi ikan, ikan laut itu lautnya kan asin, tapi ikannya kan tawar, itu adalah sebuah cerminan prinsip ketika kita ditugaskan, jangan berubah seperti tadi karena hidup di air asin kita menjadi ikan asin. Tidak ada yang namanya *one best way* ada cara – cara lainnya. Cara satu cocok di Bappenas belum tentu cocok di Kepolisian, pimpinan itu harus punya prinsip dan tujuan, kalau tidak punya keduanya bisa gawat, organisasinya mau dibawa ke mana.

Simpulan: Lalu apakah ada isu tersendiri terkait agenda ke depan yang dilakukan oleh LAN Bandung?

JD: Baru kemarin kita mengundang wartawan, karena kalau kita ingin melakukan perubahan harus ada *support* dari eksternal. Jadi kalau saya yang bicara tidak akan digubris, tapi tentu beda kalau yang dari media berbicara. Kalau saya ingin pemerintahan Kabupaten Sumedang dan Provinsi Jawa Barat lebih memperhatikan Jatinangor, padahal Jatinangor itu pertumbuhannya sangat cepat namun belum terlalu mendapatkan perhatian.

Aparat Daerah Harus Merubah *Mindset*

Dr. Hendra Kusuma, M.Epd

Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan
Provinsi Bangka Belitung

Sebagai konsekuensi berlakunya UU ASN maka seluruh aparat birokrasi mengalami perubahan menjadi Aparatur Sipil Negara yang tidak terkotak-kotak menjadi Aparat Daerah dan pusat. Semua ASN memiliki hak dan kewajiban dan kesempatan yang sama dalam jenjang karir. Bagaimana daerah menyikapi hal ini, berikut salah satu pandangan dari daerah, Kepala Badan Diklat Kepegawaian Propinsi Bangka Belitung (KB) Dr. Hendra Kusuma, M.Epd Kepada Simpul di ruang kerjanya.

“Perlu adanya akselerasi, kalau orang – orang yang pintar harus menunggu sekian tahun untuk naik, Indonesia rugi menunggu sekian tahun itu.”





“Memang sudah saatnya untuk merubah *mindset* PNS menjadi ASN, dan inilah yang harus kita laksanakan di Badiklat.”

Simpulan: Bagaimana daerah menyikapi UU ASN ?

KB: Dari sekarang saya sudah tanamkan kepada staf dan juga CPNS terkait apa yang ada dalam UU ASN. Karena kalau tidak kerangka berpikir akan tetap seperti PNS. Memang sudah saatnya untuk merubah *mindset* PNS menjadi ASN, dan inilah yang harus kita laksanakan di Badiklat. Jadi bagaimana Badiklat mempersiapkan Diklat yang berkualitas, di tahun 2016 nanti kita akan kearah ke sana. Kita tidak akan hanya berbicara soal kuantitas saja, namun juga berbicara masalah kualitas. Kalau sudah menjadi ASN maka dia siap ditempatkan di segala penjurur daerah dan dia bisa. KASN yang baru itu harus disiapkan fisik, mental dan spiritualnya, harus sudah ditanamkan sejak pra – jabatan terkait ASN yang tangguh, tanggon dan trengginas. Kalau di militer itu ada tangguh, lalu tanggon itu cepat tanggap dan trengginas. Jadi betul – betul ASN yang mempunyai *sense of belonging, sense of crisis, sense of responbility*. Kita berusaha dalam Diklat pra – jabatan itu menjadi ASN yang profesional dan berkualitas.

Simpulan: Apakah yang ditangani Provinsi CASN yang juga membawahi Kabupaten?

KB: Semua, Kabupaten/Kota juga. Tapi memang ada Diklat pra – jabatan yang sudah diberikan kewenangannya ke Kabupaten/ Kota tapi narasumbernya dari Provinsi. Kemarin juga sudah akan dibuka Diklat pra – jabatan, *talent scouting* atau rekam jejak itu sudah diadakan semenjak Diklat pra – jabatan. Jadi kita bisa lihat mana yang pantas terus menjadi pimpinan tinggi. Jadi nanti kita sudah punya gambaran siapa yang ikut Diklatpim III, II dan I. Kita harus mengubah *image* tentang Diklat dan bahwa ketika dia sudah menduduki jabatan dia ikut Diklat, atau memang dididik dulu baru kemudian menduduki suatu jabatan.

Simpulan: Apa perubahan yang dilakukan, sistem atau kurikulum?

KB: Jadi kita kan memakai pola baru kan. Diklatpim III, II, I, pra – jabatan juga harusnya memakai pola baru. Kita bisa mendeteksi calon – calon pejabat itu dari mulai pra – jabatan. Kita sudah mulai tanamkan itu, nanti akan kita ketahui dia cocoknya di mana, apakah fungsional atau struktural. Sehingga nanti pemetaannya setelah Diklat pra – jabatan sudah mendapatkan gambaran.

Simpulan: bagaimana assesmentnya ?

KB: *Assesment*-nya memang belum ada gedungnya, tapi saya berupaya bekerja sama dengan institusi terkait. Nanti juga bekerja sama dengan BKD. Nanti rekam jejak setelah ikut Diklat ini akan kita

“Talent scouting atau rekam jejak itu sudah diadakan semenjak Diklat pra – jabatan. Jadi kita bisa lihat mana yang pantas terus menjadi pimpinan tinggi. Jadi nanti kita sudah punya gambaran siapa yang ikut Diklatpim III, II dan I.”

sampaikan ke BKD. Jadi kalau dulu, Dik lalu Duk, kalau sekarang Duk lalu Dik. Karena itu terkadang tidak efisien, kalau sudah Dik dulu tapi tidak Duk. Jadi banyak buang waktu dan biaya. Harusnya kita rubah. Jadi kan dengan dari pra – jabatan itu kan akhirnya kita punya gambaran dan rekam jejaknya sampai kepada Duk dulu lalu Dik. Kalau itu sudah ada di institusi – institusi militer misalnya. Atau dia harus seleksi terlebih dahulu untuk menduduki jabatan. Jadi semisal ikut seleksi Danjon dulu kalau ingin menjadi Danjon, kalau dia sudah lulus, berarti secara formal dia lulus tapi untuk kekhususan dia ikut lagi. Harusnya nanti di ASN juga seperti itu. Kami juga berupaya untuk tahun 2016 nanti, menyikapi Visi dan Misi Presiden, bagaimana revolusi mental ini kami lakukan. Di Diklatpim itu dimasukkan kurikulum ESQ. jadi tiga hari mereka ikut ESQ dan Diklat PIM. Kemudian ada juga Diklat Bahasa Inggrisnya. Untuk apa? Ya supaya nanti ada keseimbangan. Jadi ketika mereka menduduki jabatan struktural mereka siap. Jadi dengan ada ESQ nanti akan siap SQ-nya, dan karena kita memasuki Masyarakat Ekonomi Asean, para pejabat sudah seharusnya mempunyai Bahasa Inggris yang bagus.





“Profesional itu juga sah – sah saja, karena sudah ada dalam UU ASN. Tapi harus benar paham bagaimana UU ASN itu, tidak semua profesional paham masalah ASN. Oleh karena itulah perlu didiklatkan terlebih dahulu.

Simpul: Bagaimana dengan pengaruh perubahan politik daerah?

KB: Ya nantinya dengan adanya UU ASN, akan ada batasan – batasan tertentu kan. Jadi kepala daerah pun harus mengacu ke sana. Kita sebagai Badiklat mempersiapkan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas. Tapi nanti akan ada masukan dari BKD, walaupun UU ASN sudah membatasi sehingga pengangkatan juga ada banyak persyaratannya maka tidak bisa semudah yang sebelumnya. Kita bicara tentang Aparatur Sipil Negara ke depan, dengan definisi yang tertera dalam UU ASN. Apalagi sekarang sudah ada komisi ASN, tidak bisa seenaknya menaikkan dan menurunkan. Maka akan terbatas sekali kesempatan pimpinan daerah untuk merubah formasi yang ada dengan mudahnya. Tugas kita sebagai Badiklat akan menyiapkan Diklat untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga kita siap menghadapi tantangan yang ada dan sejajar dengan bangsa – bangsa maju lainnya. Dalam UU ASN ini kan banyak jabatan fungsional, tidak ada eselon III dan eselon IV. Mungkin tetap ada tapi istilahnya bukan eselon III dan IV, mungkin apa nanti, yang jelas dia pemegang program dengan kewenangan yang sama dengan eselon III dan IV. Yang

kita harapkan nanti yang menduduki ini baik itu di fungsional saya harapkan akan ada banyak orang – orang yang profesional. Tidak ada lagi yang berburu jabatan lintas SKPD, dan tidak lagi ditempatkan oleh orang yang tidak sesuai dengan orang yang bersangkutan, misalnya dia tidak sesuai dengan disiplin ilmunya. Sekarang kan banyak, yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya. Diharapkan dengan adanya jabatan fungsional ini, orang tidak terlampau tertarik lagi untuk mengisi jabatan – jabatan struktural lagi. Hasil rekomendasi psikotest yang sudah dilakukan akan bisa membagi mana yang masuk struktural dan fungsional. Diharapkan juga tunjangan yang diberikan tentunya sama. Ini agar bisa jabatan struktural dikurangi dan jabatan fungsional lebih diangkat. Yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi atau jabatan struktural lainnya tentu saja orang – orang yang terpilih, orang – orang profesional dalam bidang yang dia duduki. Kita juga sudah mulai memulai hal itu. Kemudian kalau memang ada yang dari luar, profesional itu juga sah – sah saja, karena sudah ada dalam UU ASN. Tapi harus benar paham bagaimana UU ASN itu, tidak semua profesional paham masalah ASN. Oleh karena itulah perlu didiklatkan terlebih dahulu. Nanti bisa saja dia diseleksi, atau bisa saja sewaktu diseleksi dia sudah paham bagaimana isi UU ASN. Kenapa harus paham, supaya tidak ada lagi pertentangan. Jangan sampai para profesional yang tidak paham jadi pimpinan, seperti yang sudah – sudah dimana para pimpinan yang dari partai politik tiba – tiba dia naik, akhirnya ada beberapa hal yang berbenturan dengan aturan yang ada dengan kebijakan yang dibuat.

Simpulan: Bagaimana, misalnya dengan JPT yang berasal dari swasta?.

KB: Oleh karena itu perlu diadakannya Diklat. Bukan sosialisasi saja. Oleh karena itu Badiklat yang nanti berubah kalau memang menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), dengan kewenangan yang lebih luas lagi, untuk mempersiapkan tadi calon – calon pejabat. Kami juga mempersiapkan hal seperti itu, sehingga nanti kesiapan kita dalam menghadapi UU ASN ini ya sinergi dengan apa yang dilakukan oleh kementerian pusat. Kita harapkan juga kewenangan pusat dibagikan ke daerah, dalam rangka pendidikan para fungsional. Karena selama ini pendidikan bagi para fungsional ini sedikit sekali yang dilaksanakan di daerah. Semisal untuk arsiparis, kemudian pendidikan untuk pengelola fungsional teknis yang lain, ini kan mestinya ada pendelegasian, kemitraan atau kewenangan kepada provinsi, kalau selama ini kita diundang ke pusat hanya satu atau dua orang saja, sementara jumlah arsiparis yang membutuhkan pendidikan kurang banyak sekali. Oleh karena

“Mestinya ada kewenangan yang diserahkan ke daerah untuk pendidikan pelatihan fungsional, walaupun narasumbernya dari pusat, jadi nanti bisa bersifat kemitraan.”

itu mestinya ada kewenangan yang diserahkan ke daerah untuk pendidikan pelatihan fungsional, walaupun narasumbernya dari pusat, jadi nanti bisa bersifat kemitraan. Jadi semisal Provinsi Bangka Belitung untuk arsiparis saja, dengan jumlah Kabupaten/Kota yang jumlahnya tujuh itu belum semuanya mendapatkan sertifikat, yang harusnya ingin menduduki jabatan fungsional memiliki itu. Jadi dengan diselenggarakan di daerah akan mempercepat mereka yang fungsional memperoleh sertifikasi. Jadi struktural, teknis dan fungsional itu sejalan.

Simpulan: Sebagai contoh untuk Jabatan Fungsional Perencana yang sudah menjadi agenda dari Bappenas?.

KB: Ya, tapi tentunya tidak bisa diambil oleh Bappenas sendiri, karena areanya sangat luas dan akan memakan waktu yang lama. Oleh karena itu nanti Bappenas yang menjadi narasumber datang ke daerah, sehingga di provinsi itu sendiri bisa melaksanakan, jadi nanti regionalisasi. Atau bisa saja, berjalan di pusat dan di daerah, kalau berjalan beriringan nanti akan lebih cepat selesai. Karena banyak jabatan fungsional yang belum diangkat karena belum sertifikasi. Di samping itu juga kita berharap nanti di pusat atau di daerah untuk mengatasi itu, kita perlu mengadakan Diklat sepanjang tahun. Tentunya sesuai dengan kebutuhan.

Simpulan: Tapi tentunya Badiklat sendiri ada jadwalnya kan pak?

KB: Jadi begini, memang ada pengangkatan JPT di pusat atau di daerah ya kita adakan Diklat.

Simpulan: Soal topik Diklatnya pak?

KB: Ya itu nanti dari pusat sendiri. Nanti juga perlu adanya Diklat yang tidak terjadwal, bisa setiap saat. Jadi nanti topik Diklatnya akan

sesuai dengan kebutuhan. Jadi semisal nanti ada pengangkatan Birokrat tertentu yang semisal dari swasta, lalu mereka perlu adanya materi tertentu, ya kita akan penuh tidak mungkin kita menunggu tahun depan. Oleh karena itu perlu disiapkan dananya baik di pusat maupun di daerah.

Simpul: Bagaimana dengan Diklat Saat ini yang ada dan berjalan ?



KB: Jadi memang kalau problem khususnya di daerah kita menghadapi keterbatasan sumber daya manusia,

Ruang Kelas di
Badiklat Provinsi
Bangka Belitung

utamanya semisal Widyaswara. Kita mengharapkan adanya Widyaswara dengan kualitas yang lebih tinggi lagi dengan jumlah yang lebih banyak tentunya. Mungkin salah satu solusinya adalah kita mulai buka kerjasama dengan perguruan tinggi yang ada untuk menutupi kekurangan – kekurangan narasumber. Tapi ini juga diperlukan sarana dan prasarana yang memadai. Jadi kalau misalnya Provinsi kita yang notabene masih baru mungkin berbeda dengan Provinsi lain yang sudah jauh lebih siap. Contohnya saja kita perlu *assessment center*, kita perlu itu dan sekarang kita sudah mulai bekerja sama dengan institusi terkait. Lalu tadi soal Widyaswara kita perlu meng-*upgrade* dengan mengikutkan mereka ke Diklat – Diklat Widyaswara, tapi tentunya kita perlu kerjasama lintas Provinsi dan juga dengan Kementerian. Kalau tidak demikian tentu akan lama sekali.



Simpul: Bagaimana dengan SDM pengajarnya?

KB: Ya itu tadi, dengan melakukan pemetaan dari Diklat – Diklat yang ada. Kemudian yang perlu kita laksanakan lagi adalah pendidikan yang berjenjang, SDM Widyaswara kan terbatas, nanti kita akan bekerja sama dengan perguruan tinggi dan Kementerian/ Lembaga terkait sebagai narasumber, dan kita sebenarnya sudah melaksanakannya.

“Problem khususnya di daerah kita menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, utamanya semisal Widyaswara.”

Simpulan: Apa saran kepada BKD terkait penempatan pegawai yang telah di-Diklat?

KB: Itu kan aturannya sudah ditetapkan. Jadi kita tidak bisa jamin, walau rekomendasi sudah kita sampaikan tetap saja keputusan kepada yang sudah diberikan kewenangan. Nanti BKD akan membicarakan dengan Baperjakat tentang penempatan orang – orang yang telah Diklat. Jadi kita hanya sebatas memberikan rekomendasi, tapi nanti kan akhirnya kembali kepada user. Jadi tetap tugas utama kita adalah menyiapkan SDM yang berkualitas, masalah penempatan kita hanya memberikan rekomendasi saja. Sekarang juga kan untuk tes masuk pakai sistem CAT, kalau sudah ada seperti itu tentu selanjutnya adalah penentuan ke mana dia akan diarahkan. Saya ini dokter, seluruh dokter yang masuk CPNS itu saya psikotest. Ternyata ada perawat yang sudah dilatih menjadi perawat tidak cocok menjadi perawat, dia mungkin cocok menjadi Humas, karena ternyata jiwanya bukan di keperawatan walau sekolahnya di keperawatan. Oleh karena itu kita ini dalam ASN mesti melihat lagi, semisal seorang dari sarjana hukum atau ekonomi belum tentu dia cocok di sana. Jadi dulu waktu dulu ketika saya menemukan ketidakcocokan itu, maka perawat yang memang seharusnya di manajemen, ya saya masukkan ke manajemen. Menurut saya memang tidak mungkin seluruh ASN itu masuk ke struktural, mungkin memang ada yang cocok ke fungsional. Yang saya harapkan, jabatan struktural tidak selalu yang keren, jadi semisal jabatan peneliti, kan itu keren.

Simpulan: Berapa lama perubahan yang diharapkan akan terjadi ?

KB: Ya itu tadi *talent scouting* yang kita lakukan. Kita petakan itu sejak pra – jabatan. Lalu kita lakukan percepatan. Sekarang kan tidak harus sesuai dengan struktural, sekarang saja orang yang tidak punya pangkat bisa menduduki jabatan tertentu atau JPT. Jadi seseorang yang memang berkualitas bisa langsung menduduki JPT. Sekarang regulasinya kan ada di Pemerintahan Pusat, mungkin tidak yang dari pangkat IV-a menduduki eselon II atau eselon I. Seseorang dari luar yang tidak mempunyai pangkat saja bisa masuk, toh sekarang kan ada lelang jabatan. Jadi kalau di sekolah kan ada yang namanya akselerasi, anak yang pintar bisa dari kelas satu ke kelas tiga, jadi harusnya kepangkatan pun bisa diakselerasi kalau memang dia pantas. Perlu adanya akselerasi, kalau orang – orang yang pintar harus menunggu sekian tahun untuk naik, Indonesia rugi menunggu sekian tahun itu. Kalau dari luar saja bisa masuk harusnya yang dari dalam pun yang pangkatnya tidak tinggi bisa bersaing untuk masuk.

“Perlu adanya akselerasi, kalau orang – orang yang pintar harus menunggu sekian tahun untuk naik, Indonesia rugi menunggu sekian tahun itu.”

Simpulan: Kalau fungsional itu juga ada jenjangnya pak? Tapi kalau semisal yang sudah golongan III-b itu sudah termasuk ke dalam perencanaan muda. Sudah inpassing semua.

KB: Jadi kalau fungsional kan tidak terbatas umur, dia bisa cepat naik kalau dia kreatif, inovatif, rajin. Dulu di Dokter, akan memperbanyak aktifitas, mengobati pasien, itu akan memperoleh angka. Fungsional itu tidak ada batasan, tapi yang struktural mestinya diberikan kesempatan yang sama dengan orang – orang tertentu yang memang layak. Orang Indonesia ini, lebih banyak dihargai di luar negeri. Sarjana – sarjana ITB itu banyak dicari di luar, karena *image* dari pak Habibie itu yang malah jadi warga negara kehormatan di Jerman. Namun UU ASN itu sendiri mungkin sudah mengatur hal – hal tersebut, sekarang tinggal bagaimana implementasinya.

Simpulan: Bagaimana dengan perubahan yang datang dari kepala daerah ?

KB: Iya itulah, apakah harus menjadi Gubernur atau Bupati terlebih dahulu, oleh karena itu kebijakan akselerasi itu harus segera dilakukan. Sama seperti Bupati Jember dulu kan, inovatif dan kreatif mengubah Jimbarana yang di ujung itu bisa maju. Jadi memang kalau ada inovasi dan kreativitas itu jangan dihambat, malah harus dirangsang. Jadi semisal kita yang di Badiklat punya hal yang inovatif dan kreatif, tapi tidak didukung oleh pimpinan tentu saja tidak bisa terlaksana, jadi perlu juga ada dukungan dari pimpinan.

Simpulan: Kondisi yang ada saat ini bagaimana pak?

KB: Kita sudah memulai terkait perubahan *mindset* ini, lalu kita sambil memberikan pemahaman kepada SKPD – SKPD yang lain. Kita juga harus melakukan kerjasama antar institusi, jadi

“Menjadi orang yang mendengarkan dengan baik, suatu saat dia menjadi pendengar yang baik dia bisa menjadi pembicara yang baik, tidak semua bicara sendiri. Mungkin itulah yang dimaksud dengan Revolusi Mental.



semisal masalah kesehatan tidak hanya bisa diselesaikan oleh orang kesehatan, jadi harusnya terintegrasi dengan institusi yang lainnya, demikian juga dengan Badiklat, Badiklat yang merupakan pengembang atau tempat candradimuka para pegawai ini perlu dukungan dari pihak lainnya.

Simpul: tentang isu ego sektoral, apakah juga terjadi ?.

KB: Mungkin yang dimaksud oleh Presiden dengan revolusi mental termasuk hal itu. Artinya bisa menjadi orang yang mendengarkan dengan baik, suatu saat dia menjadi pendengar yang baik dia bisa menjadi pembicara yang baik, tidak semua bicara sendiri. Mungkin itulah yang dimaksud dengan Revolusi Mental dari Presiden kita, mentalitasnya itu berubah, orangnya lebih bisa menerima masukan, tidak *ngotot* sendiri, kemudian orang yang bagus diterima dan didukung, ya walau pun itu tidak mudah. Sekarang ini kan orang – orang cerdas itu di swasta – swasta, kenapa? Karena daya tawar yang diberikan lebih baik, entah itu sistem, kompensasi dan remunerasi, seharusnya itu bisa dilakukan juga untuk yang pegawai negari. Coba kalau yang cerdas – cerdas itu lebih memilih masuk ke birokrasi bisa hebat kan. Kembali lagi kita yang di Badiklat, membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai, tapi masalahnya kan kita tidak punya Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Nah, mestinya kita akan laksanakan sehingga daerah sendiri

pun bisa melakukan pengembangan, karena kita ini terbatas dalam masalah dana. Diklat PIM-nya hanya satu angkatan, harusnya dua atau tiga angkatan, jadi kita tidak bisa menerima seluruh peserta Diklatpim Kabupaten/Kota karena keterbatasan anggaran.

Simpul: Kalau cost sharing dengan mereka?

KB: Nah, oleh karena itulah kita perlu ada anggaran terlebih dahulu untuk melaksanakannya, kalau kita akhirnya mengundang kan mereka akhirnya memberikan kontribusi peserta. Tahun 2016 kami ingin meningkatkan kapasitas peserta Diklatpim maupun Diklat fungsional, karena kita yang Badiklat Provinsi harus mengayomi yang di Kabupaten/Kota, *masak* Diklat di Yogyakarta. Mestinya kan di sini, tapi karena keterbatasan anggaran akhirnya kemarin hanya satu angkatan. Di 2016 kami usulkan dua atau tiga angkatan, kemarin kami sudah usulkan untuk menganggarkan itu. Lalu selanjutnya adalah terkait kurikulum, yang seharusnya ada kurikulum lokal, misalnya ESQ.

Simpul: Apakah bisa memprediksi dari indikatornya?

KB: Betul, saya bilang kemarin jangan melihat Diklat itu sebelah mata. Kita harus memikirkan bagaimana Badiklat ini sebagai pemasok, nanti hasil dari pendidikan di sinilah yang akan dipakai.



“Kita juga bisa meniru pola yang ada di TNI, di sana bagus dan jelas. Mereka itu sejak di Akademi Militer, sudah dipetakan, sudah dikawal, bahwa orang – orang yang menduduki posisi ini.”

Oleh karena itulah kita harus petakan dari pra – jabatan, oleh karena *track record* selama pendidikan harus kita kawal, kadang kita juga bisa meniru pola yang ada di TNI, di sana bagus dan jelas. Mereka itu sejak di Akademi Militer, sudah dipetakan, sudah dikawal, bahwa orang – orang yang menduduki posisi ini harus orang yang lulusan ini dan bisa dilihat dari *track record* – nya, oleh karena itu orang – orang yang di pra – jabatan ini ada pelatihan militernya. Saya sampaikan bahwa itulah nanti akan mendidik mereka menjadi Aparatur Sipil yang tangguh. Keilmuan sudah dapat, baik itu S1 atau S2, tapi untuk menjadi tangguh ya harus disertai dengan pengalaman yang lain, pelatihan disiplin, karakter.

Simpulan: Institusi lain seperti Polri dan TNI sudah terlihat berjalan, merit system-nya?

KB: Ada juga adik saya, dia memang bukan Bintang Makayasa, dia memang cemerlang, sekarang pangkatnya sudah Kolonel. Sekarang ini sudah memasuki MEA, kalau saya lebih fokus dari diri kita sendiri, apakah kita sudah siap tidak. Ada hal yang penting yaitu, Bahasa. Mestinya entah itu di SMA atau perguruan tinggi kita bisa ajarkan satu Bahasa yang dari ASEAN, semisal Tagalog atau Thai, karena apa? Jangan sampai orang Thailand masuk ke negara kita, kita tidak bisa masuk ke negara mereka, negara lain sudah belajar Bahasa Indonesia. Jadi jangan marah kalau mereka masuk, sekarang mereka berbicara Bahasa Indonesia, nah kita belum siap masuk ke negara lain. Karena kita pasti menjadi incaran negara lain, kita mempunyai pangsa pasar yang besar. Kita harus ganti pola, kita harus bisa ekspansi, Sriwijaya saja bisa ekspansi ke Thailand, sekarang terbalik, kita dikuasai oleh negara – negara itu. Ada satu hal penting lagi, kita itu punya Rakor Badiklat dan BKD se-Bangka Belitung, ada salah satu rekomendasi di mana kita mempunyai kewenangan untuk mengawal Proyek Perubahan yang sekarang dilaksanakan oleh peserta Diklat, itu bisa diimplementasikan.

Mindset dan Culture **Aparat Daerah** **Harus Berubah**

Drs. Mohammad Arief Irwanto, M.Si

Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Provinsi Jawa Tengah

Berlakunya UU No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi keniscayaan bagi seluruh PNS untuk berubah dan terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada. Bagaimana aparat daerah melihat dan menyesuaikan diri dengan berlakunya UU ASN ini, khususnya dalam hal kompetensi, kapabilitas dan profesionalisme sebagaimana yang dituntut oleh perubahan dan perkembangan yang ada?, Berikut penuturan Kepada Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah, Drs. Mohammad Arif, M.Si (MA) kepada Simpul.



“Menghadapi, MEA, di Thailand dan Filipina itu sudah belajar Bahasa Indonesia, sementara kita tidak ada yang belajar Bahasa mereka”



“Saya malah lebih cenderung berpendapat kalau transfer ilmu itu lebih cepat dengan magang.”

Simpulan : Bagaimana aparat daerah menyikapi UU ASN?

MA : Momentumnya bagus, ada perubahan terkait dengan UU ASN, semua orang harus belajar bersama – sama. Kalau saya begini, teman – teman di daerah itu *ngambek* karena PP-nya kan belum semua. Jadi kita menggunakan yang lama, kita menggunakan seperti orang kawin silang, seperti seleksi terbuka pada JPT, kita sudah lakukan mulai dari Sekda sampai Kepala Biro. *Talent scouting* juga sudah kita lakukan. Tapi teman – teman protes, masak tiap dua tahun diulang lagi.

Simpulan : Bagaimana dengan diklat untuk peningkatan kompetensi yang sesuai dengan UU ASN ?

MA : UU ASN dan UU tentang Pemda yang no. 23 itu ada hubungannya, khususnya terkait dengan Diklat, di UU Pemda itu ada sertifikasi, semisal sertifikasi untuk pamong praja. Diklatnya saat ini sudah tidak relevan. Karena momentum perubahan yang dibawa oleh UU ASN ini membawa hal baru yaitu profesional aparaturnya. Pertanyaan yang saya herankan adalah ketika masa pra jabatan mereka menanyakan tentang bagaimana cara menyusun SKP, setahun mereka sudah bekerja loh. Berarti mereka tidak punya pengenalan, saya jelaskan. Saya orang pertama yang mengajarkan di situ, membuat SKP masuk dari Renstra, lalu juga terkait RPJMN,

RPJMD, kemudian RKPd kemudian di-breakdown di program/ kegiatan lalu SKP, di PP No. 46 tahun 2011. Saya tanyakan kepada mereka, apakah Bappeda diundang selama mereka prosesnya? Jawabannya tidak. Kalau di AKABRI, AAL, mereka ada *training* khusus untuk itu, kita tidak ada sampai hari ini. Saya mengikuti sampai Diklatpim IV, Adum, Adumla, Spamla.

Simpul : Kalau sudah tidak relevan apa yang mesti dibenahi ?

MA : UU ASN sudah berkembang sedemikian rupa, maka Widaiswara(WI) -nya itu harus mengikuti proses perubahan juga. Di Jawa Tengah (Jateng), saya terus diskusi dengan WI . Kita juga diskusi tentang materi diklat, buku – buku ajar yang mereka baca misalnya *The New Blueprint of Japan*, saya diskusi dengan mereka dan saya kira mereka *update* juga.

Simpul : Mana yang lebih didahulukan untuk diklat, SDM instrukturnya, sarananya, atau kurikulumnya?

MA: Saya kira semuanya, di Rakor Kepegawaian Nasional mulai membuat *road map*. Di Jateng, saya mulai membuat *road map*-nya mulai dari tingkat provinsi. Saya sudah melakukan hal seperti itu sejak saya di Satpol PP dulu. Provinsi Jawa Tengah yang penduduknya 34 juta itu dengan pegawai Pemprov-nya 64 ribu dan tahun 2017 akan bertambah 23 ribu, itu pegawainya masih kurang loh, karena saya ada *road map* – nya, sekarang bagaimana model pelatihannya, pendidikannya bagaimana, tidak ada pendidikan yang spesifik bagi mereka untuk misalnya pengembangan kemampuan

terkini hari ini. Saya malah lebih cenderung berpendapatan kalau transfer ilmu itu lebih cepat dengan magang. Jadi kemarin saya sempat diskusikan, kalau sebaiknya untuk menunjang reformasi birokrasi ini kita lakukan magang termasuk ke negara tetangga yang birokrasinya baik seperti Singapura. Saya pernah melakukan cara itu sewaktu di Bappeda Kebumen. Jadi menurut saya perlu dibuatkan *road map*, isinya tentang mekanisme Diklat itu, juga yang skala nasional itu untuk NKRI.

Simpul : Bagaimana kondisi saat ini ?

MA : Kita saat ini menghadapi hal penting, yang paling dekat sekarang, MEA. Teman – teman di Thailand dan Filipina itu sudah belajar Bahasa Indonesia loh, kita tidak ada yang belajar Bahasa mereka. Mereka bisa “intervensi” kita, kita tidak bisa. Orang Filipina, Bahasa Inggris semua yang di kota – kota, sekarang mereka menguasai Bahasa Indonesia. Di Jateng Saya mengajak teman – temang di provinsi dengan memulai melakukan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM). Kita coba dengan survey, karena yang kita layanan itu publik, kita harus tahu sekarang publik itu butuh apa? SKM itu perlu kita bangun, perwujudan perbaikannya semisal meningkatkan level SKM dari 70 menjadi 90, perlu *training* apa. Saya lihat di BKD, di masing – masing unit itu saya lihat mereka mengerjakan rutinitas semua, mereka orang – orang pintar loh. Hanya saja tidak berani keluar dari pakemnya.



“Teman – teman di Thailand dan Filipina itu sudah belajar Bahasa Indonesia loh, kita tidak ada yang belajar Bahasa mereka. Mereka bisa “intervensi” kita, kita tidak bisa.”



“Harusnya sewaktu akan masuk ke dalam Diklat, mengajukan proposal terlebih dahulu, lalu dilihat apakah proposalnya layak tidak untuk menentukan dia masuk Diklat tidak.”

Simpulan : Apa sebabnya?

MA : Kita kadang tidak tahu dengan baik apa tentang *problem* yang dihadapi. Einstein bilang “kalau saya diberikan waktu satu jam untuk menyelamatkan dunia, lima puluh lima menit saya gunakan untuk mendefinisikan masalah dan lima menitnya untuk mencari solusinya”. Artinya, masalahnya harus dikuasai terlebih dahulu, baru ketika paham kita berikan solusi. Kalau kita ini tidak, kita hanya memberikan solusi saja tapi tidak benar – benar paham masalah yang ada. Program Diklat sekarang yang ada inovasi itu, saya setuju. Tetapi ketika anda bicara tentang anggaran, dan dalam anggaran itu tidak termasuk ke dalam inovasi bagaimana cara dia mengerjakan. Anda bayangkan, misalnya bulan Juli ini Diklatpim III, mereka baru buka programnya dan harus selesai nanti bulan Oktober. Harus selesai, nanti kalau dia tidak punya proyek pembaharuan dia gagal. Pertanyaan saya, memang dia hanya cerita saja? Tidak menerapkan? Dia butuh dukungan dari perencana sesungguhnya. Harusnya sewaktu akan masuk ke dalam Diklat, mengajukan proposal

terlebih dahulu, lalu dilihat apakah proposalnya layak tidak untuk menentukan dia masuk Diklat tidak, lah untuk dalam proposal itu juga sudah dipersiapkan dananya. Teman saya yang kemarin ikut Diklatpim III di Badiklat Provinsi Jawa Tengah, membuat proyek perubahan terkait manajemen kepegawaian, kemudian kita buat kompetensi untuk masing – masing SDM, tapi akhirnya pelaksanaannya numpang – numpang di kegiatan lainnya, kan kasihan. Apakah harus seperti itu, kreatif tapi tidak pada tempatnya.

Simpulan: Bagaimana kerjasama dengan Badiklat daerah untuk melakukan perubahan ini?

MA: Dengan Badiklat kita membuat forum. Forumnya namanya manajemen SDM, kita berfokus kepada kompetensi jabatan.

Simpulan : “Memotret” dengan UU ASN, apakah akan sudah paham permasalahannya?

MA: Mereka sekarang sudah mulai proses, kemudian kita rumuskan. Misalnya tentang analisis jabatan, uraian tugas, pengembangan SDM apa saja yang harus dilakukan. Di Diklatnya, mereka itu mulai merinci kebutuhan Diklat – Diklat apa saja yang diperlukan terkait pengembangan SDM. Ada tim dari Badiklat, BKD di Bappedanya kita ikut, Biro Keuangan dan Biro Hukum juga terlibat. Kita rumuskan bersama, kalau tidak kita ketinggalan. Seperti Gubernur, kita juga gunakan *social media* sebagai sarana. Kita juga ada integritas dengan KPK. Mulai dari 1 Oktober kita menerapkan *e – paperless* untuk kenaikan pangkat. Jadi tidak ada lagi eselon III itu mengurus SK, mereka dibayar mahal bukan hanya karena itu. Kapan inovasinya? Sekarang yang semua yang rutin kita otomatis semua. Dari ASN ini, kita sedang berbicara masalah formasi, ini karena kita kan sedang mengisi *e – informasi*.

Simpul : bagaimana dengan open rekrutmennya, missal untuk JPT?

MA: Sudah berjalan, kemarin yang terakhir *open recruitment* untuk jabatan Kepala Biro Umum, yang daftar itu ada 25. Mereka berasal dari Kaltara, Lemhanas, dan Dirjen Pajak. Sekarang memang bukan saatnya orang – orang biasa yang diangkat karena senioritas atau karena memang sudah urutannya. Saya termasuk yang dalam proses itu, saya termasuk orang *junior* yang masuk duluan loh.

Simpul: Kira – kira kendalanya apa dalam penerapan UU ASN di daerah ?

MA: belum siapnya peraturan pelaksanaanya. Ketika tahun 1998, reformasi dari Orde Baru ke era reformasi. Kan tidak ada aturan yang bisa digunakan, dan saya melihat ini proses yang sampai hari ini di daerah hampir mirip. Proses transformasi dari 32 ke 23, UU Pokok – Pokok Kepegawaian 43 ke no. 5 tahun 2014 ini, juga mirip. Kita bisa belajar dari Jerman, di sana belajar terkait negara federal, mereka sebenarnya mirip dengan kita, kelebihan kita pemerintahan pusat tidak mengurus pemerintahan daerah. Pemerintahan daerah tidak mengurus pemerintahan pusat, mereka *care* dengan semua pelayanan publik. Semua terintegrasi, SKPD-nya itu terintegrasi dalam satu paket itu. Semisal ada KDRT, lalu segera direspon dan langsung jalan, pergerakannya semua itu dengan GPS, bagi saya tidak susah itu kok. Saya lihat di Jerman lebih memudahkan. Di Singapura juga mirip seperti itu kok. Jadi ketika orang telepon butuh ini, selesai. Mereka punya *upgrade* SDM yang tingkat dasar itu, kan itu 30 bulan dididik. Yang tingkat menengah itu kan 4 – 5 bulan, dan itu *on-off*. Jadi setahun teori, enam bulan di lapangan mereka diuji untuk bisa masuk sekolah lagi, kalau enggak mereka tidak lulus, gugur, kita *gak* ada seperti itu. Kita semua sarjana umum masuk dengan pola pikir yang berbeda – beda, sekarang teman –



“Sekarang memang bukan saatnya orang – orang biasa yang diangkat karena senioritas atau karena memang sudah urutannya.”



“Jadi yang penting adalah bagaimana bisa ada pola Diklat yang bisa mengubah pola *mindset* ini.”

teman kesulitan. Ketika yang satu ini lulusan dari Amerika, yang satunya Australia, lalu Eropa, lulusan dalam negeri, mereka berdebat tidak pernah selesai. Ya karena itu, kita *gak* pernah ada pengintegrasian.

Simpulan: Kalau yang seperti itu mau diterapkan, secara SDM siap tidak? Kemudian anggarannya? Karena seperti itu kan high – tec.

MA: Saya kira Diklat itu wajib. Kenapa sistem informasi itu *nanggung banget gitu*. Sederhana saja kok, mulainya dengan LAN, proses pengenalan,

tidak mungkin orang bangun tiba – tiba lari cepat. Ya proses pengenalanya bisa dimulai dari sekarang. Sekarang juga sudah mulai banyak menggunakan media sosial, itu kan *high technology* sebenarnya. Sekarang ini kita absensinya sudah akan *online*, jadi semisal jam tujuh rapat di Bappeda, absen di sana saja. Tapi kan tercatat sebagai pegawai BKD, dua tahun dari ketika *online* itu, kita sudah menggunakan HP, tapi hidupkan dia punya *positioning* klik di mana rapat semisal di Pati, sudah bisa terdeteksi. *High – tec* itu, tapi efisiensi. Lalu juga, sekarang ini kita punya pegawai berkurang terus, dia tertahan selama dua tahun karena ASN loh, 2016 mulai pensiun 1000 orang. Tahun ini kita tidak ada penerimaan pegawai, padahal tahun depan yang pensiun 1000, untuk mendidik ini teman – teman Diklat ini yang menyiapkan prosesnya. Dana menurut saya kita memang harus *share*. Yang paling penting adalah bagaimana dalam pendampingannya, sudah seharusnya kearifan lokal itu dimasukkan, bentuk Diklat itu bakal macam – macam, ada Diklat Gelar, non – Gelar, Teknis, Fungsional, kemudian juga magang. Seseorang magang di tempat yang bagus, pola pikiran akan terbangun. Untuk membuat *e-paperless* itu kan perlu keterlibatan semua SKPD, lalu dengan teman – teman dari luar, Biro Orpek. Jadi yang penting adalah bagaimana bisa ada pola Diklat yang bisa mengubah pola *mindset* ini.

Simpulan: Selain mindset apa lagi pak?

MA: Selanjutnya adalah *culture*, budaya kerja itu yang saya lihat masih tradisional. Saya ingin dengan adanya UU ASN ini, bisa

“P3K ini sudah seharusnya ada Diklat khusus untuk meningkatkan nilai-nilai kebangsaannya.”

mengubah budaya kerja yang ada, walau memang tidak mungkin prosesnya begitu cepat seperti hanya membalikkan tangan, tapi kalau bisa dipercepat sedikit lah, misalnya dengan transfer ilmu dari yang swasta. Saya bilang ke Kabid Pengembangan Pegawai, tidak usah lagi studi banding ke daerah, tapi studi banding ke Bank Mandiri, ke Telkom, dengan waktu setidaknya enam bulan.

Simpul: Bagaimana pandangan terkait dengan P3K (pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja) dan bagaimana implementasinya di daerah?

MA: Saya tertarik dengan hal itu, untuk mengisi kekosongan – kekosongan yang ada. Maksudnya adalah kekosongan kemampuan, *expertise*, bukan SDM, di BKP kami punya , target, yaitu merubah administrasi kepegawaian menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), lalu melakukan evaluasi jabatan terhadap semua pejabat yang baru dilantik selama enam bulan, yang terakhir pengukuhan 50 doktor dan 100 master pada tahun 2018. P3K itu ditujukan untuk *expertise* yang berguna dalam mengisi kekosongan, sesuai dengan kebutuhannya, untuk P3K ini sudah seharusnya ada Diklat khusus untuk meningkatkan nilai-nilai kebangsaannya. Di Jerman itu P3K-nya 40 persen, di Singapura 60 persen, jadi kita itu terlambat, mereka kerjanya cepat, seusai dengan target. Tapi itu tadi, nilai – nilai kebangsaan perlu kita berikan kepada mereka, bukan keahlian karena mereka ahli.

Simpul: Bagaimana dengan sistem dan remunerasi untuk mereka, yang bisa sangat berbeda?

MA: Untuk remunerasi, itu kita membayar sesuai dengan kapasitas yang kita butuhkan, jadi Standar Kompetensi Manajerial (SKM) itu memang menjadi sebuah hal yang penting karena kita mengukurnya dari SKM, untuk mencukupi kesenjangan kompetensi yang ada, kalau kita cari di kita itu tidak ada. Kita bayar mereka dengan PP yang jelas, sedangkan PP itu belum ada. Kalau diperbolehkan, kita akan buat di Pergub-nya.





COLLEGE OF SECURITY STUDIES ADVANCED SECURITY COOPERATION COURSE 15-1 2 APRIL - 7 MAY 2015 HONOLULU, HAWAII

CATATAN DARI KURSUS SINGKAT DI HONOLULU: PENINGKATAN KEAMANAN MELALUI PENGUATAN KERJASAMA ANTARNEGARA DI KAWASAN ASIA PASIFIK

Oleh : Fithriyah

Demikianlah salah satu kesimpulan dalam presentasi hasil latihan kelompok untuk peningkatan kerjasama sub-kawasan dalam rangka pengelolaan bencana. Sesi tersebut merupakan bagian dari *Advanced Security Cooperation (ASC) Course 15-1*, yang dilaksanakan pada tanggal 1 April-7 Mei 2015. Kegiatan ini dilaksanakan di Honolulu-Hawaii oleh Daniel K. Inouye *Asia-Pacific Center for Security Studies (APCSS)*, dan saya diundang sebagai peserta dengan pendanaan sepenuhnya dari *Office of Defense Cooperation (ODC)*.

Short course ini diikuti oleh 114 orang pejabat senior yang berasal dari 32 negara di kawasan Asia Pasifik, baik dari kalangan sipil maupun militer. Dari Indonesia ada 7 orang peserta: 2 orang dari TNI, 1 orang Hakim dari Pengadilan Jakarta Utara, 1 orang dari Komnas HAM, 1 orang dari UNJ, 1 orang jurnalis dari Partai Demokrat, dan 1 orang dari Bappenas.

ASC tersebut bertujuan untuk: a) berbagi pengalaman dan perspektif dalam kesempatan kerjasama antarnegara serta isu-isu yang dihadapi; b) meningkatkan kapasitas peserta dalam *critical thinking*, komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan dalam lingkungan yang kompleks dan beragam budaya; dan c) meningkatkan pemahaman peserta terhadap tantangan keamanan di area Asia Pasifik, dan memberdayakan kerjasama sebagai

upaya untuk menjawabnya, termasuk isu terkait *Women, Peace and Security*. Kegiatan tersebut merupakan forum yang sangat bermanfaat dalam menimba dan berbagi pengalaman terkait isu keamanan di Asia Pasifik, termasuk penanggulangan bencana dan perlindungan perempuan terhadap kekerasan, yang saat ini merupakan masalah utama bagi sebagian besar negara-negara di kawasan tersebut.

MATERI KURSUS

Kursus ini terdiri atas empat modul, yaitu: 1) Kerjasama dan Kompleksitas; 2) Dinamika Kerjasama Keamanan Regional; 3) Peluang untuk Kerjasama Keamanan; dan 4) *Enabling Security Cooperation*. Pada modul pertama, kami (yang dalam kursus ini disebut *fellows*) diharapkan untuk memahami keterkaitan fenomena lingkungan dalam kerjasama keamanan, dan mengaplikasikan kerangka kerjanya untuk menelaah masalah kompleks di kawasan Asia Pasifik. Modul ini meliputi beberapa topik, antara lain: *Introduction to Advanced Security Cooperation and the Asia-Pacific Region, Complexity and Cooperation*, dan *Military Keynote: Complexity, Cooperation and Command*.

Pada modul kedua, *fellows* diharapkan untuk memahami dan menelaah lingkungan keamanan saat ini di kawasan Asia Pasifik

dan sub-kawasannya. Beberapa topik yang dicakup antara lain: *The Geopolitical Landscape of the Asia-Pacific Region*, *US Cooperation in the Asia-Pacific Region*, dan *Security Cooperation in Southeast Asia*.

Hal ini dilanjutkan dengan modul ketiga, yang bertujuan agar kami dapat memahami peluang untuk memperdalam kerjasama keamanan di kawasan Asia Pasifik. Modul ini mencakup beberapa topik, seperti: *Regional Security Architecture and Cooperation*, *Climate Related Global Change and Security Cooperation*, dan *Inclusion of Non-Traditional Elements in Security Cooperation* (termasuk gender).

Pada modul terakhir, kami ditugaskan untuk menerapkan keahlian dan pengetahuan yang telah didapat tentang kerjasama keamanan di kawasan Asia Pasifik, melalui 2 latihan dan tugas perorangan yang disebut *Fellow's Project*. Modul terakhir ini meliputi beberapa topik, seperti: *Negotiation*, *Advanced Security Cooperation—Concluding Thoughts and Implications*, dan *Fellow's Project.Fellow's Project(FP)* tersebut dapat berupa: rencana aksi (*Action Plan*), *Decision Brief*, atau *Research Paper*.

Di samping materi wajib di atas, terdapat pula beberapa materi kursus pilihan, dan materi singkat yang disajikan saat jam makan siang (*Brown Bag Lunch/ BBL*), termasuk materi-materi yang mendukung pelaksanaan kursus tersebut, seperti tips penggunaan komputer dan media sosial yang aman. Setiap *fellows* wajib mengikuti dua materi kursus pilihan. Selain itu, setiap hari Sabtu dilakukan berbagai kegiatan untuk pengenalan budaya lokal dan antarbangsa, serta lingkungan sekitar.

METODE PEMBELAJARAN

Metode pembelajaran kursus tersebut dilakukan secara bertahap. Pada sesi pertama setiap hari, diberikan kuliah umum yang terkait dengan modul terkait oleh para narasumber yang ahli di bidangnya, ditutup dengan sesi tanya jawab, dan bertempat di auditorium. Setelah itu, seluruh *fellows* masuk ke ruang grup seminar masing-masing (ke-114 peserta tersebut dibagi ke dalam delapan grup seminar, yang masing-masing terdiri dari 14-15 *fellows*, dan berasal dari berbagai negara).

Di ruang seminar ini, masing-masing grup difasilitasi oleh 2-3 orang *Seminar Leader*, dan ditugaskan untuk memperdalam materi kuliah umum tersebut melalui diskusi tentang isu-isu terkait modul yang relevan dengan negaranya, maupun latihan-latihan kelompok. Para *seminar leader* ini juga bertugas untuk memastikan agar seluruh anggota grup terlibat aktif dalam diskusi, latihan, maupun

Kita tidak mungkin mencegah bencana alam, tapi kita dapat mengurangi resiko dampaknya, terutama dengan meningkatkan pengetahuan dan kesiagaan masyarakat dalam menghadapi bencana.

presentasi studi kasus. Pada latihan terkait kerjasama sub-kawasan dan negosiasi, kami dibagi menjadi beberapa kelompok baru, yang berbeda dengan grup seminar.

Sementara itu, materi pilihan disampaikan setiap hari Senin siang, selama tiga minggu berturut-turut. Adapun BBL dilakukan antara hari Selasa sampai dengan Kamis, dengan menghadirkan para pakar terkait keamanan (termasuk bencana), baik dari akademisi APCSS, maupun pihak eksternal, seperti Kirk Caldwell-Mayor of Honolulu.

Untuk *Fellow's Project (FP)*, dipresentasikan oleh masing-masing peserta dalam grup seminarnya. Dari 114 peserta tersebut selanjutnya dipilih delapan FP (FP saya termasuk dalam 8 FP ini), yang mewakili masing-masing grup seminar, dan dipresentasikan di hadapan seluruh peserta dan staf akademisi APCSS.

FASILITAS

Sebelum kursus, para peserta telah dibuatkan akun untuk situs yang memuat seluruh jadwal dan materi kursus, sehingga hampir dapat dikatakan bahwa kursus ini *paperless*. Segala informasi untuk kursus dilakukan melalui situs tersebut, sejak dari persiapan/ sebelum kursus, selama kursus hingga pasca kursus, misalnya untuk hubungan alumni.

Selama kursus, para peserta ditempatkan pada dua buah *serviced apartment*, yang memiliki fasilitas kerja seperti jaringan internet dan dapur untuk memasak. Di samping itu, panitia menyediakan laptop untuk seluruh peserta. Setiap laptop terhubung otomatis dengan situs tersebut, sehingga semua materi dan tugas atau latihan kelompok, dan juga foto-foto dokumentasi kegiatan dapat diakses oleh semua peserta melalui laptop tersebut.

Biaya selama pelatihan ditransfer ke rekening bank peserta dalam dua tahap, dan ATM yang diberikan kepada para peserta tersebut juga berfungsi sebagai kartu debit sekaligus pengambilan tunai di beberapa toko dan pusat perbelanjaan. Kekurangan dari sistem ini adalah dikenakannya biaya untuk setiap pengambilan tunai melalui ATM (2-3 US Dollar untuk sekali penarikan), walaupun relatif lebih aman dibandingkan dengan pemberian secara tunai.

Di samping itu, setiap hari Jumat disediakan kendaraan untuk para peserta muslim yang akan sholat Jumat. Pada saat yang bersamaan, peserta yang tidak ikut sholat Jumat diantarkan dengan bis (yang juga mengantarkan dan menjemput kami dari penginapan ke tempat kursus setiap pagi dan sore) ke pusat perbelanjaan yang dikelola oleh Angkatan Laut, untuk membeli kebutuhan makanan mingguan. Setelah sholat Jumat, mereka diantarkan ke pusat perbelanjaan yang sama, dan pulang bersama-sama peserta lainnya dengan bis tersebut.

BEST PRACTICES

Dalam pelaksanaan kursus selama hampir lima minggu yang diikuti oleh 114 peserta dari 32 negara ini, ada banyak hal yang dapat diserap sebagai bahan pembelajaran, di antaranya adalah:

1. Fasilitator/ Seminar Leaders;

Para fasilitator yang mayoritas berlatar belakang militer ini memiliki pendekatan interpersonal yang sangat baik kepada setiap peserta, baik dalam menyampaikan materi, maupun dalam mendorong setiap peserta untuk berpartisipasi aktif di setiap kesempatan. Di sisi lain, mereka juga dapat mengingatkan kepada peserta yang mendominasi diskusi atau pun presentasi, sehingga semua peserta dapat terlibat secara aktif, dan materi tersampaikan dengan komprehensif dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

2. Materi Kursus;

Walaupun materi secara keseluruhan sudah didesain secara komprehensif, namun mereka masih bersedia untuk menerima masukan untuk perbaikan materi kuliah umum atau pun bahan tugas/ latihan. Salah satu contohnya adalah ketika saya menyampaikan keberatan tentang suatu soal latihan yang menyebutkan nama pelaku tindak kriminal yang mengacu kepada agama/ negara/ dan ras tertentu. Mereka kemudian mengajak

“Tidak hanya berhenti pada memahami materi, berdiskusi, dan memecahkan masalah bersama, tetapi lebih kepada bagaimana menyikapi perbedaan untuk mewujudkan kerjasama dalam rangka meningkatkan keamanan bersama di kawasan Asia Pasifik.

saya untuk mendiskusikan jalan keluarnya, dan pada soal-soal latihan selanjutnya mereka mengubah sesuai hasil diskusi tersebut, yaitu dengan menggunakan nama fiktif, sehingga tidak mendiskreditkan negara/ agama/ ras tertentu. Hal ini belum pernah kami jumpai sebelumnya di Indonesia, karena dalam berbagai pelatihan yang telah kami ikuti saat ini, semuanya sudah mengacu kepada materi baku yang telah disusun dan panitia tidak bersedia untuk mengubah, walaupun peserta melihat bahwa beberapa materi yang tercantum dalam kurikulum sudah tidak relevan lagi.

Di sisi lain, keberagaman pemahaman peserta tentang materi ini berdampak pada tingkat kedalaman materi. Walaupun kegiatan ini bertajuk lanjutan atau “Advanced”, akan tetapi sebagian materi tingkat kedalamannya lebih sesuai untuk pemula. Hal ini mungkin salah satu upaya penyelenggara agar seluruh peserta dapat berpartisipasi secara aktif (terutama dalam berdiskusi dan berbagi pengalaman), terlebih dengan memperhatikan bahwa sekitar 30 persen peserta berlatar belakang sipil dan masih awam dengan istilah-istilah keamanan kawasan yang sering digunakan oleh pihak militer.

3. Metode Pembelajaran;

Pelaksanaan kursus interaktif yang diikuti oleh banyak peserta tentunya sangat tidak mudah, apalagi jika pesertanya sangat majemuk, karena berasal dari



berbagai negara, agama, ras, dan budaya. Namun, penyelenggara kursus ini telah dapat membuat suatu metode pembelajaran yang mengharuskan para *fellows* bekerja dengan kelompok yang berbeda dan dengan anggota kelompok yang selalu berbeda pula, sehingga hampir setiap orang pernah bekerjasama dengan ke-113 orang lainnya. Di samping itu, kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada hari Sabtu di luar kelas juga membantu mencairkan kekakuan dari keseluruhan peserta tersebut, sehingga ke-114 peserta ini dapat akrab, saling kenal, dan mampu memahami serta bekerja sama satu sama lain, walaupun berbeda bahasa, bangsa, dan budaya. Materi presentasi negara asal dari masing-masing peserta, serta festival makanan Asia Pasifik oleh setiap negara *fellows* juga sangat membantu kami untuk lebih memahami dan menghormati budaya, kondisi keamanan, serta pola pikir dari rekan-rekan lainnya yang berbeda negara.

4. Tim Pendukung;

Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah panitia penyelenggara yang sangat solid, mulai dari tim penyambutan peserta, tim akomodasi yang siap sedia 24 jam di kedua penginapan (jika saja terjadi kasus darurat, sakit, kecelakaan, dsb.), tim materi, tim teknologi informasi (komputer, perpustakaan, dan materi pendukung lainnya), tim dokumentasi, dan sebagainya. Seluruh panitia penyelenggara di sini sangat ramah dan siap membantu kapan pun dan di mana pun, sehingga masa 5 minggu

di sana berlangsung dengan sangat nyaman dan kondusif untuk belajar dan berinteraksi dengan semuanya: sesama *fellows*, penyelenggara, maupun dengan penduduk di lingkungan sekitar tempat kursus dan penginapan kami.

5. Kegiatan Pendukung;

Hal lainnya yang tak kalah pentingnya adalah pesan dari penyelenggara agar kami membaaur dengan penduduk sekitar selama tinggal di Honolulu. Ini tidak hanya merupakan slogan belaka, namun juga ditindaklanjuti dalam bentuk pengenalan budaya di daerah Pasifik, misalnya dengan mengunjungi *Polynesian Culture Center* (PCC). PCC ini hampir serupa dengan Taman Mini Indonesia Indah, namun dikemas dengan gaya dan atraksi yang sangat menarik dan modern, sehingga dalam satu hari kami dapat mengenal budaya dari beberapa negara Polinesia, seperti Tahiti, Hawaii, Fiji, Samoa, dan sebagainya.

Di samping itu, kami juga diperkenalkan dengan objek wisata seperti bukit Makapu'u, pantai Hanauma, dan pantai Bellows. Dengan demikian ada keseimbangan dalam materi kursus tersebut, antara materi di kelas yang menguras energi dan konsentrasi, dengan materi di luar kelas yang membuat rileks dan meningkatkan keakraban, tidak hanya antar-*fellows*, tetapi juga antara *fellows* dengan para pengajar dan panitia secara keseluruhan. Hal ini dapat menjadi masukan bagi para penyelenggara diklat yang berlangsung dalam waktu lama, agar peserta diklat menjadi lebih aktif dan bersemangat dalam menjalani diklatnya.

Pada akhirnya, kursus tersebut tidak hanya berhenti pada memahami materi, berdiskusi, dan memecahkan masalah bersama, tetapi lebih kepada bagaimana menyikapi perbedaan untuk mewujudkan kerjasama dalam rangka meningkatkan keamanan bersama di kawasan Asia Pasifik. Oleh sebab itu, saling menghormati dan *no-attribution policy* menjadi prinsip yang dijunjung tinggi oleh seluruh peserta dan panitia, baik selama, maupun setelah menjalani kursus ini.

SEMINAR REGIONAL JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Prospek Jabatan Fungsional Perencana
Dalam Meningkatkan Efektifitas Pemerintah Baru 2015-2019



Dari seminar Regional tentang JFP di Batam

“ PROSPEK JFP SESUAI ASN DALAM ERA 2015-2019”

Oleh : Rita Miranda

Pengantar

Seiring dengan ditetapkannya Undang – Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), para Pemangku Jabatan Fungsional Perencana semakin memiliki peran penting sebagai aparatur Negara dalam bidang perencanaan pembangunan, baik di pusat maupun di daerah. Dalam pelaksanaan tugasnya, para perencana dituntut memiliki profesionalisme dan integritas, punya kemampuan berpikir strategis, berorientasi pada kualitas perencanaan dan kemampuan untuk membangun jejaring kerja, sehingga *output* dan *outcome* yang dihasilkan benar-benar dapat bermanfaat dalam meningkatkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.

Melihat pentingnya peran perencana dalam pembangunan dan tantangan yang semakin berat, maka perlu adanya upaya-upaya yang berkesinambungan untuk selalu meningkatkan kualitas dan produktivitas para perencana. Dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas memfasilitasi penyelenggaraan Seminar Regional Jabatan Fungsional Perencana yang mengusung tema **“Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Prospek Jabatan Fungsional Perencana (JFP) Dalam Meningkatkan Efektifitas Pemerintah Baru Tahun 2015-2019”**. Kegiatan seminar dihadiri para pejabat Tim Analisis Kebijakan (TAK) Bappenas, para perencana disemua jenjang maupun calon perencana, para tim penilai dan para pejabat struktural baik dari pusat dan daerah. Seminar ini dimaksudkan sebagai

wadah bagi para pemangku Jabatan Fungsional Perencana untuk bertukar pengalaman dan wawasan sehingga akan mendorong peningkatan profesionalisme para perencana itu sendiri. Dari seminar ini diharapkan akan tercapai tujuannya untuk (1) Mengenali informasi dan kendala perencanaan pembangunan nasional dari para perencana di pusat dan di daerah, (2) Menggali masukan dan alternatif kebijakan berdasarkan pengalaman pelaksanaan pembangunan dari para perencana di pusat dan di daerah dan (3) menyusun rekomendasi kebijakan penyelenggaraan pembangunan nasional. Seminar ini mempresentasikan 6 edisi *call for paper (policy paper)* terbaik yang diseleksi dari seluruh Indonesia.

Rekomendasi

Setelah diberi sambutan oleh Kepala Bappeda Kota Batam, Bapak Wan Darussalam, seminar dibuka oleh Kepala Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Kapusbindiklatren) Bappenas, Bapak Ir. Yahya Rachmana Hidayat, M.Sc, Ph.D, kegiatan dilanjutkan dengan pemaparan materi Kebijakan-kebijakan Jabatan Fungsional Perencana dan pemaparan 6 (enam) *Call For Paper* terbaik. Beberapa paper tersebut antara lain : (1) *Konsep Pembangunan Berbasis Revolusi Mental sebagai sebuah Tantangan Perencana dalam Pemerintah Baru 2015-2019* oleh Renus Siboro (Perpustakaan), (2) *Reposisi Pejabat Fungsional Perencana di Daerah Dengan Berlakunya UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara* oleh I Nyoman Sunata, S.Pd, M.Pd (Kabupaten Jemberana), (3) *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan Prospek Jabatan Fungsional Perencana*

“Perencana dituntut memiliki profesionalisme dan integritas, punya kemampuan berpikir strategis, berorientasi pada kualitas perencanaan dan kemampuan membangun jejaring kerja.”

dalam meningkatkan efektifitas pemerintah baru 2015-2019 oleh Nenden Suwardini, SE, ST, MT (Provinsi Jawa Barat), (4) Ketahanan Energi Indonesia : Tantangan dan Strategi Memperbaikinya oleh Ir. Hanan Nugroho, M.Sc (Bappenas), (5) Fungsi Lembaga Penelitian dalam Pemberdayaan Sektor Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di Indonesia oleh Yudhi Rahmat, S.Si (LIPI), (6) Peningkatan Profesionalitas ASN : Studi Kasus Penerapan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di LAPAN oleh Hawani Sinaga, S.AP, MM (LAPAN).

Seminar yang dilaksanakan dengan metode pemaparan, diskusi kelompok dan sesi Tanya Jawab ini menghasilkan beberapa poin penting sebagai rekomendasi dan masukan ke depan baik untuk JFP maupun dalam hal membuat perencanaan pembangunan:

- Materi yang disampaikan secara umum telah baik, karena mendapatkan pemaparan dari para pakarnya, sebaiknya seminar lebih sering diadakan dan durasi waktu bisa lebih lama, sehingga memungkinkan semua permasalahan yang timbul seputar Jabatan Fungsional Perencana bisa lebih terakomodir dan dapat dicarikan solusi terbaiknya.
- Bappenas diharapkan dapat menghimbau seluruh pimpinan Kementerian/Lembaga, Gubernur, Bupati dan Walikota untuk melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan terhadap Jabatan Fungsional Perencana atau mendukung pelaksanaan Jabatan Fungsional Perencana.



- Bappenas sesegera mungkin merevisi tentang batas usia pensiun, besarnya tunjangan jabatan fungsional perencana dan mengevaluasi butir kegiatan perencanaan yang nilai angka kreditnya kecil.
- Bappenas sebagai instansi Pembina jabatan fungsional perencana, harus dapat mencari solusi terbaik agar terjalin hubungan yang baik dan sinergi diantara para pemangku JFP dengan pejabat structural.
- Bappenas sebagai instansi Pembina JFP diharapkan bisa memberikan solusi terhadap nasib para pemangku JFP yang dibeberepa daerah masih terpinggirkan (termarginalkan), dibawah bayang-bayang struktural bahkan dianggap aneh.
- Perlu diketahui juga bahwa seorang perencana (*planner*) adalah jabatan yang sangat strategis dan sebagai roh dari masing-masing SKPD.
- Setiap perencana harus memberikan kontribusi sebagai dampak diberlakukannya UU ASN ini.
- Dalam pemerintahan saat ini Bappenas dapat memberikan rekomendasi dari alternatif – alternatif kebijakan terkait dengan pelaksanaan pembangunan kepada presiden. Dengan demikian peran perencana sebagai *think tank* pemerintah harus diperkuat diseluruh Indonesia.
- Di dalam ASN, strata jabatan dibagi atas 3 macam, yaitu: pimpinan tinggi, fungsional dan administratif dalam hal ini maka Pejabat fungsional adalah pejabat yang terkait profesi, sehingga harus *sertified*. Apakah *setified* dikeluarkan oleh AP2I atau universitas-universitas yang telah bekerja sama dengan Pusbindiklatren Bappenas.
- Konsep Pembangunan Berbasis Revolusi Mental Sebagai Sebuah Tantangan Perencana dalam Pemerintah Baru tahun 2014 – 2019. Revolusi mental merupakan gayung yang sangat besar dalam pemerintahan baru. Sudah 65 tahun Indonesia merdeka namun yang diamanatkan dalam UUD 45 belum dapat tercapai seluruhnya. Melindungi segenap

“Konsep Pembangunan Berbasis Revolusi Mental Sebagai Sebuah Tantangan Perencana dalam Pemerintah Baru tahun 2014 – 2019.”

bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia. Kita sebagai perencana belum dapat membawa pencerahan dalam pembangunan. Kondisi krisis nilai, krisis moral dan krisis sosial belum lagi tidak adanya inkonsistensi antar kebijakan yang dilakukan oleh berbagai organisasi publik dan antara kebijakan makro/mikro pelaksanaannya.

- Reposisi Pejabat Fungsional Perencana di Daerah dengan berlakunya UU No 5 tahun 2014 tentang ASN, struktur organisasi di daerah perlu di perhatikan dan perlu direposisi. Pelaksanaan manajemen ASN belum berdasar pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Jabatan struktural dan fungsional harus ada kesetaraan.
- JFP merupakan unsur dalam ASN dalam lingkup birokrasi yang memiliki peran dalam memberikan kontribusi pemikiran untuk penyusunan rencana, teknis pelaksanaan, maupun evaluasi dari program pembangunan. Selama ini masih ditemui berbagai permasalahan teknis terkait fungsional perencana termasuk potensi permasalahan setelah diberlakukannya ASN, sehingga perlu upaya penataan Aparatur sipil negara dengan memperhatikan beberapa hal agar UU ASN dan turunan aturannya nanti dapat mendukung mekanisme fungsional perencana untuk menjadi lebih baik.



Alumni Professional Development Workshop: Reducing Regional Disparity In Indonesia

Oleh : Tim Simpul

Alumni Professional Development Workshop merupakan rangkaian lanjutan dari kegiatan *Bridging Research to Policy*, yang terlaksana atas kerja sama antara *Australian Awards Scholarship (AAS)* dan pemerintah Indonesia. Kegiatan *Bridging Research to Policy* diarahkan agar para perencana di Indonesia dapat membuat kebijakan berdasarkan riset. Hal ini disampaikan oleh Kabid Pendidikan dan Pelatihan Perencana II Pusbindiklatren Bappenas, Meily Djohar, sebagai penanggungjawab dan pelaksana kegiatan workshop. Melalui "*Bridging research to policy* diharapkan Bappenas sebagai lembaga perencana membuat perencanaan berbasis riset. Perencanaan tidak hanya dibuat berdasarkan teori atau praktisnya saja, tapi juga harus berdasarkan riset, sehingga rekomendasi kebijakan itu benar benar berdasarkan riset. *Training* ini sebenarnya mengajarkan bagaimana suatu *Policy* itu dibuat berdasarkan riset, dan bukan hanya karangan perencana saja".

Alumni Professional Development Workshop diselenggarakan pada 27 Januari 2015, di ruang SG Kementerian PPN/Bappenas, Jl. Taman Surapati No. 2, Jakarta. Acara yang berlangsung pukul 09.00 - 14.00 WIB dibuka oleh Sesmen Bappenas, Dr. Slamet Seno Adji, MA.

Peserta dalam workshop ini adalah alumni program beasiswa dari kerjasama AAS dengan Pusbindiklatren Bappenas. Diundang pula pejabat eselon I dan II serta Perencana Utama dan Madya Kementerian PPN/Bappenas.

Workshop ini merupakan workshop *introduction* sebelum workshop final dalam rangkaian *Bridging Research To Policy*. Sedangkan fokus bahasan dalam workshop ini tentang kebijakan baru yang dibawa oleh Presiden baru dengan membahas disparitas regional di Indonesia, seperti yang dikatakan Meily Djohar.

Workshop ini menghadirkan tiga pemateri dan dimoderatori oleh Ir. Peni Lukito Kusumastuti, MCP., Ph.D.

"Percepatan pertumbuhan ekonomi dan perluasan lapangan kerja dengan fokus pembangunan pada sektor dan komoditas unggulan daerah adalah solusi yang konkrit."

Pemateri pertama adalah Paul Lucas FAICD, CMILT, B.Econ.,LL.B, MBA, MURP, *course leader* dari *Bridging Research to Policy* sekaligus mantan pejabat di Queensland, Australia (*Attorney General, Minister Local Government, Parliament member, Min. for Transportation*). Pemateri pertama memaparkan bagaimana potensi yang dimiliki oleh Indonesia, sekaligus tantangan yang akan dihadapi oleh Indonesia berdasarkan pengalaman pemateri pertama sebagai mantan pejabat di Queensland.



Pemateri kedua adalah Ir. Leonard V.H. Tampubolon, MA, Ph.D, Deputy Ekonomi Kementerian PPN/Bappenas, pemateri kedua menjelaskan *macroeconomics framework* dalam RPJMN 2015 – 2019, presentasi pemateri kedua dimulai dengan menjelaskan visi serta strategi pembangunan Indonesia dalam rentang waktu tahun 2015 – 2019, lalu berlanjut dengan memaparkan kondisi makro ekonomi Indonesia pada tahun 2014 dengan menyandingkannya bersama target pertumbuhan ekonomi jangka menengah di Indonesia pada tahun 2015 – 2019.



Pemateri ketiga Ir. Arifin Rudianto, M.Sc, PhD, Staf Ahli Bidang Tata Ruang dan Kemaritiman Kementerian PPN/Bappenas. Paparan pemateri ketiga berfokus kepada bagaimana menjawab tantangan disparitas pembangunan antar wilayah di Indonesia dengan memperkuat sinergitas antara pusat dengan daerah dengan tinjauan utama *pro growth, pro jobs, pro poor* dan *pro environment*. Selain itu juga kombinasi percepatan pertumbuhan ekonomi dan perluasan lapangan kerja dengan fokus pembangunan pada sector dan komoditas unggulan daerah adalah solusi yang konkrit.



Workshop ini ditutup oleh Kapusbindiklatren, Ir. Yahya Rachmana Hidayat, M.Sc., Ph.D., lalu diakhiri pemberian plakat kepada nara sumber. Kesimpulan yang didapat dari workshop kali ini adalah untuk dapat mengurangi disparitas wilayah di Indonesia sebenarnya sudah tercantum dalam visi – misi presiden Joko Widodo, dan sudah tertuang pula dalam *framework* RPJMN dan RPJP, tinggal menjaga konsistensi implementasi dan pengawasan. Secara khusus penerapan sinergitas antara pusat dengan daerah dengan tinjauan utama *pro – growth, pro – jobs, pro – poor* dan *pro – environment* merupakan hal yang penting, disamping itu percepatan pertumbuhan ekonomi dan perluasan lapangan kerja dengan fokus pembangunan pada sector dan komoditas unggulan daerah adalah solusi yang konkrit.



ORASI ILMIAH PENGANGKATAN WIDYAIKWARA UTAMA KEMENTERIAN PPN/ BAPPENAS

Oleh : Tim Simpul

Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai fungsional yang melaksanakan Dikjartih (Mendidik, mengajar, melatih) PNS, evaluasi dan pengembangan Diklat pada lembaga Diklat pemerintah. Sedangkan instansi Pembina Widyaiswara adalah Lembaga Administrasi Negara (LAN). Terdapat jenjang dalam Widyaiswara, dari mulai tingkat Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya hingga Ahli Utama.

Pada tanggal 27 Mei 2015 telah dilaksanakan pengangkatan Widyaiswara Utama di lingkungan Kementerian PPN/Bappenas. Widyaiswara Utama yang diangkat adalah:

1. Ir. Deddy Supriady Bratakusumah, BE, MURP, M.Sc, Ph.D
2. Drs. Setia Budi, MA

Acara ini dilaksanakan pada pukul 09.00– 12.00 WIB di Gedung Pusbindiklatren Bappenas, Lantai I, Jl. Proklamasi No. 70,

Jakarta. Pada acara ini dihadiri oleh Staf Ahli Bidang Hubungan Kelembagaan Bappenas, Dr. Ir. Dida Heryadi Salya, MA dan Dra.Army Winarti, M.Si, Kepala Pusat Pembinaan Widyaiswara Lembaga Administrasi Negara, serta para Perencana di lingkungan Kementerian PPN/Bappenas dan staf Pusbindiklatren Bappenas. Terdapat dua agenda utama dalam acara kali ini, yaitu penandatanganan pengesahan oleh Pembina Widyaiswara Dra. Army Winarti, M.Si dan Orasi Ilmiah dari kedua Widyaiswara Utama yang diangkat.

Orasi Ilmiah pertama dari Ir. Deddy Supriady Bratakusumah, BE, MURP, M.Sc, Ph.D menyampaikan orasi berjudul “Diagnosa Organisasi Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi”. Beliau memulai pembahasan dari hasil dan perubahan serta kemajuan yang mendasar dalam bidang ekonomi, sosial dan politik telah dicapai pasca satu dekade reformasi, namun pada sisi lain masih terdapat aspek lain yang memprihatinkan, antara lain kesenjangan

pendapatan, baik antar penduduk dan daerah. Dari beberapa penelitian didapat kesimpulan bahwa penyebabnya adalah (1) Birokrasi yang buruk, (2) Korupsi yang belum berhasil diatasi, dan (3) Kondisi infrastruktur penunjang perekonomian dan peri kehidupan yang masih buruk.

Berkaitan birokrasi yang buruk, maka diperlukan reformasi birokrasi. Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, tahap pertama adalah penentuan arah kebijakan organisasi yang akan mengalami perubahan, untuk bisa melakukan hal ini maka diperlukan diagnosa organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area dan arah kebijakan organisasi.

Metode dalam melakukan diagnosis sendiri terdapat beragam metode, salah satunya adalah *Soft Systems Methodology (SSM)*, yang merupakan metode komprehensif yang melibatkan segenap individu atau elemen yang menjadi objek analisis.

Hasil diagnosa organisasi adalah rencana perbaikan atau perubahan organisasi yaitu dengan penciutan organisasi, penerapan teknologi atau inovasi, merger. Sedangkan langkah dalam reformasi birokrasi menyangkut berbagai langkah sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi serta penajaman tugas pokok dan fungsi dalam unit masing – masing unit
2. Penyusunan system dan prosedur interaksi dan koordinasi antar unit
3. Penyusunan SOP setiap unit
4. Pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi berbagai sistem, mekanisme dan prosedur dalam suatu instansi.

Orasi kedua disampaikan oleh Drs. Setia Budi, MA menyampaikan orasi ilmiah dengan judul “Penerapan Diagnosa Organisasi Untuk Melakukan Perubahan di Instansi Pemerintah”, beliau mengatakan bahwa judul ini muncul terinspirasi dari sebuah opini yang ditulis oleh Mahrus Irsyam, dalam Koran Kompas yang berjudul “Membenahi Birokrasi: Mengurai Benang Kusut”, pada saat beliau masih kuliah tahun 1980-an. Dari pengalaman beliau di birokrasi melihat bahwa ada yang salah dalam birokrasi kita selama ini.

Sudah sejak Repelita di zaman Orde Baru sampai RPJMN 2015 – 2019 dan RPJP 2010 – 2025 selalu saja di dalamnya disebutkan “peningkatan kinerja, perbaikan birokrasi, reformasi birokrasi meliputi kelembagaan, ketataksanaan dan sumber



“Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, tahap pertama adalah penentuan arah kebijakan organisasi yang akan mengalami perubahan.”

daya aparaturnya termasuk peningkatan kesejahteraan para pegawainya". Namun kenyataannya, birokrasi Indonesia hingga saat ini masih diwarnai dengan citra negatif, antara lain lamban, tidak responsif, gemuk, koruptif dan berkinerja buruk. Masyarakat Indonesia berharap birokrasi yang efisien, efektif, profesional, bersih dan berkinerja tinggi seperti negara – negara yang maju (Jepang, Amerika Serikat, Singapura, dan lain – lain). Banyak faktor penyebab mengapa birokrasi Indonesia masih seperti ini, namun dalam Orasi Ilmiah kedua ini mengangkat permasalahan dari sisi manajemennya yaitu pengelolaan sumber daya dan kegiatan dalam birokrasi pemerintahannya. Karena membahas manajemen berarti membahas aspek – aspek strategis dalam organisasi. Manajemen sendiri diawali dari perencanaan hingga evaluasi. Melakukan evaluasi adalah melakukan diagnosa.

Meningkatkan kinerja birokrasi berarti perlu mendiagnosa kondisi awal, menetapkan rencana perubahan termasuk kondisi yang diinginkan, melakukan rencana tersebut dan mengevaluasi hasilnya. Berdasarkan reformasi birokrasi 2010, dan Lemhanas tahun 2011 Kementerian PPN/Bappenas menerbitkan buku SMAK-UP (Sistem Manajemen Akuntansi Untuk Instansi Pemerintah). Dari tiga instansi di Kementerian yang dinilai dengan metode SMAK-UP, yaitu Kemenpan dan RB, Kementerian PPN/Bappenas dan Lemhanas dengan penilaian masing – masing adalah 67, 72,5 dan 69. Dari penilaian tersebut maka masih termasuk dalam tingkat atau tahap awal

Atau batas nilai bawah. Maka hasil menunjukkan memang masih perlu ada perbaikan dalam manajerial kita, maka memang perlu ada sebuah perbaikan.

Beliau berpendapat bahwa setiap bangsa yang maju memiliki aparatur yang mendukung pembangunannya, seperti Jepang, negara – negara Amerika Utara dan Eropa. Bahkan dengan negara tetangga seperti Singapura, Thailand, Taiwan dan Malaysia kita masih tertinggal jauh dalam pembangunan ekonomi dan karakter bangsa. Untuk keberhasilan reformasi memang diperlukan para pemimpin berkarakter baik yang mendahulukan kepentingan masyarakat, dengan ide – ide baru yang kreatif dan inovatif sekaligus mewujudkannya. Serta tentunya secara luas adalah para aparatur dalam pemerintahan. Diperlukan otak yang didominasi oleh hal – hal yang positif dan kebaikan, hal itu akan mendorong agar tubuh melakukan hal – hal yang baik.

Kesimpulan dari orasi kedua ini adalah keberhasilan proses diagnosa di instansi pemerintahan mencakup dari:



“Untuk keberhasilan reformasi memang diperlukan para pemimpin berkarakter baik yang mendahulukan kepentingan masyarakat, dengan ide – ide baru yang kreatif dan inovatif sekaligus mewujudkannya.”

1. Kemampuan memahami kondisi birokrasi, mulai dari permasalahan atau kondisi nyata, penyebabnya, kondisi yang diinginkan dan menetapkan solusi yang tepat
2. Mentalitas aparatur dalam mengelola birokrasi, termasuk dalam mengelola perubahan yang dimulai dengan evaluasi atau diagnosa kondisi birokrasi.
3. Kemauan pemimpin instansi untuk melaksanakan atau menindaklanjuti rekomendasi hasil diagnosa, secara konsisten dan berkelanjutan.

Setelah orasi ilmiah telah disampaikan oleh kedua Widyaiswara tersebut, kemudian acara dilanjutkan dengan penandatanganan pengesahan yang dilakukan dipimpin oleh Pembina Widyaiswara, Dra. Army Winarti, M.Si.



MERAIH MIMPI DI KESEMPATAN KEDUA

Oleh: Agustiningtyas Marini

Alumni Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya

Setelah tamat dari studi S1 di Universitas Gadjah Mada Fakultas Kehutanan Jurusan Manajemen Hutan pada tahun 1995, saya mengikuti suami di kota dingin Malang, disela kesibukan sebagai ibu rumah tangga, pernah menjadi dosen tidak tetap pada Institut Pertanian Malang (1995-1996). Mulai tahun 1998 diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Departemen Kehutanan dan ditempatkan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Malang. Sejak tahun 2000 beralih status kepegawaiannya menjadi PNS di Pemerintah Kabupaten Malang. Selama menjadi PNS, pernah bertugas sebagai penyuluh kehutanan selama 6 tahun, sebelum akhirnya mendapat amanah sebagai Kepala Seksi Pelatihan Kehutanan pada tahun 2008 sampai kemudian pada tahun 2011 mendapat beasiswa dari Bappenas untuk mengikuti pendidikan pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Kekhususan Perencanaan Pembangunan Daerah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jabatan sebagai Kepala Seksi saya tinggalkan untuk menikmati kembali sebagai mahasiswa. Ya..., nyatanya menjadi mahasiswa S2 di bidang perencanaan sangat menyenangkan. Woow..., sangat menyenangkan, apalagi mendapatkan beasiswa.

Saat menjalani perkuliahan, teman-teman TM8 adalah sahabat dan keluarga kedua saya. Kami menghabiskan hari-hari yang padat tugas kuliah dengan kebahagiaan. Untuk menghilangkan kepenatan mengikuti kuliah dan menyelesaikan seabrek tugas, kami tidak lupa untuk menyempatkan diri menyegarkan pikiran dengan berwisata kuliner bareng-bareng teman sekelas menjelajahi seantero Kota Malang. Dari bakso bakar Trowulan, bakso bakar Pak Min, ayam bakar Wong Solo, pangsit Dempo, sampai gurami bakar Kota Batu dan *nggelar* tikar di Selecta Batu dijalan (teman-teman TM8 MIA UB.... reunion yukkk!). Namun tidak hanya berwisata kuliner saja lho, kami juga relatif sering mengunjungi perpustakaan universitas dan perpustakaan Kota Malang. Ngomong-ngomong tentang perpustakaan kota Malang nih... buku-bukunya relatif lengkap, suasananya nyaman..pas banget sebagai alternatif tempat konsentrasi menyusun tesis selain di perpustakaan pusat Universitas Brawijaya. Selain itu, kami juga sempat melakukan studi banding ke perpustakaan Universitas Gadjah Mada buat mencari referensi penyusunan tesis. Dan seperti biasa, disela-sela studi banding kami sempatkan untuk berwisata ke Candi Borobudur dan pantai-pantai

“Tidak saja sekedar mendapatkan ilmu dan pengetahuan, tetapi juga pencerahan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.”

yang ada di selatan Kota Yogyakarta (wah..., kayak seperti masih muda dulu). Yah..., pikiran biar *balance* dan mengurangi stress hehe..begitu justifikasinya.

Jika bercerita tentang pengalaman selama studi, jujur saya katakan bahwa ilmu perencanaan bagi saya adalah hal yang baru. Selama menjalani tugas sebagai PNS, saya lebih banyak mengerjakan tugas-tugas teknis dan lapangan. Penyuluhan, sosialisasi dan pembinaan kepada kelompok tani, menyusun rancangan teknis dan yang teknis-teknis lainnya. Boleh dibilang, saya “mengenal” dunia perencanaan dengan lebih baik setelah menempuh studi di Magister Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya ini. Para dosen pengampu telah menyampaikan ilmunya dengan “hati”, sehingga tidak saja sekedar mendapatkan ilmu dan pengetahuan, tetapi juga pencerahan dan motivasi untuk bekerja lebih baik. Ada Prof. Bambang (sekarang Dekan FIA UB) sebagai dosen pengampu mata kuliah Seminar Perencanaan Pembangunan Daerah dan sekaligus dosen pembimbing saya. Dari Beliau saya banyak mendapat masukan dalam penyusunan tesis. Kemudian ada Prof. Agus, dosen pengampu mata kuliah Budaya Organisasi. Dalam salah satu sesi penyampaian materi kuliahnya, beliau menyampaikan bahwa baik buruknya sebuah organisasi sangat tergantung pada orang-orang dalam organisasi, oleh karenanya organisasi perlu dibangun atas dasar komitmen para anggotanya, termasuk bagaimana bersikap sebagai seorang pemimpin yang menghadapi banyak karakter dan seterusnya. Secara khusus buat Prof. Achmadi, pengampu mata kuliah Teori Pembangunan...salut banget untuk beliau. Beliau adalah mantan Rektor Universitas Brawijaya, yang di usianya sudah *sepuh*, semangat beliau untuk mengajarkan ilmunya tetap tinggi. Cara mengajar beliau sangat sistematis dan kami masih ingat beliau selalu membawa buku catatan kecil sebagai bahan ajar selain buku teks. Artinya, beliau pun melakukan persiapan “belajar yang cukup” untuk disampaikan kepada mahasiswanya. Sebelum



Sosok Alumni

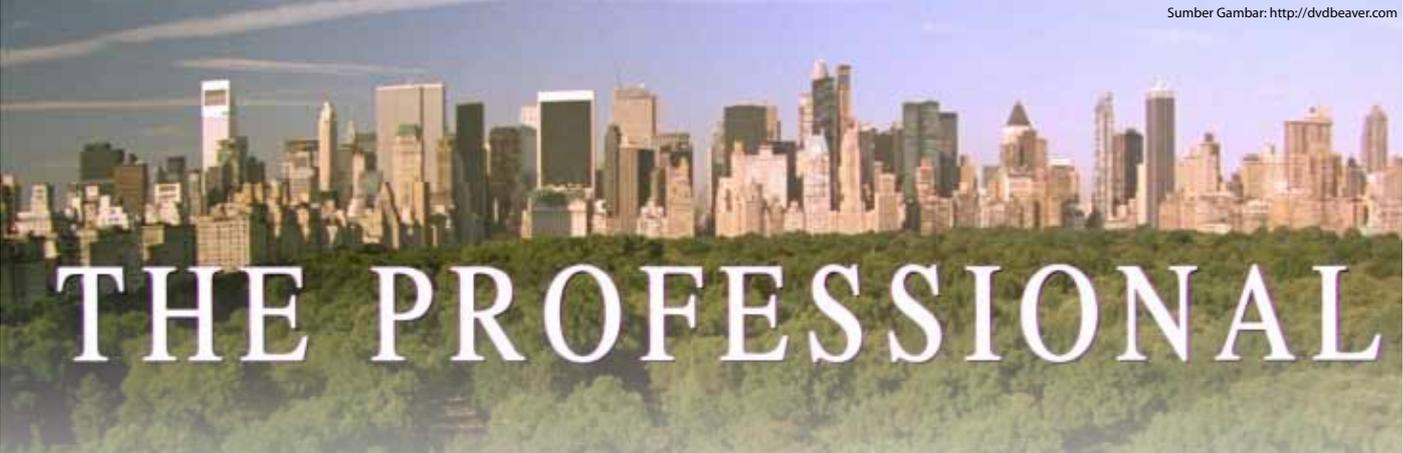
mengikuti kuliahpun, kami mahasiswanya harus sudah belajar lebih dahulu .., karena begitu masuk ruang kuliah.....hal pertama yang diucapkan beliau adalah melontarkan pertanyaan kepada mahasiswa tentang materi yang akan disampaikan. Jadi kalo kami tidak belajar lebih dulu...wahhh malu dong. Juga ada Dr. Andi Fefta (Kaprodi S2) yang memberi kami ilmu tentang Administrasi Publik, dan masih banyak bapak ibu dosen lainnya...yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu. Dari beliau-beliau saya menjadi "sedikit" tahu tentang Teori Perencanaan dari buku yang ditulis oleh Adreas Faludi, Perencanaan Pembangunannya Diana Conyers dan Bintoro Tjokroaminoto, Perencanaan Strategisnya John M. Bryson, Teori Pembangunan Todaro, atau teori *New Public Service*-nya Denhardt dan Denhardt.

Saat menyusun tesis adalah masa tersulit dalam menjalani studi. Dengan keterbatasan waktu yang ada, rasa-rasanya hampir tiap hari harus melotot berjam-jam di depan komputer. Belum lagi harus berburu jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik penelitian. Duh, kalo inget perjuangan itu namun *Alhamdulillah* semuanya sudah hampir dua tahun berlalu setelah saya menyelesaikan studi dan kembali menjalani tugas rutin sebagai PNS. Syukurlah begitu selesai studi, saya langsung ditempatkan di Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Kehutanan Kabupaten Malang. Ilmu yang saya tekuni selama menempuh pendidikan memberi kemanfaatan yang besar untuk kelancaran tugas-tugas yang diembankan kepada saya. *Alhamdulillah*, nggak nyangka juga, ketika ada evaluasi kinerja SKPD se-Kabupaten Malang tahun 2014 yang lalu, Dinas Kehutanan termasuk 5 SKPD yang penyusunan perencanaan dan laporan kinerjanya dianggap baik dan lengkap. Selain dukungan seluruh teman-teman Dinas Kehutanan, tentu hal ini tidak lepas dari pengetahuan, wawasan dan pencerahan yang saya peroleh selama mengikuti pendidikan S2.

Berangkat dari pengalaman di atas, saya pribadi berharap agar beasiswa Bappenas masih terus berlanjut selama mungkin. Banyak generasi muda PNS yang sangat membutuhkan keberadaannya. Terutama untuk teman-teman yang mengabdikan di pemerintah daerah, kesempatan memperoleh beasiswa dari daerah bisa dibilang lebih kecil dibanding temen-temen yang mengabdikan di kementerian atau pemerintah pusat. Maju terus untuk Bappenas...., program yang digulirkan insya Allah telah memberi banyak manfaat. Terima kasih.

"Ilmu yang saya tekuni selama menempuh pendidikan memberi kemanfaatan yang besar untuk kelancaran tugas-tugas yang diembankan kepada saya."





THE PROFESSIONAL

PENINGKATAN KAPASITAS DAN PROFESIONALITAS PERENCANA

Oleh: Tulus Irpan Harsono Sitorus

PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) Pasal 1 ayat (2) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan pembangunan nasional adalah: "Upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka mencapai tujuan bernegara."

Lebih lanjut di dalam Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa pembangunan nasional diselenggarakan berdasarkan demokrasi dengan prinsip-prinsip kebersamaan, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, serta kemandirian dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan nasional.

Dalam Pasal 2 ayat (3) dan (4) Undang-Undang SPPN yang diselenggarakan berdasarkan Asas Umum Penyelenggaraan Negara memiliki 5 (lima) tujuan, yaitu: mendukung koordinasi antar-pelaku pembangunan; menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar-daerah, antar-ruang, antar-waktu, antar-fungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah; menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; mengoptimalkan partisipasi masyarakat serta menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Secara kelembagaan, Presiden menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 32 ayat (1), dimana Presiden dibantu oleh Menteri dalam penyelenggaraan Perencanaan pembangunan nasional (Pasal 32 ayat (2)).

Untuk Kementerian/Lembaga (K/L), Pimpinan Kementerian/Lembaga menyelenggarakan perencanaan pembangunan sesuai dengan tugas dan kewenangannya (Pasal 32 ayat (3)), dan Gubernur selaku wakil pemerintah pusat mengkoordinasikan pelaksanaan perencanaan tugas-tugas Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan (Pasal 32 ayat (4)).

Untuk di daerah, secara kelembagaan, Kepala Daerah menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah di daerahnya (Pasal 33 ayat (1)) dimana dalam menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah, Kepala Daerah dibantu oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) (Pasal 33 ayat (2)); Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyelenggarakan perencanaan pembangunan Daerah sesuai dengan tugas dan kewenangannya (Pasal 33 ayat (3)) serta Gubernur menyelenggarakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan sinergi perencanaan pembangunan antarkabupaten/ kota (Pasal 33 ayat (4)).

Saat ini Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) telah membawa pergeseran paradigma dari "*Government*" menjadi "*Governance*". Pergeseran paradigma tersebut adalah bahwa pada paradigma *government*, fokusnya memberikan hak eksklusif bagi negara untuk mengatur hal-hal publik, dan aktor di luarnya hanya dapat disertakan sejauh negara mengijinkannya. Sedangkan pada paradigma *governance*, persoalan-persoalan publik adalah urusan

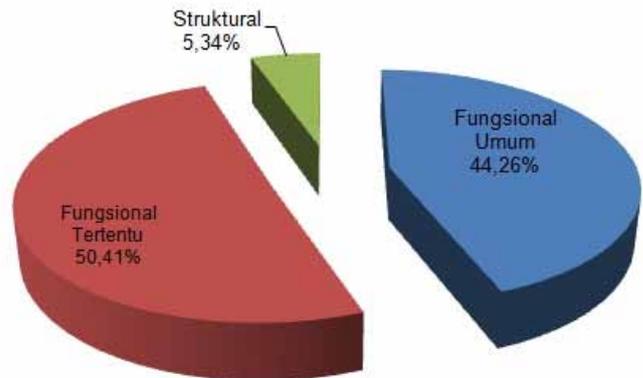
bersama pemerintah, *civil society*, dan dunia usaha sebagai tiga aktor utama. Seiring dengan itu para pelaku pembangunanpun turut mengalami perubahan menjadi gabungan dari pemerintah, masyarakat, dan pengusaha.

Sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025, dimana reformasi birokrasi itu sendiri merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik. Masalah utama sumber daya manusia aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) yang tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS yang masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian PNS belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/pangkat belum sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan.

KONDISI PNS

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara, distribusi PNS berdasarkan kelompok jenis jabatan dan jenis kelamin, per 1 Januari 2013 adalah sebagaimana pada Tabel 1 berikut:

Dari Tabel 1 tersebut komposisi jumlah PNS menurut Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin per 1 Januari 2013 dapat dilihat pada Grafik 1 berikut:



Sumber: www.bkn.go.id

Grafik 1: Komposisi Jumlah PNS Menurut Jenis Jabatan Dan Jenis Kelamin Per 1 Januari 2013

Dari Grafik 1 tersebut terlihat bahwa PNS (pria dan wanita) dengan jabatan fungsional tertentu adalah sejumlah 2.252.090 orang (50,41%) menempati urutan pertama, diikuti dengan jabatan fungsional umum dengan jumlah 1.977.430 orang (44,26%) di urutan kedua, dan jabatan struktural dengan jumlah 238.462 orang (5,34%) di urutan ketiga.

Mengenai rumpun jabatan fungsional PNS, di dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun

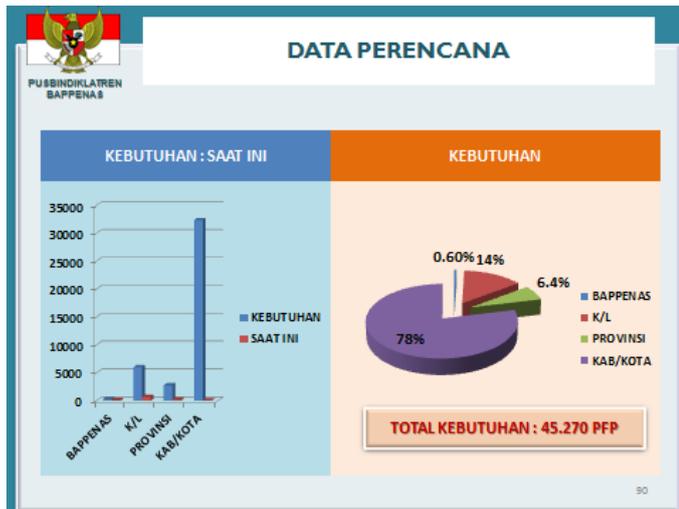
Jabatan PNS	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Fungsional Umum	1.225.945	62,00	751.485	38,00	1.977.430	44,26
Fungsional Tertentu	935.838	41,55	1.316.252	58,45	2.252.090	50,41
Struktural	170.766	71,61	67.696	28,39	238.462	5,34
Eselon I	545	83,59	107	16,41	652	0,01
Eselon II	10.110	87,16	1.490	0,13	11.600	0,26
Eselon III	44.633	80,42	10.868	19,58	55.501	1,24
Eselon IV	112.734	67,62	53.991	0,32	166.725	3,73
Eselon V	2.744	68,88	1.240	31,12	3.984	0,09
Jumlah	2.332.549	52,21	2.135.433	47,79	4.467.982	100,00

Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, ada 25 rumpun jabatan fungsional PNS yang dibina oleh

“Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme.”

Tabel 1: Distribusi PNS Berdasarkan Kelompok Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin, 1 Januari 2013 Sumber: www.bkn.go.id

berbagai Kementerian/Lembaga. Mengenai alokasi dalam hal kuantitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) yang tidak seimbang; berdasarkan data dari Pusbindiklatren Bappenas, saat ini perencana yang ada adalah sebagaimana terlihat pada Grafik 2 berikut:



Jumlah Kebutuhan Perencana (ideal minimal)

NO	INSTANSI	KEBUTUHAN				JUMLAH
		PERTAMA	MUDA	MADYA	UTAMA	
1	BAPPENAS	150	100	50	9	309
2	KEMENTERIAN/LPNK (62 K/L)	2.480	1.860	930	310	5.580
4	PROVINSI (33 Prop)	1.584	1.188	726	99	3.597
5	KABUPATEN/ KOTA (497 Kabupaten/ Kota)	17.892	11.928	5.467	497	35.784
JUMLAH		22.106	15.076	7.173	915	45.270

Sumber: Pusbindiklatren Bappenas

Perencana dan Angka Kreditnya), akan tetapi menurut Drs. H. Dadang Solihin, M.A., dalam materi yang disampaikan pada Pelatihan Fungsional Penjenjangan Perencana Tingkat Pertama Angkatan X tanggal 30 Mei 2007 di LPEM-FEUI dengan judul: "Proses Perencanaan", ada 4 kegagalan perencanaan, yaitu: Penyusunan perencanaan tidak tepat, metodologinya belum dikuasai, perencanaannya tidak realistis dan pengaruh politis terlalu besar sehingga

"Empat kegagalan perencanaan, yaitu: Penyusunan perencanaan yang tidak tepat, metodologi belum dikuasai, perencanaannya tidak realistis dan pengaruh politis."

pertimbangan-pertimbangan teknis perencanaan diabaikan), perencanaannya mungkin baik, tetapi pelaksanaannya tidak seperti seharusnya (kegagalan terjadi karena tidak berkaitnya perencanaan dengan pelaksanaannya, aparat pelaksana tidak siap atau tidak kompeten, dan masyarakat tidak punya kesempatan berpartisipasi sehingga tidak mendukungnya), perencanaan mengikuti paradigma yang ternyata tidak sesuai dengan kondisi dan perkembangan serta tidak dapat mengatasi masalah mendasar negara berkembang (misalnya, orientasi semata-mata pada pertumbuhan yang menyebabkan semakin melebarnya kesenjangan. Dengan demikian, yang keliru bukan semata-mata perencanaannya, tetapi falsafah atau konsep di balik perencanaan itu), dan karena perencanaan diartikan sebagai pengaturan total kehidupan manusia sampai yang paling sekecil apapun (perencanaan di sini tidak memberikan kesempatan berkembangnya prakarsa individu dan pengembangan kapasitas serta potensi masyarakat secara penuh. Sistem ini bertentangan dengan hukum penawaran dan permintaan karena pemerintah mengatur semuanya. Perencanaan seperti inilah yang disebut sebagai sistem perencanaan terpusat/*centrally planned system*).

Mengenai manajemen sumber daya manusia aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, di dalam Pasal 1 ayat (1) Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya) dinyatakan bahwa Perencana sebagai PNS hanya diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan perencanaan pada unit perencanaan tertentu; sementara di dalam Pasal 1 ayat (4) dinyatakan bahwa kegiatan perencanaan, adalah suatu proses yang dilakukan secara teratur, sistematis, berdasarkan pengetahuan, metode ataupun

"Kode Etik Profesi Perencana membuat semakin kompleksnya upaya yang harus dipikirkan dan dikerjakan dalam rangka peningkatan profesionalitas para JFP di masa mendatang."

teknik tertentu yang menghasilkan rencana kebijaksanaan, rencana program dan rencana proyek serta pemantauan dan penilaian atas perkembangan hasil pelaksanaan. Hal ini sesungguhnya tidak hanya membatasi peranan JFP sebagai *think tank*, Pelaksana Perencanaan Teknokratis, Analisis Kebijakan, Menyusun Rekomendasi Dan Rencana Serta Pemantauan Dan Evaluasi Pelaksanaan; akan tetapi membatasi pula peranan instansi perencanaan yang meliputi melakukan koordinasi vertikal dan horizontal, *think tank*, administrator, dan *decision maker* (berdasarkan materi sosialisasi program Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Pusbindiklatren Bappenas) tahun 2012-2013 yang berjudul: "Peran Pusbindiklatren Sebagai Instansi Pembina Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dan Penyelenggara Diklat Perencana"). Adapun pentingnya peranan perencana adalah sebagaimana terlihat pada Gambar 1 berikut



Sumber Gambar: <http://devpolicy.org>

Kesimpulan dan Saran

Tingkat produktivitas PNS yang masih rendah; manajemen sumber daya manusia aparatur yang masih belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi; sistem penggajian PNS yang masih belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/pangkat belum sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggungjawab; tunjangan JFP yang masih relatif rendah dibandingkan dengan tunjangan jabatan fungsional lainnya (sebagai pembandingnya adalah Jabatan Fungsional Peneliti); tunjangan kinerja yang masih belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja; tunjangan pensiun yang masih belum menjamin kesejahteraan, tugas dan tanggung jawab para JFP yang sangat besar dan berat yang dituntut di dalam Kode Etik Profesi Perencana serta masih relatif lemahnya jasa perlindungan dan bantuan hukum yang diberikan kepada para JFP yang telah memenuhi Kode Etik Profesi Perencana membuat semakin kompleksnya upaya yang harus dipikirkan dan dikerjakan



Sumber: Pusbindiklatren Bappenas

dalam rangka peningkatan kapasitas dan profesionalitas para JFP di masa mendatang.

Untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalitas para JFP di masa mendatang, maka saran yang dapat Penulis sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan edukasi kepada para JFP baik melalui diklat gelar, diklat nongelar, diklat non-konvensional, *best practices*, dan sertifikasi secara terus-menerus untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi.
2. Melakukan sosialisasi dan diseminasi beberapa peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan SPPN, JFP dan angka kreditnya, tunjangan JFP, dan perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki JFP.
3. Melakukan sosialisasi dan diseminasi untuk mendayagunakan secara maksimal Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas sebagai Instansi Pembina Perencana dan Instansi Penyelenggara Diklat Perencanaan Pembangunan ke Kementerian, LPNK, dan lembaga negara nonpemerintahan lainnya.
4. Melakukan sosialisasi dan diseminasi mengenai Asosiasi Perencana Pemerintah Indonesia (AP2I) ke Kementerian, LPNK, dan lembaga negara nonpemerintahan lainnya beserta hasil-hasil musyawarahnya untuk mengambil langkah-langkah strategis mengembangkan JFP.
5. Melakukan sosialisasi dan diseminasi mengenai beberapa kode etik perencanaan yang ada.
6. Melakukan kajian penyempurnaan atas beberapa peraturan perundang-undangan yang berkaitan erat dengan SPPN, JFP dan angka kreditnya (untuk lebih memperkokoh peran JFP dalam Kementerian/Lembaga), tunjangan JFP setidak-tidaknya sama dengan besarnya tunjangan jabatan fungsional peneliti terbaru yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2012 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Peneliti, dan perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki JFP.
7. Melakukan sinkronisasi antara Rencana Kerja Pengurus Nasional AP2I periode 2012-2015 dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.
8. Meningkatkan kemampuan para JFP dalam hal meramalkan situasi/keadaan di waktu yang akan datang berdasarkan keadaan di

waktu yang lalu dan sekarang, menentukan sasaran/hasil yang ingin dicapai di waktu yang akan datang, mengembangkan strategi dan program, pengalokasian sumber-sumber daya untuk pelaksanaan program, penentuan prosedur, dan mengembangkan kebijakan.

9. Memperbanyak training.
10. Melakukan tinjau ulang (review) secara cermat dan periodik terhadap rencana yang telah disusun dengan memperhatikan setiap variabel penentu yang berkembang dinamis.
11. Melakukan benchmarking komparasi terhadap rencana dari negara-negara maju guna melakukan koreksi dan penyesuaian proses yang memperkaya pertimbangan dan kegiatan-kegiatan menuju sasaran yang ditetapkan.
12. Mengembangkan kepekaan terhadap perubahan paradigma atau kondisi makro strategis yang harus dituangkan secara cermat dalam perencanaan taktis, penting, dan prioritas.
13. Melengkapi kemampuan negosiasi yang efektif, pada hal-hal tertentu yang membutuhkan negosiasi.
14. Memperlengkapi diri dengan penguasaan berbagai teknik forecasting dan pengolahan data dengan bantuan berbagai software sebagai salah satu instrumen untuk mengarahkan perencanaan guna mencapai tujuan dan memperhitungkan berbagai variabel yang bisa mengganggu/menghambat atau mendorong ketepatan rencana guna mencapai tujuan.
15. Melatih diri memiliki pandangan jauh ke depan (visioner) membuat skenario dan menyelaraskannya dengan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan kementerian/lembaga sesuai bidang tugas yang diemban.
16. Menguasai berbagai bahasa dan menguasai teknik-teknik komunikasi verbal dan nonverbal yang bermanfaat dalam mewujudkan ide-ide menjadi kenyataan yang dapat dituangkan pada berbagai rencana.
17. Berprinsip dan berpegang teguh pada kaidah "SMART" (Specific, Measureble, Achievable, Relevant, dan Timely) dalam penyusunan rencana, dan berkolaborasi dengan berbagai pihak termasuk teman sejawat perencana untuk lebih memantapkan rencana guna mencapai sasaran.
18. Menyediakan jasa perlindungan dan bantuan hukum bagi para JFP yang telah memenuhi Kode Etik Profesi Perencana.



Peningkatan Profesionalitas Aparatur Sipil Negara : Studi Kasus Penerapan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN)

Oleh:

Tim LAPAN:

Hawani Sinaga (Perencana Muda)

Yuliantini Erowati (Perencana Madya)

Achmad Chotib (Perencana Madya)

Sri Ethicawati (Kasubag Ortala)

Latar Belakang

Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Eko Prasjo (2013) mengatakan bahwa salah satu kebobrokan birokrasi di Indonesia adalah banyaknya birokrat yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuannya, atau dengan kata lain banyak posisi yang diisi jauh dari kompetensi birokrat. Lebih lanjut Prasjo (2014) mengatakan untuk membenahi permasalahan birokrasi tersebut dapat dilakukan melalui penataan kelembagaan dan pembenahan sumber daya aparatur melalui pembenahan profesionalitas dan integritas aparatur sipil Negara.

Upaya yang dilakukan Pemerintah untuk membenahi sumber daya aparatur adalah melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang menggantikan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Dalam UU ASN, jabatan aparatur sipil negara terdiri atas jabatan administrasi, fungsional, dan pimpinan tinggi. UU ASN juga mengatur secara khusus tentang tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi yang dilakukan secara terbuka

dan kompetitif (Bab IX, Pasal 108 sampai dengan Pasal 120). Untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya, dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional. Sedangkan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/Kota dalam satu Provinsi. Selain itu juga menata kembali sistem manajemen SDM, antara lain dengan merencanakan redistribusi pegawai, menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai sesuai kebutuhan dan menerapkan promosi jabatan secara terbuka.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (struktural) diupayakan agar dilakukan secara kompetitif dan terbuka. Hal ini tidak mudah untuk diimplementasikan karena terkait dengan banyak aspek, seperti perlu perubahan pola pikir pimpinan dan pegawai, penyiapan kebutuhan anggaran, peleburan budaya dengan adanya kemungkinan masuknya pegawai dari luar instansi, serta perlu disiapkannya perangkat pendukung lainnya seperti standar kompetensi jabatan.

Dalam penilaian Reformasi Birokrasi Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN) tahun 2014, salah satu rekomendasinya adalah agar menerapkan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk mengidentifikasi kebutuhan dan implikasi dari penerapan kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di LAPAN dilakukan kajian **“Peningkatan Profesionalitas Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Penerapan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di LAPAN”**.

“LAPAN telah menetapkan dan menerapkan pola karir dengan Peraturan Kepala LAPAN Nomor 4 Tahun 2014 yang menjamin kepastian arah pengembangan karir mulai dari karir terendah sampai dengan karir tertinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi.”

KAJIAN

Pembinaan karir PNS di LAPAN dilakukan sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sampai dengan pensiun. Salah satu langkah untuk melakukan pembinaan karir PNS LAPAN adalah melalui Pola Karier. Pola karir PNS adalah pola pembinaan karir PNS yang menggambarkan alur perkembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai pensiun. Pola karir perlu disusun untuk menjamin kepastian arah perkembangan karir PNS mulai dari karir terendah sampai dengan karir tertinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi pegawai yang dimiliki. Tujuan Pola karir LAPAN adalah:

- a. Mendayagunakan PNS untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jenjang dan kompetensinya.
- b. Membina kemampuan, kecakapan, dan keterampilan secara efisien, efektif dan rasional, sehingga bakat, motivasi, dan minat pegawai dapat disalurkan secara objektif. Menserasikan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan pegawai sesuai jenjang dan jenis penugasan dalam jabatan yang tersedia untuk menghasilkan prestasi kerja yang optimal

- c. Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan transparan sehingga mampu memberi motivasi kerja dan pengembangan potensi diri sebagai sumber daya manusia berkualitas. Sedangkan prinsip-prinsip Pola karir LAPAN adalah :
 - i. Kepastian, yaitu pola karir harus menggambarkan kepastian tentang arah alur karir yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
 - ii. Profesionalisme, yaitu Pola Karier harus dapat mendorong peningkatan kompetensi dan prestasi kerja PNS.
 - iii. Transparan, yaitu pola karir harus diketahui oleh setiap PNS dan memberikan kesempatan yang sama kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Pembinaan karir di LAPAN mengacu pada Peraturan Kepala LAPAN Nomor 04 Tahun 2014 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan LAPAN. PNS yang akan memperoleh prioritas dalam promosi jabatan di LAPAN adalah PNS yang berprestasi dan melakukan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi dan lulus uji kelayakan dan kepatutan.

Kepala LAPAN sebagai PPK memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, pengalaman kerja yang dimiliki dan rekam jejak pegawai yang akan diangkat, dalam hal ini rekam jejak pegawai dapat diakses melalui informasi data kepegawaian dan dari atasan langsung. Dalam hal tidak terdapat PNS LAPAN yang memenuhi persyaratan menduduki jabatan struktural satu tingkat di bawahnya, maka dapat dipertimbangkan untuk diisi oleh PNS yang sedang menduduki jabatan fungsional dengan pangkat/golongan yang setingkat dengan jabatan struktural yang akan diisi. Kemudian jika tidak terdapat PNS yang memenuhi persyaratan khusus yang diutamakan berasal dari lingkungan unit kerja Eselon II yang bersangkutan, maka dapat dipertimbangkan untuk diisi oleh PNS yang berasal dari Eselon I yang bersangkutan. Dalam hal tidak terdapat PNS yang memenuhi persyaratan khusus diutamakan berasal dari lingkungan unit kerja Eselon I yang bersangkutan, maka dapat dipertimbangkan untuk diisi oleh PNS yang berasal dari lintas Eselon I atau lintas kedepuitan. Berikut tabel perbandingan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014 dengan Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi yang lowong di LAPAN.

Tabel 3

Perbandingan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014 dan Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi yang lowong di LAPAN

Permenpan dan RB	LAPAN
<p>a. Tahap Persiapan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan Panitia Seleksi <ul style="list-style-type: none"> - Dikoordinasikan dengan KASN/Menpan - Terdiri atas internal dan eksternal - Memenuhi syarat - Berjumlah ganjil 5-9 orang - Internal 45 % 2. Penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Panitia Seleksi oleh Tim Baperjakat 2. Standar kompetensi jabatan belum disusun
<p>b. Tahap Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumuman <ul style="list-style-type: none"> - Diumumkan secara terbuka - 15 hari kerja - Harus memuat nama, jabatan, persyaratan dll 2. Seleksi Administrasi <ul style="list-style-type: none"> - Minimal 3 calon untuk setiap 1 lowongan - Dapat dilakukan on-line - Ditandatangani ketua Pansel 3. Seleksi Kompetensi <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi Manajerial (assesment center) - Kompetensi Bidang (penulisan makalah dan wawancara) 4. Wawancara Akhir <ul style="list-style-type: none"> - Oleh Pansel - Bersifat pendalaman - Melibatkan unsur pengguna 5. Penelusuran Rekam Jejak Calon <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian integritas - Penelusuran ke instansi asal - Uji Publik 6. Hasil Seleksi 7. Tes Kesehatan dan Psikologi 8. Pembiayaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberitahuan/Undangan kepada calon terpilih 2. Seleksi administrasi telah dilaksanakan dan dipilih 3 (tiga) terbaik. 3. Seleksi Kompetensi <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi manajerial melalui <i>talent mapping</i> - Kompetensi Bidang melalui wawancara 4. Dilakukan wawancara oleh Tim Baperjakat 5. Rekam jejak melalui informasi data kepegawaian dan atasan langsung 6. Hasil seleksi disampaikan kepada peserta seleksi 7. Belum dilaksanakan 8. Pembiayaan belum dianggarkan pada DIPA LAPAN
<p>c. Monitoring dan evaluasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi Tugas (1 Bln) 2. Evaluasi Kinerja (2 Tahun) 	<p>c. Monitoring dan evaluasi dilakukan dalam bentuk laporan triwulan/semesteran/tahunan</p>

*) Tahapan seleksi yang dilakukan oleh LAPAN adalah untuk jabatan pimpinan tinggi pratama (Eselon II)

UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 mengamanatkan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi harus dilakukan secara terbuka, selanjutnya tata cara mengenai pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan Instansi Pemerintah diatur dengan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014.

Sebagai salah satu bentuk kepatuhan LAPAN terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana tersebut di atas, dan dalam rangka pelaksanaan program percepatan Reformasi Birokrasi yang salah satunya unsur penilaiannya adalah pelaksanaan Sistem Seleksi dan Promosi Secara Terbuka, maka LAPAN telah menetapkan dan menerapkan pola karir dengan Peraturan

Sumber Gambar: <http://http.assetskompas.com>

Kepala LAPAN Nomor 4 Tahun 2014 yang menjamin kepastian arah pengembangan karir mulai dari karir terendah sampai dengan karir tertinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di LAPAN sudah dilakukan yaitu untuk jabatan pimpinan tinggi utama (Kepala Lapan) pada tanggal **7 Februari 2014** (selanjutnya ditetapkan pola karir) dan untuk jabatan pimpinan tinggi madya (3 orang deputi) yaitu Deputi Bidang Penginderaan Jauh; Deputi Bidang Sains, Pengkajian dan Informasi Kedirgantaraan; dan Deputi Bidang Teknologi Digantara dan jabatan pimpinan pratama (Eselon II) pada tanggal **16 Juli 2014**. Kemudian pada tanggal **21 Oktober 2014**, Kepala LAPAN juga melaksanakan pelantikan jabatan pimpinan tinggi pratama (Eselon II) yaitu Inspektur dan Kepala Pusat Pemanfaatan Penginderaan Jauh. Pengisian jabatan pimpinan tinggi tersebut di atas sudah mengacu pada perka LAPAN Nomor 04 Tahun 2014 dan Perka LAPAN tersebut sudah sejalan dengan Permenpan dan RB hanya belum dilaksanakan sepenuhnya.

Dalam pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi di LAPAN pada tahun 2014, diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

Pertama, Pengumuman belum dilaksanakan secara terbuka, karena apabila dibuka secara nasional akan banyak pelamar yang mendaftar hanya untuk mengejar jabatan sehingga hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan LAPAN. Pada sisi lain untuk melamar suatu jabatan belum merupakan budaya kita orang Indonesia, "masih malu untuk melamar suatu jabatan" padahal pegawai tersebut dari sisi kompetensi dipandang mampu untuk bersaing dengan peserta yang lain. Untuk itu seleksi bisa dilakukan dengan penggabungan dua metode yaitu penunjukan dan seleksi terbuka.

Kedua, Belum disusunnya Standar Kompetensi Teknis dan Manajerial. Dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka, Standar Kompetensi Teknis dan Manajerial merupakan salah satu persyaratan yang harus dilakukan dan harus diinformasikan sehingga terdapat kejelasan kriteria pimpinan yang dibutuhkan.

Ketiga, Seleksi kompetensi manajerial (*assesment center*) belum dilakukan, hanya didasarkan dari hasil *talent mapping*.

Keempat, Penulisan makalah dan presentasi belum dilakukan, baru melalui wawancara dengan Tim Baperjakat, padahal

"Pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dapat mendorong kompetisi agar diperoleh pejabat yang profesional."

penulisan makalah dan presentasi harus dilakukan untuk mengetahui kompetensi pelamar dalam menguasai bidang yang dibutuhkan serta mengetahui profesionalisme pelamar tersebut.

Kelima, Hasil seleksi masih menggunakan metode wawancara langsung dengan kandidat 3 (tiga) calon terpilih sesuai dengan urutan nilai tertinggi untuk disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dan belum mengumumkan secara terbuka melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media *on-line*/internet).

Keenam, Pembiayaan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi belum di anggarkan secara khusus pada Tahun Anggaran 2014, dan baru akan dialokasikan pada Tahun Anggaran 2015. Dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka, penganggaran merupakan salah satu hal yang harus diperhitungkan. Berdasarkan hasil studi banding, pembiayaan terutama untuk *assesment center* membutuhkan biaya yang cukup mahal, yaitu berkisar antara 8 – 10 juta rupiah untuk eselon I dan 4 -6 juta rupiah untuk eselon II.

Ketujuh, Pimpinan telah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penilaian hasil kerja pejabat structural, namun orientasi tugas belum dilakukan. Kandidat yang sudah dipilih dan dilantik harus diberikan orientasi tugas oleh Pejabat yang berwenang selama 1 (satu) bulan. Hasil orientasi dijadikan catatan kinerja bagi kandidat terpilih dari instansi luar yang ditetapkan dengan status dipekerjakan paling lama 2 (dua) tahun untuk kepentingan evaluasi kinerja.



PENUTUP

KESIMPULAN

- a. Dalam upaya percepatan Reformasi Birokrasi terutama dalam area SDM, LAPAN perlu menata kembali sistem manajemen SDM yaitu antara lain dengan menerapkan promosi jabatan secara terbuka.
- b. LAPAN telah mempunyai dan menerapkan pembinaan karier pegawai sesuai dengan Peraturan Kepala LAPAN Nomor 04 Tahun 2014 Tentang Pola Karier PNS di Lingkungan LAPAN. Akan tetapi LAPAN belum sepenuhnya menerapkan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka sesuai dengan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014.
- c. Pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dapat mendorong kompetisi agar diperoleh pejabat yang profesional.

REKOMENDASI

- a. Pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka harus terintegrasi dengan pembinaan pola karier pegawai.
- b. Menyiapkan database kepegawaian yang akurat dan *up to date* sebagai dasar untuk perencanaan pengembangan karier pegawai (daftar urut kepangkatan, senioritas, pendidikan dan pelatihan, *talent pool*)
- c. Membuat *talent pool* untuk seluruh pegawai sehingga diketahui peta kompetensi SDM, tetapi hal ini membutuhkan anggaran yang sangat besar dan memakan waktu yang lama. Jika tidak

memungkinkan, dapat dilakukan *assessment center* untuk calon terpilih.

d. Optimalisasi pemanfaatan *assesment centre* yang dimiliki Kementerian/Lembaga sehingga dapat melakukan efisiensi anggaran dibandingkan dilakukan oleh pihak swasta.

e. Menyusun perencanaan program dan anggaran kepegawaian (Renstra SDM)

f. Standar Kompetensi Manajerial dan Standar Kompetensi Bidang harus disusun dan diketahui oleh seluruh pegawai. Untuk Standar Kompetensi Manajerial, sebaiknya dilakukan standardisasi oleh lembaga yang mengurus kepegawaian secara nasional (BKN dan

Kemempn dan RB) sehingga untuk setiap tingkat jabatan pimpinan tinggi akan diduduki oleh pegawai yang memiliki kemampuan manajerial yang sama.

g. Pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan LAPAN, sebaiknya dilaksanakan dengan mengkombinasikan antara kandidat yang mendaftar dengan kandidat yang ditunjuk oleh Pimpinan. Selanjutnya para kandidat baik yang mendaftar dengan kandidat yang ditunjuk oleh Pimpinan akan tetap mengikuti tahapan seleksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini sebagai upaya untuk mendapatkan calon yang terbaik, karena budaya di Indonesia belum terbiasa untuk berkompetisi, adanya anggapan bahwa jabatan adalah amanah, sehingga tidak pantas mengajukan diri untuk menduduki jabatan tertentu.

h. Disusun *tools* untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi sehingga penilaian kinerja pimpinan tinggi *fair* dan objektif.

agriculture sector. So the majority of poor people live in rural area and are employed in the agricultural sector.

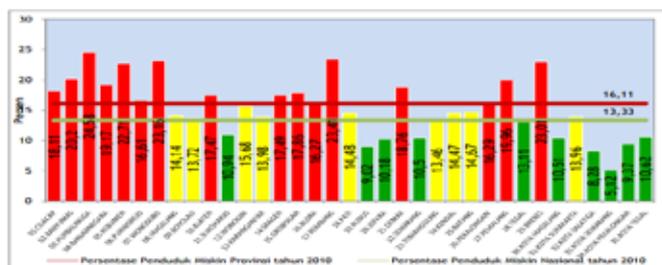
Figure 2. The number of poor people in Klaten Regency in 2006 - 2011



Source : BPS Klaten Regency, 2011

Compare with other city in Central Java Province, the percentage of poor in Klaten Regency is high and it is higher than province and national level. So, it is a priority to make a good plan to reducing poor people. Based on Central Java Poverty Reduction Report 2011, the number of poor people in Klaten is 17,49 %, meanwhile the province is 16,11 % and national is 13,33 %. It means that Klaten is still in 'Red Zone', so a poverty reduction programmes should be arranged to improve the life quality of poor people.

Figure 3. Comparison of the poor people among Central Java Province cities and National level in 2010.



Java Poverty Reduction Report, 2011

To accelerate the poverty reduction programmes, TNP2K (National Poverty Alleviation Coordination Team) was established by Decree of President of Republic Indonesia Number 15 of 2010 on the Acceleration of Poverty Reduction in National level and chaired by Vice President. Meanwhile in Regional Level was established Regional Poverty Alleviation Coordination Team (TKPKD) and chaired by Vice Governor in Province Level and Vice Major in Municipality level. They have duties for: (1) develop poverty reduction policies and programmes, (2) synergise program among stakeholders, (3) supervise and control the implementation of poverty reduction programmes and activities.

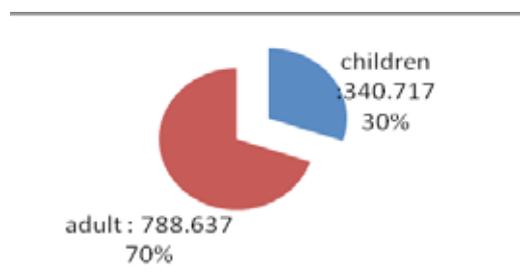
“Poverty caused by health problems and low education or conversely, poverty leads to the health problems and low education.”

The life of poor families have great impact to their children. Low income of their parents make them in bad circumstance, low education level, health status and sometime fall down in child labor to support household's income.

Health and Education Programmes for Poor Children

Based on the Indonesian Law Number 23 of 2002 regarding Child Protection, a child is “every human being under the age of eighteen, including those still in the womb”. As discussed earlier that poverty has been shown to negatively influence on children growing. Meanwhile, there are many poor people whom have children.

Figure 4. Adult and children population comparison in Klaten in 2010



Source : Klaten Statistic Bureau, 2011

As shown in the figure 4 with so many children in vulnerable circumstance, the promotion of welfare and protection of children is a key challenge for government to run poverty reduction programmes and make better future.

Why we should pay great attention about health and education?



Sumber Gambar: <http://imagessolopos.com>

As we know, the main asset of poor people is labor. Education and health are critical to preserving and enhancing the quality of this asset and for this reason investment on both is especially important for poor. So, it is an important element of a poverty reduction policies. Health and education not only benefit those who receive it but also person whom living near ones. For instance, improved education of mothers bring healthier or better educated children and improved health will decrease the risk for infectious diseases for neighborhood (Lanjouw, 2001). Furthermore, the linkage between poverty and education can be understood that investment in education can enhance the skills and productivity among poor people. Conversely, poverty can be a constraint to educational achievement (Oxaal, 1997).

a. Health Programmes

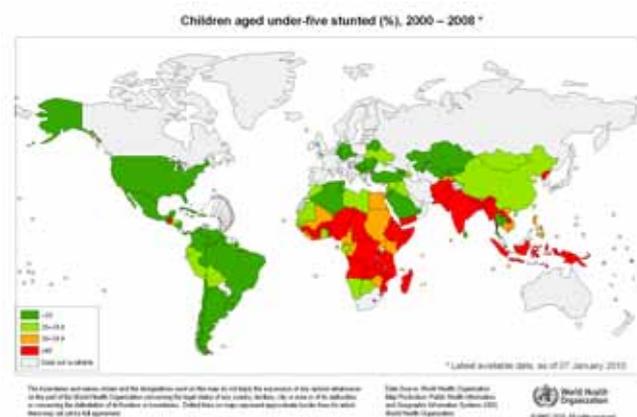
Stated on the Indonesia Law that the government guarantees the right of every child to obtain adequate health care both on physical and mental health. Since financial strain directly influences the availability of nutrition food for household member, children of poor people can not growing properly. They face health problems such as malnutrition, stunting, low birthweight, infant mortality and vulnerable toward illness.

Local government supported by national government has been providing health services a cross to the fringe area through establishment of health service standard, especially for poor people. Many health programmes such as facilitating pregnant women with mother and child health book (Kartu Menuju Sehat/ Health Record Card) to monitor baby and mother health, provision of Community health center (Puskesmas) in every sub district, establishment of health insurance program for poor family and supporting the

integrated service post (Posyandu) in every village to involve the community participation on health programmes.

Based on the WHO report in 2010, Indonesia still has many children with health problem, especially stunting. The definition of stunting is children who suffer from growth retardation as a result of poor diets or recurrent infections tend to be at greater risk for illness and death. Stunting is the result of long-term nutritional deprivation and often results in delayed mental development, poor school performance and reduced intellectual capacity. Figure 4 shown the distribution of stunting symptom around the world.

Figure 5. Distribution of stunting symptom around the world



The figure 5 shown that indonesia still in the “red zone” it means that over 40% of children- aged under five in bad nutrition. The problem could be happen in poor household and rich households due to no knowledge about management nutrition on children or pregnant women.

b. Education Programmes

Education plays a significant role in improving life quality of poor people. However, the income limitation made poor people have more difficulty providing intellectually stimulating facilities such as edutainment toys, books, pre school education that are essential for children's development. The worst is they prefer to take off the poor children from school even send them into labor-children to support household's income. It is because poor people are most likely to send their children to work if they have an opportunity to do.

Indonesia Act Number 20 of 2003 regarding National Education System guarantees that every Indonesian children get basic education for nine years. Education starts with six at primary school then followed by three years of junior high school. Children are required to enroll in primary school by age seven years. These are form of basic education in all of area in Indonesia. However, many parents prefer to send their children to pre-school, playing group or kindergarten on 4-6 years for preparation and learn social activities.

The government allocated much budgeting on education programmes. A popular one is School Operational Assistance (BOS). It means all of students are released to pay tuition fee, because the government has been gave subsidies to school both of private and public school to achieve the target of nine years of compulsory basic education at primary and junior high school. However the personal need's of students is still paid by parents such as books, uniforms, bags, shoes or transportation cost. In additionally, in private school the students still pay some tuition fee because of the limitation of BOS budgeting to pay salary of staff academic and to increase school facilities. Of course, education cost is relatively expensive in private schools.

But there is a problem after poor children finished the junior high school. The tuition fee to enroll in senior high school is very expensive for them, because BOS is only give for primary and junior school. In addition, the location of senior high school is far away from their home because every sub district is not always have senior high school. They need more accomodation cost (dormitory, transportation, money for lunch). So, if their parents do not have great will to send their children to school poor children stop getting a formal education.

Integrated Assesment

Integrated assessment could be multy player and combine of bottom-up and top down planning to identified what are should to do and the role of each stakeholder. In this case, strengths and weaknesses of each institution and group including its structure, staff composition and deploymen, financial ability and culture

should be combine to make a greater effort. The programmes of poverty reduction could be formulated in short-middle and long term based on the potencies and budgeting.

In local level, the vice major as the chief of TKPKD should coordinate among institutions in government and other stakeholders to make a planning poverty reduction programmes. Then, followed by controlling to make sure that every program is running on the track. By synergise of all of the stakeholder's potencies and well-organized the development to improve quality of life the poor will be achieved.

Concluding Remarks

Hence both of health and education improvement are indeed an efficient tool in fighting poverty, so it is clear that the main policy concern in how to improve access of poor children to such facilities by integrated assesment among stakeholders. In case of health service, giving a health insurance for poor family is good way and need to widen the range of illness-covering in properly service. Meanwhile in educational policy the program that gives subsidy in form of BOS to school for 9-years compulsory obligation and scholarship to poor children can reduce the incidence of school-drop out number.

Good will and great effort among stakeholders are needed to work in team to accelerate poverty alleviation programmes. Reduce poor families, means save the future generation because there are poor children in poor household.

REFERENCES

- Central Java Poverty Reduction Report, 2011*. Semarang. Central Java.
- Klaten in Number 2010*. Klaten Statistik Bureau. 2011. Klaten, Central Java.
- Lanjouw,P ; Pradhan, M; Saadah, F et all. 2001. *Poverty, Education and Health in Indonesia: Who Benefits from Public Spending?*. World Bank.
- Oxaal, Z. 1997. *Education and Poverty: A Gender Analysis*. Swedish International Development Cooperation Agency (Sida). Institute of Development Studies Univesity of Sussex. Brighton. UK.
- Triningsih, N and Ichihashi, M. 2010. *The Impact of Poverty and Educational Policy on Child Labor in Indonesia*. IDEC. Hiroshima University. Japan.

www.TNP2K.go.id

www.WHO.org

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR PERENCANA (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang)

Oleh: SLAMET SUTRISNA PILIHANTO

Alumni Beasiswa Pusbindiklatren, Program Magister Universitas Brawijaya

Pada awal abad XXI ini, setiap organisasi, baik lembaga publik maupun lembaga bisnis hampir dipastikan dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan. Berbagai perubahan harus dilakukan sebagai konsekuensi logis dari globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan perubahan sosial politik di berbagai negara. Bahkan revolusi teknologi informasi dan komunikasi telah membawa dampak terhadap batas-batas negara menjadi semakin kabur. Jarak antar negara bukan lagi menjadi hambatan dalam berinteraksi karena negara-negara diberbagai belahan dunia bagaikan perkampungan global. Dalam konstelasi yang demikian, setiap organisasi dituntut untuk mampu berkompetensi, sehingga dapat tetap bertahan dalam derasnya arus persaingan global dan dapat mencapai apa yang dicita-citakan.

Dalam konteks perubahan tersebut, organisasi hidup di dalam lingkungan yang secara terus-menerus mempengaruhi keberadaan dan kelangsungan hidupnya. Untuk itu, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkokoh keberadaannya di dalam lingkungannya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai output yang dihasilkan. Begitu halnya dengan organisasi pemerintah daerah, sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang telah digulirkan oleh pemerintah sejak tahun 2001 yang menuntut perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan

di daerah. Alasan yang sangat fundamental mengapa perubahan tersebut perlu dilakukan, menurut Osborne dan Gaebler (1992:35) tidak terlepas dari tugas pokok pemerintah yang diibaratkan sebuah perahu, apakah peran pemerintah sebagai pengemudi dan mengarahkan perahu atau sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak.

Sangat pentingnya eksistensi sumber daya manusia dalam bidang pemerintahan ini selaras dengan penjelasan umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Oleh karenanya, setiap aparatur pemerintah dituntut untuk dapat melakukan tugas dan fungsinya secara profesional. Gutteidge dan Hutckeson dalam Siagian (2005:184) menyatakan, bahwa menciptakan profesionalisme aparatur dalam konteks makro mengait pada pengembangan sumber daya manusia (human resources development).

Demikian halnya dengan organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang, dalam mengemban fungsi dan tugas pokok mewujudkan system perencanaan yang efektif dan bertanggung



gungjawab sesuai amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka institusi ini dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya aparatur perencananya menjadi tenaga yang kompeten, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, sikap maupun perilaku.

Komitmen institusional yang dalam hal ini adalah *Top Management*, terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang guna meningkatkan kinerja aparatur perencana sejauh ini belum terlihat dalam wujud yang nyata. Belum adanya kebijakan terkait penetapan standar minimal jabatan fungsional perencana dalam suatu dinas teknis, belum adanya standar prosedur operasional dalam penyusunan dokumen perencanaan, alokasi anggaran belanja organisasi yang belum proposional dan masih di dominasi oleh belanja-belanja yang bersifat rutin/operasional maupun belanja pengadaan/modal merupakan pekerjaan rumah yang harus segera direspon dan diselesaikan, karena jika kondisi tersebut dibiarkan berlarut-larut akan sangat dimungkinkan berimbas pada terciptanya suatu budaya kerja yang buruk. Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan diatas, penulis berusaha merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- (1) Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang?
- (2) Apa faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang?

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah mendiskripsikan dan menginterpretasikan:

- (1) Pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang.
- (2) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang

McGill (1999), dalam jurnal ilimiahnya, *Civil Service Reform in Tanzania* menyimpulkan bagaimana peran sentral perangkat menengah pegawai negeri di Tanzania agar: Pertama, pentingnya untuk memahami lingkup operasional organisasi. Kedua, adalah pentingnya untuk menetapkan tombol fungsi organisasi guna keberhasilan pelaksanaan. Dimana keduanya merupakan prasyarat bagi kelestarian (konsistensi) dalam menjawab tantangan di abad ini, bagi negara berkembang.

Supriyono (2003) dalam jurnal ilimiahnya, kompetensi di tingkat operasional dalam pelayanan publik di perkotaan mengisyaratkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di perkotaan tidak hanya dipengaruhi oleh perangkat birokrasi di tingkat eksekutif maupun level manajerial, ternyata kualitas nyata pelayanan publik disini adalah ditentukan oleh perangkat operasional. Terutama pada institusi birokrasi (*street level public organization*) yang menyangkut pelayanan dibidang pendidikan, kesehatan, pelayanan sosial, keamanan dan ketertiban, yang membutuhkan core competence (kompetensi inti) dan core skill (ketrampilan inti).

Sanapiah (2007) dalam jurnal ilmiahnya, strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan menyimpulkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, negara membutuhkan sumber daya manusia aparatur yang profesional. Idealnya, kebutuhan tersebut dilakukan secara komprehensif mulai dari perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan pegawai, penilaian kinerja, promosi, diklat, kompensasi, renumerasi, terminasi dan penerapan peraturan disiplin pegawai. Khusus mengenai strategi yang ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, terdapat dua strategi yang perlu ditata secara sinergis, yakni pembinaan dan penyelenggaraan.

Siugzdiniene (2008) dalam jurnal ilmiahnya *Human Resource Development System In The Context Of Public Management Reform*, yang membahas tentang sistem pengembangan SDM di Negara

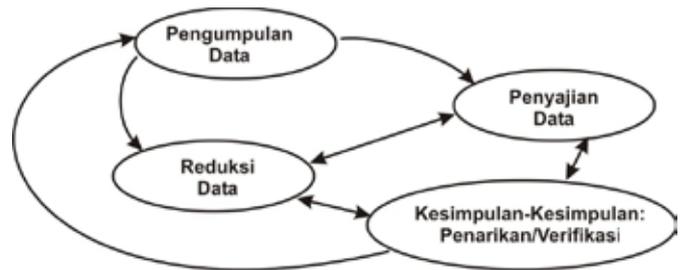


“Pengembangan sumber daya manusia aparatur perencana dilakukan melalui metode atau pendekatan: pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*).”

Lithuania. Temuan-temuan dari studi empiris menyimpulkan bahwa saat ini sistem SDM di Lithuania tidak dapat menjamin keberhasilan pelaksanaan perubahan-perubahan penting yang terkait dengan reformasi manajemen publik. Keseluruhan lingkungan kebijakan di sector publik Lithuania relative mendukung strategis *Human Resource Development* (HRD) melalui pelatihan untuk melakukan pengembangan aparatur. Namun, beberapa kekurangan telah diidentifikasi oleh penelitian, yang berdampak pada pengembangan pendekatan strategis HRD, yaitu: (1) tidak ada kebijakan HRD nasional dan fungsi HRD terutama diidentifikasi dengan "pelatihan" yang terbatas pada kegiatan-kegiatan pelatihan formal seperti yang ditentukan oleh perundang-undangan layanan sipil; (2) pendekatan HRD juga dibatasi oleh sebuah system manajemen kinerja yang tidak efektif, di mana tujuan kinerja individu kurang terkait dengan tujuan strategis departemen dan lembaga. Dari beberapa pandangan para peneliti terdahulu, terdapat kesimpulan bahwa sumber daya aparatur merupakan faktor utama dalam upaya mencapai tujuan, sehingga diperlukan sekali upaya-upaya pengembangan aparatur, guna menjawab akan tuntutan profesionalisme serta arus informasi pembangunan dapat disikapi dengan cepat.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka data yang telah diperoleh di lapangan disajikan dalam bentuk deskriptif. Hasil pengumpulan data yang diperoleh disederhanakan ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan dipahami serta dirangkum sedemikian rupa sehingga menemukan tema dan pokok-pokok yang dianggap relevan dengan penelitian. Dalam penelitian deskriptif, data diuraikan mendetail

dengan uraian-uraian kualitatif dan dianalisis serta diberikan pemaknaan dengan interpretasi logis sehingga diperoleh kesimpulan yang memadai. Dalam penelitian ini teknik analisis data yang dipergunakan adalah model interaktif dari Miles dan Huberman (2007:20).

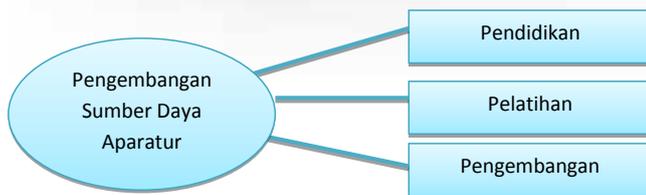


Diterjemahkan oleh Tjejep Rohendi Rohidi.

Agar sumber daya aparatur yang dimiliki dapat memberikan kontribusi yang maksimal, maka pengembangan sumber daya manusia aparatur perencana dilakukan melalui metode atau pendekatan: pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), yang merupakan hal mutlak untuk dilaksanakan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang sejauh ini telah melaksanakan 3 (tiga) metode pembelajaran tersebut dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai institusi perencana di daerah.



Sumber Gambar: <http://hubunganalumni.ipb.ac.id>



Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang melalui Pertama: Pendidikan (*education*) dilaksanakan melalui pemberian ijin belajar dan tugas belajar bagi aparatur pada jenjang sarjana dan pascasarjana. Minat atau antusias aparatur Bappeda Kota Magelang untuk melaksanakan pendidikan sangat tinggi, terbukti dari 24 aparatur yang telah berpendidikan sarjana dan pasca sarjana, sebanyak 21 aparatur atau sebesar 88% diperoleh melalui ijin belajar dan tugas belajar (*learning by doing*). Kedua: Pelatihan (*training*) yang diterima aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang sejauh ini masih dalam tataran umum dan belum menyentuh pada tataran teknis sebagai penunjang fungsi perencanaan pembangunan. Ketiga: Pengembangan (*development*) bagi aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang dilaksanakan secara kelompok dan individu. Pengemban-

gan secara kelompok dilakukan melalui pengadaan area hotspot/ internet, buku-buku/perpustakaan, dan mengikutsertakan aparatur dalam kegiatan seminar/simposium/workshop terkait perencanaan. Namun dalam pengembangan secara kelompok melalui keikutsertaan aparatur dalam seminar/simposium/workshop sejauh ini frekuensinya masih minim, dan belum menyentuh pada semua level organisasi yang ada, hanya sebatas pada tataran pimpinan/ eselon. Sedangkan dalam pengembangan secara individu melalui pengembangan karier ke arah yang lebih profesional yaitu melalui Jabatan Fungsional Perencana dilaksanakan melalui pemberian ijin kemudahan bagi aparatur perencana yang akan berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional perencana dan sebaliknya (*dual track development program*).

Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang adalah :

1. Faktor-faktor yang mendukung pengembangan sumber daya aparatur perencana di Bappeda Kota Magelang adalah adanya motivasi yang tinggi dari dalam diri aparatur perencana (*intrinsik*) untuk secara sadar melakukan pengembangan *learning by doing* yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 62% dari 34 orang total karyawan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang, disamping adanya tunjangan kesejahteraan pegawai dan adanya penghargaan bagi karyawan berprestasi (*ekstrinsik*). Faktor pendu-

“Faktor-faktor yang menghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana adalah belum adanya komitmen kebijakan dari pimpinan, baik kebijakan berupa regulasi, maupun kebijakan terkait pendanaan program/kegiatan.”

kung lainnya adalah adanya jenjang karier yang jelas bagi aparatur yang telah melaksanakan pendidikan, pelatihan maupun pengembangan. Sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Eselon dan Jenjang Kepangkatan Jabatan Struktural, dimana pendidikan formal dan pelatihan/diklat aparatur merupakan salah satu syarat mutlak bagi aparatur untuk duduk dalam jabatan struktural maupun fungsional perencana.

2. Faktor-faktor yang menghambat pengembangan sumber daya aparatur perencana adalah belum adanya komitmen kebijakan dari pimpinan, baik berupa regulasi, maupun terkait pendanaan program/kegiatan yang dilaksanakan; sistem penempatan pegawai yang belum didasarkan pada kompetensi aparatur dan masih didasarkan pada unsur subyektifitas dan prinsip pemerataan; serta lemahnya fungsi kepemimpinan terkait koordinasi vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan sumber daya aparatur perencana di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Magelang, sebagai berikut:

1. Perlu adanya pemetaan kebutuhan pendidikan aparatur, sehingga dalam hal ini memungkinkan pilihan program studi atau basis keilmuan yang ditempuh aparatur dalam *learning by doing*

sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pencapaian visi/misi, dan dapat mendukung pelaksanaan tugas yang diembangkannya.

2. Perlunya penyelenggaraan pelatihan/diklat sesuai dengan analisis kebutuhan diklat (*training need assesment*) sehingga pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam mendukung tugas pokok dan fungsi jabatan dan/atau organisasi.

3. Perlunya kemandirian sistem manajemen di daerah, yang berarti adanya desentralisasi atau pelimpahan sebagian fungsi pengembangan sumber daya aparatur yang bersifat teknis kepada dinas/instansi terkait.

4. Perlunya kejelasan struktur, hubungan kerja, dan motivasi bagi pengembangan aparatur ke arah yang lebih profesional melalui jabatan fungsional perencana.

5. Perlu adanya keberanian moral (reformasi kebijakan) dalam melakukan rekrutmen pejabat struktural secara terbuka dan transparan, dengan didasarkan pada faktor-faktor keadilan dan obyektivitas sehingga pegawai yang dipromosikan benar-benar profesional dan mempunyai kompetensi.

6. Perlu tersedianya *assesment center* (pusat data) yang berguna untuk meningkatkan obyektivitas dan transparansi dalam penempatan pegawai maupun dalam pengangkatan aparatur pada suatu jabatan struktural maupun fungsional, sehingga diperoleh informasi dan bahan pertimbangan secara akurat dan lengkap yang berkaitan dengan kompetensi aparatur sehingga akan tercipta ketepatan dalam penempatan pegawai (*the right man on the right place*).

7. Perlunya komitmen dari segenap aspek birokrasi, baik terkait komitmen institusi, komitmen program/kegiatan maupun komitmen individu aparatur.



Keseimbangan Hidup Antara Karir dan Kehidupan Pribadi

Jika dilihat dari kehidupan orang yang bekerja di kota besar terlihat bahwa bekerja sampai malam hari adalah merupakan bagian dari gaya hidup. Bahkan kita juga kadang sering melihat ada sebagian karyawan juga yang rela untuk dapat bekerja menyelesaikan tugas di kantor dengan tidak memperdulikan kehidupan sosialnya. Oleh karena terlalu banyak bekerja sampai dengan larut malam membuat pekerja kadang kehilangan momen atau peristiwa yang menyenangkan untuk kehidupan pribadi serta keluarga. Kita dapat melihat lima langkah agar kita dapat mempunyai kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dan juga kehidupan pribadi :

Jangan Beranggapan bahwa jika kita bekerja sampai larut malam maka kita adalah pekerja keras

Tidak sedikit orang yang bekerja menyelesaikan tugas kantor sampai larut malam. Dan jika kita mempunyai anggapan bahwa hal ini adalah merupakan sebagai bagian dari usaha untuk dapat bekerja keras maka kita perlu untuk dapat menilai kembali. Kita perlu untuk mengetahui bahwa ada beberapa atasan dan juga manajer yang melihat orang bekerja sampai larut malam adalah merupakan pekerja yang dianggap tidak mempunyai kemampuan terutama dalam mengelola waktu.

Kita perlu untuk dapat berusaha menyelesaikan semua pekerjaan pada waktu jam kerja normal untuk bisa memperoleh pola kehidupan yang seimbang. Hal penting lainnya yang perlu kita ketahui adalah tidak ada masalah jika kita bekerja di kantor sampai dengan jam 20.00 selama kita dapat menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik.

Dapat mencoba untuk dapat mengambil waktu berlibur

Waktu akhir pekan atau saat sedang hari libur adalah merupakan waktu yang tepat untuk dapat menghabiskan waktu terutama adalah bersama dengan keluarga serta teman. Kita dapat mengambil kesempatan hari libur untuk beristirahat sambil kita dapat melakukan refreshing. Hal ini penting agar kita juga dapat menjaga keseimbangan antara karier dan pribadi.

Dapat Belajar untuk dapat melihat bahwa pola hidup seimbang itu penting

Kita juga perlu untuk melihat bahwa pola hidup yang seimbang itu penting. Sering kita melihat bahwa kebahagiaan tidak hanya datang dari sebuah prestasi dan juga karir tetapi dari kehidupan bersama dengan orang yang kita cintai dapat lebih memberikan kebahagiaan bagi kita.

Dapat Belajar untuk berhenti menunda

Kita perlu untuk mengetahui bahwa agar dapat memperoleh kehidupan yang seimbang , maka kita perlu untuk dapat membuat sebuah skala prioritas penting mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu. Jika kita bisa mengatur waktu dengan baik dan dapat menyelesaikan semua pekerjaan maka kita akan dapat merasakan pola hidup seimbang.

Dapat berkonsultasi dengan atasan

Jika kita merasa menerima beban pekerjaan yang terlalu berat, maka kita dapat mencoba berkonsultasi dengan atasan kita. Hal penting adalah kita perlu untuk dapat berhati-hati dalam memberikan penjelasan agar tidak terjadi salah paham.

Sumber: <https://workshared.wordpress.com>

PROGRAM BEASISWA

INTERNATIONAL CONFERENCE/WORKSHOP/SEMINAR DI JEPANG

Topik

Peserta diharuskan mencari dan mendaftar sendiri ke forum - forum internasional di Jepang dengan topik :
Economic Development; Development studies; Economics; Public Administration; Public Policy; Urban and Regional Planning; Infrastructure Transportation Management; Environmental; Natural Resource Management; International Trade /Finance; International Development/studies

Pembiayaan

Instansi Asal	Pusbindiklatren
1. Tiket daerah asal ke Jakarta	1. Uang pendaftaran
2. Akomodasi selama di Jakarta	2. Tiket ke Jepang Pulang - Pergi
3. Per diem/Uang saku di Jakarta	3. Asuransi perjalanan
	4. <i>Living Allowance</i> (termasuk akomodasi) selama di Jepang

Prosedur

1. Calon peserta menunjukkan bahwa karya tulisnya (*abstract, extended abstract, full paper*) telah diterima oleh panitia
2. Calon peserta menyampaikan pengajuan untuk pembiayaan kepada atasan (minimal eselon II) dan Biro SDM/Kepegawaian di instansi masing - masing
3. Peserta melakukan pendaftaran online melalui: www.pusbindiklatren.bappenas.go.id
4. Peserta mengisi dan melengkapi formulir yang sudah ditandatangani oleh atasan dikirim ke Pusbindiklatren melalui Biro Kepegawaian
5. Berkas formulir yang dilampiri dengan dokumen - dokumen yang dipersyaratkan dan informasi tentang: penyelenggaraan acara, bukti diterima, tanda terima biaya (apabila telah membayar), *copy abstract/extended abstract, full paper*
6. Proses seleksi oleh Tim Pusbindiklatren Bappenas
7. Pengajuan dan pembayaran dana kepada peserta
8. Pelaksanaan acara
9. Pelaporan oleh peserta

Informasi kegiatan International conference /workshop/seminar dapat dilihat di:
www.conferencealerts.com ; www.allconference.com ;
www.internationalseminar.org

Untuk Info lebih lanjut dapat dilihat di:
www.pusbindiklatren.bappenas.go.id
atau Hubungi kami di:

Email: pusbindiklatren@bappenas.go.id;
Telp (021)31928280, 31928285,31928279

SYARAT ADMINISTRATIF

a. Pengusulan dari Instansi	Minimal UKE II
b. Unit Kerja	Perencanaan
c. PNS Golongan III/a Minimal	2 Tahun
d. Pendidikan Minimal	S1
e. Umur Maksimal	2 th sebelum pensiun
f. TOEFL Minimal (Kecuali bagi lulusan S2/S3 luar negeri tanpa syarat TOEFL)	500

**Pamflet ini hanya panduan umum, rincian/detail pembiayaan mengacu pada ketentuan - ketentuan yang berlaku*

STAFF ENHANCEMENT/ MAGANG DI JEPANG

Topik

1. *Regional and Urban Planning*;
2. *Waste Management*;
3. *Public Private Partnership (PPP)*, dan
4. *Local Economic Regional Development (LERD)*

Durasi

Satu (1) bulan atau dua (2) bulan

Pembiayaan

1. Tiket Internasional pulang - pergi dari Jakarta - negara tujuan (tiket dari dan ke Jakarta ditanggung instansi peserta)
2. *Living Allowance* (termasuk akomodasi) di Jepang
3. Asuransi perjalanan

Prosedur

1. Calon peserta mengajukan ijin atasan dan pejabat yang menangani bidang pengembangan SDM/Kepegawaian
2. Peserta melakukan pendaftaran *online* melalui: www.pusbindiklatren.bappenas.go.id
3. Peserta mengisi dan melengkapi formulir dan apabila sudah lengkap dan ditandatangani oleh atasan dikirim ke Pusbindiklatren melalui Biro SDM/Kepegawaian
4. Berkas formulir yang dikirim berisi dokumen - dokumen yang dipersyaratkan dan informasi tentang proposal, fotokopi nilai TOEFL/IELTS atau *copy ijazah S2/S3 luar negeri*
5. Seleksi admistrasi dan wawancara oleh Tim Pusbindiklatren Bappenas
6. Pelaksanaan Diklat
7. Pelaporan oleh peserta
8. *Action plan* di instansi asal peserta
9. *Workshop*

Detil persyaratan dan ketentuan dapat dilihat: www.pusbindiklatren.bappenas.go.id
Untuk info lebih lanjut dapat hubungi kami di:
Email: pusbindiklatren@bappenas.go.id
Telepon (021) 31928280, 31928285, 31928179

SYARAT ADMINISTRATIF

a. Pengusulan dari Instansi	Minimal UKE II
b. Unit Kerja	Perencanaan
c. PNS Golongan III/a Minimal	2 Tahun
d. Pendidikan Minimal	S1
e. Umur Maksimal	2 th sebelum pensiun
f. TOEFL Minimal (Kecuali bagi lulusan S2/S3 luar negeri tanpa syarat TOEFL)	500

**Pamflet ini hanya panduan umum, rincian/detail pembiayaan mengacu pada ketentuan - ketentuan yang berlaku*

DIRGAHAYU REPUBLIK INDONESIA

INDONESIA MERDEKA

70TH

AYO KERJA

