

# **PERAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA PEJABAT STRUKTURAL DI KABUPATEN BANDUNG BARAT PROVINSI JAWA BARAT**

**Rendy Adiwilaga**

*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bale Bandung (FISIP Unibba)*

email: rendyadiwilaga@gmail.com

## **ABSTRAK**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam sistem birokrasi pemerintahan, adalah merupakan sebuah keniscayaan demi mendorong mutu pelayanan ke arah yang lebih baik. hadirnya kepemimpinan yang matang, berwawasan dan berpengalaman diharapkan juga mampu mendorong kesatuan birokrasi menuju kinerja yang diharapkan oleh pengguna aparatur. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan mendorong pelaksanaan pembimbingan demi terciptanya sumber daya manusia yang handal. Metode yang digunakan ialah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana metode yang digunakan ialah *interview* secara terstruktur. Penelitian ini kemudian menggunakan pisau analisis teori peran Horoeputri, Arimbi, dan Santosa. Hasilnya, melalui pengkajian peran dari aspek kebijakan, strategi, komunikasi, dan penyelesaian sengketa, dapat di lihat bahwa nyatanya Diklat Kepemimpinan kurang maksimal menjalankan perannya karena ketiadaan produk hukum yang melandasinya, namun peran dalam aspek strategi dan komunikasi telah dijalankan melalui proses koordinasi antar lini yang cukup terstruktur. Hanya sayang, campur tangan dan intervensi lembaga legislatif dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk menduduki jabatan struktural mencederai mekanisme yang sudah tersusun rapi. Maka dari itu, diharapkan selain diperlukannya inisiatif dari Pemerintah Daerah untuk menelurkan produk hukum, pemerintah daerah juga perlu lebih berani melawan politik transaksional dari oknum legislatif yang terus mendorong lestarnya patologi birokrasi.

**Kata kunci:** peran, kinerja, pejabat struktural, PNS

## **PENDAHULUAN**

**T**idak bisa dipungkiri bahwa kenyataannya, birokrasi merupakan tonggak utama dalam dinamika proses berkepemerintahan yang baik dan

akuntabel. Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang merupakan representasi dari birokrasi di Indonesia, merupakan nyawa utama dari mesin pemerintahan. Maka dari itu, sangat sulit untuk membantah urgensi dan kontribusi PNS, terlebih dalam hal *output* pelaksanaan pelayanan dimana PNS merupakan pihak pertama yang berhubungan langsung dengan *user* dari pemerintah sendiri, yakni masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

Peningkatan mutu atau kualitas PNS pada akhirnya merupakan sebuah keniscayaan. Tujuan dari peningkatan sumber daya aparatur adalah agar terciptanya *good governance* dan *clean government*, yakni sebuah konsep yang mendorong terciptanya iklim pemerintahan yang akuntabel, transparan, serta tata kelola yang baik. Hal ini menjadikan peran PNS menjadi perhatian yang cukup signifikan, dimana pembenahan PNS harus dilaksanakan dengan cukup serius agar dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang prima dan matang.

Seiring dengan berjalannya waktu, kebutuhan akan perubahan menuju terciptanya aparat pemerintah yang efisien sangat dirasakan. Hal ini terjadi sebagai hasil dari pembangunan dan faktor akibat pengaruh perubahan dari segala bidang baik internal maupun eksternal mulai dari tingkat regional maupun global. Pembangunan pegawai pemerintah atau dalam hal ini PNS diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang berlandaskan kepada pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan keadilan, sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai negeri berhasil dengan baik serta dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan hati nurani mereka.

Untuk membentuk sosok PNS yang prima, maka perlu dilaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang baik dan teratur, dilakukan secara terus menerus dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang berprestasi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Menyikapi kebutuhan tersebut, kemudian pemerintah mengeluarkan beberapa aturan tentang pegawai negeri sipil. Seperti halnya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), hingga terakhir diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang memuat dengan rinci aturan-aturan yang berkaitan dengan PNS.

Peningkatan kompetensi PNS sejatinya amat sangat dirasakan dan diperlukan guna mencapai tata pamong pemerintahan yang sehat dan

efektif. Kebutuhan tersebut semakin meningkat kala suatu daerah baru saja melakukan pemekaran, atau dalam arti kata lain, menjadi daerah baru yang masih terbilang muda usianya. Idealnya, pemerintahan baru memerlukan tenaga-tenaga baru yang cakap dan terampil. Akan sangat tidak mungkin mencapai visi misi organisasi apabila orang-orang yang digunakan dalam susunan struktur organisasi, tidak mengusung prinsip *the right man in the right place*. Guna mengisi kekosongan jabatan, diperlukan sumber daya manusia yang tepat dan memiliki kemampuan.

PNS nyatanya tidak hanya pegawai yang ada di pusat, namun juga tersebar di daerah. Di Kabupaten Bandung Barat sendiri sebagai salah satu wilayah yang belum lama melakukan pemekaran, terdapat Badan Kepegawaian Daerah yang berperan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan demi menunjang peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kelancaran pelaksanaan tugas organisasi ini sangat tergantung pada kesempurnaan dari pejabat struktural yang berada di dalamnya, yang mampu bekerja secara profesional, efektif, dan efisien guna meningkatkan kelancaran roda pemerintahan. Sayangnya, pelaksanaan pelayanan birokrasi publik yang dilakukan oleh pegawai Dinas yang tersebar di Kabupaten Bandung Barat, berdasarkan observasi awal penulis dinilai masih kurang baik, hal ini dapat dilihat dari masih adanya PNS yang menduduki jabatan struktural yang tidak sesuai dengan jenjang karier PNS.

Segecap Kepala Bidang dan Kepala Seksi yang ada seharusnya mampu memberikan pelayanan kebijakan dan keputusan yang baik bagi program kegiatan di lingkungan Birokrasi Kabupaten Bandung Barat, mengingat upaya peningkatan kinerja melalui insentif sudah dilakukan secara maksimal mulai dari pemberian tunjangan kepada seluruh PNS serta pemberian *reward* kepada para pegawai yang telah menunjukkan dedikasinya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab, disiplin, jujur, dan berdedikasi. Pemberian insentif ini sendiri bahkan telah diatur di dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah tahun 2007-2025. Di mana dalam poin misi dua: tata kelola pemerintahan yang baik, disebutkan bahwa strategi utamanya yakni “mengembangkan insentif dan disinsentif untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam jabatan fungsional; mengembangkan sistem karier yang menunjang kreativitas dan inovasi sumber daya manusia birokrasi”

Peningkatan tersebut di nilai cukup besar urgensinya, karena jika kita lihat kembali pada data birokrasi Kabupaten Bandung Barat dalam angka, nyatanya

masih banyak pula Perangkat Daerah yang tingkat Pendidikannya masih rendah. Berikut merupakan data yang menjadi gambaran argumen sebelumnya:

**Tabel 1**  
**Banyaknya Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan yang**  
**Ditamatkan di Kabupaten Bandung Barat, 2015**  
*Number of Civil Servants by Education Attainment*  
*in Bandung Barat Regency, 2015*

Pendidikan Terakhir <i>Education Attainment</i>	Jumlah <i>Total</i>
(1)	(2)
Sampai SD Sederajat <i>Elementary School</i>	1 229
SMP Sederajat/ <i> Junior High School</i>	392
SMA Sederajat/ <i> Senior High School</i>	1 186
DI/ <i> Diploma I</i>	1 186
DII/ <i> Diploma II</i>	1 186
DIII / <i> Sarjana Muda</i>	1 060
<i>Diploma 3 / Bachelor</i>	5 449
<i>Diploma IV/ Diploma IV</i>	1 234
S1	1 234
S2	1 234
S3	1 234
<b>Jumlah/ Total</b>	<b>10 550</b>

Sumber: Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Bandung Barat  
 Source: *Regional Employment and Training Education Agency of Bandung Barat Regency*

Maka dari itu, Badan Kepegawaian Daerah berinisiatif melakukan pembenahan dengan melakukan pelatihan-pelatihan. Tabel 2 merupakan perencanaan BKD sendiri terkait pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat.

Artinya disini, ada sebuah situasi dimana Pemerintah Kabupaten Bandung Barat sebagai wilayah pemekaran baru, memerlukan tenaga atau sumber daya manusia yang mampu mengemban tugas dengan efektif dan efisien, namun sumber daya manusia tersebut kurang memahami apa yang diperlukan oleh instansi tempat dia bekerja. Sedangkan kebutuhan tersebut terletak dalam genggamannya seluruh sumber daya manusia yang secara resmi sudah terdaftar sebagai PNS dengan berbagai macam fasilitasnya yang dibayar penuh oleh negara. Pemerintah Kabupaten Bandung Barat juga sudah memfasilitasi tenaga kerjanya guna meningkatkan kemampuan masing-masing Pegawai Negeri Sipil.

**Table 2**  
**Rencana Kerja BKD terkait peningkatan Sumber Daya Aparatur**

Meningkatnya kualitas sumber daya aparatur	Melaksanakan pendidikan dan pelatihan	- Terlaksananya pelatihan SDM dibidang Komunikasi dan Informasi	Kegiatan Pelatihan	2	4	Program Fasilitas Peningkatan SDM bidang komunikasi dan informasi;	Dishubkominfo	Komunikasi dan Informasi
		Jumlah pegawai yang mengikuti sosialisasi bintek , workshop dan seminar	orang	450	975	Program Peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur.	BKD	Otonomi Daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian
		Jumlah aparatur yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	orang	946	2190	Program Pendidikan dan Pelatihan Aparatur	BKD	Otonomi Daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian
		Jumlah PNS yang mendapatkan pembekalan keterampilan yang memasuki batas usia pensiun	PNS BUP	200	350	Program Fasilitas Pindah/Purna Tugas PNS	BKD	Otonomi Daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian

**Sumber:** <http://bandungbaratkab.go.id/media/artikel//18/635da4aa19-rpjmd-kbb-2013-2018.pdf>

### **BATASAN MASALAH**

Batasan masalah dalam tulisan ini mengacu pada beberapa poin penting, di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Proses penelitian ini lebih fokus kepada bagaimana konsep pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah, berperan dalam peningkatan kinerja pejabat struktural, bukan mengacu pada kepemimpinan Bupati maupun manuver dari Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Poin pembahasan peran pun mengacu pada apa yang dipaparkan oleh Hoeroputri, Arimbi, dan Santosa (2003) yang berkuat pada peran sebagai kebijakan, peran sebagai strategi, dan peran sebagai alat komunikasi. Tidak mencakup pada peran keseluruhan baik dikaji melalui kaidah sosial maupun bahasa.

### **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, terdapat beberapa rumusan masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini, yakni: Bagaimana peran dari program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah terkait peningkatan kinerja pejabat struktural di Kabupaten Bandung Barat?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Untuk memahami lebih dalam mengenai fenomena organisasi pemerintahan, khususnya tentang peran pendidikan dan pelatihan pejabat struktural dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil, diperlukan beberapa pendekatan yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini. Salah satunya ialah faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja PNS pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bandung Barat yang digolongkan dalam tiga kategori, yakni faktor karakteristik pemimpin, faktor karakteristik pegawai, dan faktor situasi. Kinerja pegawai dipandang sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Ukuran-ukuran kinerja pegawai ini meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja. Kinerja pegawai selalu dipengaruhi oleh peran pendidikan dan pelatihan. Kepemimpinan juga dipengaruhi oleh karakteristik pegawai yang bersangkutan serta situasi yang terdapat pada lingkup organisasi. Kinerja

pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam pelayanan Dinas-dinas di wilayah Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat.

Gary Yukl (1994: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Pernyataan tersebut diamini kemudian oleh Stoner (1996: 61) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dari kedua pernyataan tersebut, bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses dari kegiatan antara orang yang memimpin dan orang yang dipimpin, yang dalam dinamika tersebut banyak berbicara mengenai bagaimana kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut, serta bagaimana pemimpin mendorong pengikut untuk bersatu padu membawa organisasi dalam mencapai cita-cita dan misi organisasi. Analisa tersebut seakan mempertegas pernyataan dari Rost (1993) yang memaparkan kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) dengan tujuan perubahan yang nyata yang mencerminkan tujuan bersama-sama.

Maxwell (1995: 1) dalam perspektif yang berbeda, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Maxwell secara rinci kemudian menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu pada dasarnya mudah sekali untuk ditemukan. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana ketika orang-orang berkumpul. Jika sekelompok orang tersebut menemui persoalan yang harus segera diputuskan, maka kita tinggal mencari tahu, siapa orang yang pandangannya tampak paling berharga? Siapa orang yang paling diperhatikan ketika persoalan dibicarakan? Siapa orang yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya? Dan yang paling penting, siapa yang paling diikuti oleh orang lainnya? Jawaban terhadap semua pertanyaan tersebut pada dasarnya akan membantu menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu. Bahkan pengaruh, menurut Maxwell, merupakan investasi yang paling baik di masa depan.

Berdasarkan Pasolong (2013: 21) tugas kepemimpinan (*leadership function*) pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yakni pencapaian tujuan birokrasi dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Keating (1986:

9) mengatakan bahwa ada beberapa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok, beberapa diantaranya, yaitu:

1. Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu;
2. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok;
3. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan;
4. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama;
5. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya;
6. Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Artinya, diluar kemampuannya dalam menjalankan organisasi, pemimpin memiliki tugas-tugas dasar yang bersifat general seperti halnya memulai, mengatur, memberitahu, mendukung, menilai dan menyimpulkan. Ke enamnya merupakan tugas wajib yang diiringi dengan tanggung jawab besar. Pemimpin adalah orang terakhir sekaligus kunci dalam pengambilan keputusan. Dan keputusan tersebut harus berani dipertanggungjawabkan oleh pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, akan sangat keliru jika seorang pemimpin tidak melakukan bahkan melewatkan satu saja tugas tugas kepemimpinan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Kemudian dalam membicarakan peran, penulisan penelitian ini menggunakan teori dari Horoepoetri, Arimbi dan Santosa (2003), yang mengemukakan beberapa dimensi peran sebagai berikut:

- a. Peran sebagai suatu kebijakan.

Penganut paham ini berpendapat bahwa peran merupakan suatu kebijaksanaan yang tepat dan baik untuk dilaksanakan.

b. Peran sebagai strategi.

Penganut paham ini mendalilkan bahwa peran merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat (*public supports*). Pendapat ini didasarkan pada suatu paham bahwa bilamana masyarakat merasa memiliki akses terhadap pengambilan keputusan dan kepedulian masyarakat pada tiap tingkatan keputusan didokumentasikan adalah Horoeпоetri, Arimbi dan Santosa (2003), yang mengemukakan beberapa dimensi peran sebagai berikut:

c. Peran sebagai alat komunikasi.

Perandidayagunakan sebagai instrumen atau alat untuk mendapatkan masukan berupa informasi dalam proses pengambilam keputusan.

Persepsi ini dilandaskan oleh suatu pemikiran bahwa pemerintahan dirancang untuk melayani masyarakat, sehingga pandangan dan preferensi dari masyarakat tersebut adalah masukan yang bernilai guna mewujudkan keputusan yang responsif dan responsibel.

d. Peran sebagai alat penyelesaian sengketa, peran didayagunakan sebagai suatu cara untuk mengurangi atau meredam konflik melalui usaha pencapaian konsesus dari pendapat-pendapat yang ada.

Asumsi yang melandasi persepsi ini adalah bertukar pikiran dan pandangan dapat meningkatkan pengertian dan toleransi serta mengurangi rasa ketidakpercayaan (*mistrust*) dan kerancuan (*biasess*)

e. Peran sebagai terapi.

Menurut persepsi ini, peran dilakukan sebagai upaya "mengobati" masalah-masalah psikologis masyarakat seperti halnya perasaan ketidakberdayaan (*sense of powerlessness*), tidak percaya diri dan perasaan bahwa diri mereka bukan komponen penting dalam masyarakat.

Menurut Toha (1983: 10) pengertian peranan dapat dijelaskan bahwa "suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal." Selanjutnya menurut Thoha (1997: 80) "Dalam bahasa organisasi peranan diperoleh dari uraian jabatan. Uraian jabatan itu merupakan dokumen tertulis yang memuat persyaratan-persyaratan dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan". Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa hak dan kewajiban dalam suatu organisasi diwujudkan dalam bentuk

uraian jabatan atau uraian tugas. Oleh karena itu, maka dalam menjalankan peranannya seseorang/lembaga, uraian tugas/uraian jabatan merupakan pedomannya.

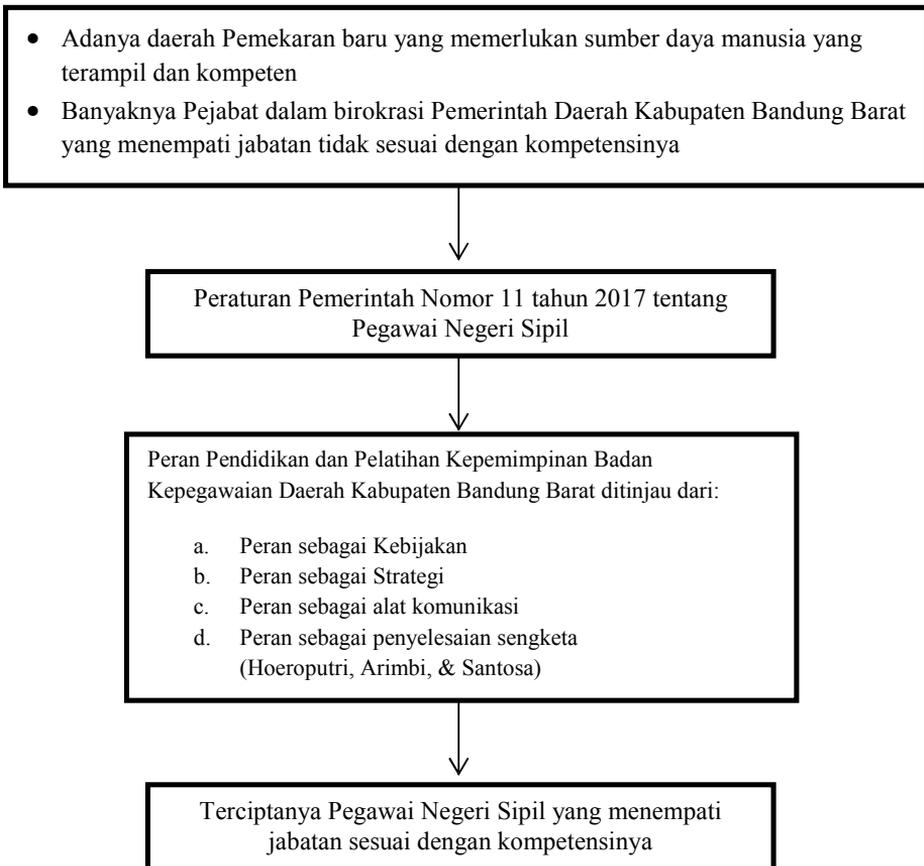
Intisari dari kajian ini ialah, pemimpin sejatinya perlu berperan besar dalam peningkatan kinerja pegawainya. Tidak hanya itu, pemimpin, dalam konteks birokrasi pemerintahan yang notabennya merupakan pejabat yang mengepalasi suatu badan atau dinas, juga bertanggung jawab secara penuh mengemban amanah dengan memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan. Semua permasalahan tersebut diatur dan tertuang kemudian dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pegawai Negeri Sipil.

Pembahasan tersebut sangat berkaitan dengan apa yang disampaikan di Pasal 142 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Menurut Peraturan Pemerintah tersebut: (1) Pejabat pimpinan tinggi harus memenuhi target kinerja tertentu sesuai perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (2) Pejabat pimpinan tinggi yang tidak memenuhi kinerja yang diperjanjikan dalam waktu 1 (satu) tahun pada suatu Jabatan, diberikan kesempatan selama 6 (enam) bulan untuk memperbaiki kinerjanya; (3) Dalam hal pejabat pimpinan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak menunjukkan perbaikan kinerja maka pejabat yang bersangkutan harus mengikuti seleksi ulang uji kompetensi kembali; (4) Berdasarkan hasil uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3), pejabat pimpinan tinggi dimaksud dapat dipindahkan pada Jabatan lain sesuai dengan kompetensi yang dimiliki atau ditempatkan pada Jabatan yang lebih rendah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengujian kompetensi tersebut jelas sangatlah penting, karena pejabat-pejabat Daerah yang bersangkutan memiliki tanggung jawab yang luar biasa besar. Dalam Pasal 201 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, disebutkan bahwa:

- 1) Tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah dibentuk oleh PyB;
- 2) Tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. PyB;
  - b. pejabat yang menangani bidang kepegawaian;
  - c. pejabat yang menangani bidang pengawasan internal; dan
  - d. pejabat pimpinan tinggi terkait.

### Bagan Kerangka Berpikir



(Sumber: Olahan Penulis)

- 3) Tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berjumlah gasal paling sedikit 5 (lima) orang.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai pembentukan dan mekanisme kerja tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Menteri.

Melihat aturan tersebut, maka akan sangat riskan jika kemudian Bupati menempatkan Pegawai Negeri yang tidak kompeten dalam jabatan yang diamanhkannya. Selain karena *output* pekerjaan yang akan jauh dari memuaskan, hasil dalam konteks sosial akan mengakibatkan distorsi hubungan antar Pegawai Negeri Sipil, akibat adanya kecemburuan sosial perihal perbedaan tunjangan maupun perbedaan hak-hak dalam bentuk nominal lainnya.

Tujuan dari aturan tersebut pada dasarnya sangatlah jelas, yakni menempatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga tercipta sebuah mekanisme kerja yang efektif dan efisien. Kondisi tersebut juga meminimalisir adanya disharmonisasi dalam tubuh birokrasi akibat adanya kecemburuan sosial perihal perbedaan tunjangan dan beban kerja. Idealitas tersebut pada akhirnya perlu diverifikasi melalui pengamatan langsung di lapangan. Maka untuk menggali mengenai relevan atau tidaknya regulasi tersebut, digunakan badan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sebagai variabel utama sekaligus pegangan pisau analisis dalam penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, karena metode ini dapat memaparkan keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian, baik dari hasil observasi maupun laporan-laporan sebagai bahan analisis yang dilakukan. Selain itu, metode deskriptif juga dapat menginterpretasikan keadaan data yang nyata dan peneliti dapat mengamati secara lebih khusus permasalahan yang terjadi sehingga pengetahuan pada saat tertentu dapat dijelaskan secara lebih rinci. Dengan menggunakan metode deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fakta-fakta permasalahan secara sistematis, terstruktur dan jelas serta dapat memperoleh data mengenai peran Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bandung Barat.

Pengertian penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah, yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara ilmiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti (Herdiansyah, 2010: 9). Penelitian kualitatif suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan dan Schumacher, 2003).

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, di mana pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian. Adapun kriteria dan informan yang ditunjuk atau dipilih dalam penelitian ini adalah informan yang memiliki wewenang dalam pelaksana tugas harian.

Informan pada penelitian ini adalah PNS pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, serta jajaran Satuan Kerja Perangkat Daerah yang tersebar di Dinas-dinas strategis yang berkaitan dengan pembangunan dan pelayanan.

Dalam menentukan informan, awalnya peneliti mencari nama informan melalui media cetak dan *online* sebagian melalui kawan untuk memilihnya sesuai dengan informasi yang diperlukan. Informan tersebut dipilih berdasarkan data dan fakta yang didapat memiliki relevansi dengan maksud dan tujuan dari penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *Purposive* sebagai cara untuk menentukan informan. Hal ini dikarenakan untuk lebih fokus sesuai bidangnya untuk mendapatkan jawaban pertanyaan yang relevan dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan dalam skripsi diawali melalui observasi awal dengan pengumpulan data-data melalui pengamatan dan data sekunder lainnya secara manual. Peneliti juga memerlukan sumber-sumber lain dengan cara pengumpulan data secara struktur dan teoritis sebagai pendukung dalam data untuk skripsi ini yang akurat adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut.

- (1) Observasi, pada dasarnya observasi digunakan untuk melihat dan mengamati serta pencatatan secara sistematis terhadap perubahan sosial atau kepada objek dan masalah yang kita sedang teliti, peneliti melakukan observasi di lingkungan Kantor Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat, khususnya Badan Kepegawaian Daerah.
- (2) Wawancara, adalah pertemuan dua orang atau lebih dengan maksud untuk menggali informasi baik berupa fakta atau pendapat seseorang untuk tujuan tertentu, kalimat pertanyaan dalam wawancara hendaklah disesuaikan dengan tujuan wawancara, konkret, jelas, memuat satu hal tidak terlalu panjang dan tidak menyinggung perasaan.
- (3) Dokumentasi, adalah kumpulan dari dokumen-dokumen dapat memberikan sebagai sesuatu yang tertulis, tercetak atau terekam yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan atau bukti yang berkaitan dengan proses pengumpulan dan pengelolaan dokumen secara sistematis serta menyebar luaskan kepada pemakai informasi tersebut.

Dari hasil keseluruhan proses tersebut, penulis kemudian melakukan finalisasi melalui triangulasi data yang akan dituangkan pada pembahasan.

Triangulasi adalah teknik pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data itu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi metode, yaitu untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya. Wawancara sendiri dilakukan pada beberapa informan, di antaranya ialah Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bandung Barat, Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, Subbidang Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Subbidang Pembinaan Pegawai, Subbidang Data dan Informasi Kepegawaian, Kepala Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, serta beberapa pejabat pemegang jabatan fungsional di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **PERAN BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM ASPEK KEBIJAKAN**

Peran dalam aspek kebijakan sendiri menurut Horoeputri, Arimbi, dan Santosa (2003) lebih berbicara tentang bagaimana peran tersebut dianggap penting sebagai sebuah kebijakan. Dalam proses ini, pertama-tama, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat (BKD KBB) melakukan pendataan mengenai keadaan, kebutuhan, kekurangan, dan kelebihan pegawai yang menduduki jabatan di lingkungan Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat, dengan melihat posisi jabatan yang benar-benar diperlukan sesuai dengan tugas, pokok, fungsi dan struktur organisasi yang ada. Artinya, permasalahan ini merupakan permasalahan yang penting untuk dijalankan hingga kemudian didorong dalam bentuk kebijakan. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat harus mampu merancang satu kebijakan yang terkait dengan pengaturan bagi PNS yang akan menduduki jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Bandung Barat yang kemudian dituangkan dalam peraturan Daerah Kabupaten Bandung Barat atau Peraturan Bupati Bandung Barat.

Hambatan yang dialami oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat adalah tingkat pengetahuan dan kemampuan dari PNS untuk menduduki sebuah jabatan struktural di lingkungan Dinas-dinas di Kabupaten Bandung Barat masih rendah. Para PNS belum menilai bahwa urgensi pelatihan mampu menunjang dirinya untuk meraih jabatan struktural yang lebih mapan.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat juga belum dapat melaksanakan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan secara berkala dan rutin terkait dengan keterbatasan anggaran kegiatan yang ada di Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat. Sebagai gambaran, dalam pelaksanaan pelatihan, terdapat beban anggaran *non budgeter* yang tidak tercantum dalam Rencana Kerja Anggaran Badan Kepegawaian Daerah sehingga dibebankan kepada peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. Hal ini pula lah yang menjadikan antusiasme peserta pelatihan menurun.

Selain itu, keikutsertaan pejabat PNS di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung juga masih kurang “diikat” oleh pihak pemerintah sendiri. Keikutsertaan PNS dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan baru dalam bentuk himbauan. Artinya belum ada landasan hukum yang kuat seperti halnya Peraturan Daerah (Perda) maupun Peraturan Bupati (Perbup) yang mewajibkan pejabat-pejabat terkait di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Hal ini jelas sangat berkontradiksi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 142 tentang Pegawai Negeri Sipil, di mana di aturan tersebut disebutkan bahwa “pejabat pimpinan tinggi harus memenuhi target kinerja tertentu sesuai perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan” yang artinya, terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 ini seharusnya menjadi pengikat yang kuat untuk mampu mendorong daerah agar membentuk aturan-aturan khusus terkait peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Kelalaian tersebut seharusnya tidak dapat dimaklumi. Kabupaten Bandung Barat masih berusia sangat muda, yakni sekitar satu dasawarsa terakhir. Kabupaten Bandung Barat berdiri tahun 2007 melalui Undang-undang Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kabupaten Bandung Barat menjadi Daerah Otonom di Provinsi Jawa Barat. Di usia yang sangat muda tersebut, Pemerintah banyak membagi perhatian pada pengelolaan aset daerah sebagai nyawa utama kas daerah, serta restrukturisasi birokrasi sebagai nyawa utama roda pemerintahan. Artinya tidak ada alasan lain lagi yang melindungi pemerintah dari kondisi dimana struktur birokrasi pemerintah lemah karena tidak sesuai nya kompetensi pegawai dengan jabatan yang tersedia. Birokrasi seharusnya menjadi fokus perhatian. Jika memang pemerintah sulit mengatur birokrasi dengan mengeluarkan regulasi, sulit ke depan bagi Pemerintah Kabupaten Bandung Barat untuk mensiasati

permasalahan-permasalahan baru yang kelak akan menjadi bom waktu jika dibiarkan terus seperti ini.

### **PERAN BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM ASPEK STRATEGI**

Peran dalam aspek strategi lebih berbicara bagaimana subjek mendapatkan dukungan dari target program. Dalam aspek ini, terdapat kegiatan lanjutan dari proses pendataan dan verifikasi pegawai secara kuantitas. PNS yang telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menduduki jabatan struktural, diperiksa latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja. Dalam program formalnya, Badan Kepegawaian Daerah memiliki strategi-strategi yang dapat diaplikasikan, di antaranya ialah:

- a. Peningkatan kompetensi aparatur melalui pengiriman pegawai pada pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, kursus-kursus dan pemberian bantuan tugas belajar;
- b. Peningkatan sarana dan prasarana serta instrumen pendukung pelaksanaan kerja;
- c. Penyusunan perencanaan program dan kegiatan secara efektif dan efisien;
- d. Penataan pegawai yang berbasis kompetensi dan penempatan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensinya;
- e. Koordinasi yang lebih insentif antar unit kerja;
- f. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana penyampaian informasi dalam rangka peningkatan pelayanan di bidang kepegawaian;
- g. Pengoptimalan aplikasi *online* kepegawaian dalam rangka pemantapan *database* pegawai;
- h. Optimalisasi penerapan sistem *reward & punishment*;
- i. Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk layanan BKD.

Strategi-strategi tersebut bisa dibilang mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan dasar dalam tubuh birokrasi pemerintahan Kabupaten Bandung Barat, mengingat peningkatan kompetensi, penempatan sesuai kemampuan, dan optimalisasi penerapan *reward & punishment* merupakan langkah efektif untuk meminimalisir patologi birokrasi yang bersemayam dalam tubuh Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung Barat. Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat melalui Badan Kepegawaian Daerah juga mengoptimalisasikan

*e-government* dalam penyusunan *database* kepegawaian dan hal tersebut dapat memudahkan kalkulasi PNS secara kuantitas, untuk kemudian diasah dari segi kualitas.

Faktanya di lapangan, poin-poin ideal tersebut bertabrakan dengan realita yang terbangun. Berdasarkan hasil temuan, penempatan perangkat kerja daerah dalam jabatan struktural tertentu, masih diintervensi oleh anggota legislatif, dalam hal ini Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Anggota DPRD cenderung ikut serta dalam penempatan PNS sebagai upaya penanaman kepentingan politik dalam tubuh birokrasi. Kondisi tersebut, pada umumnya berangkat dari adanya hubungan kekeluargaan dari pihak anggota legislatif dengan PNS yang diusung untuk promosi jabatan.

Adanya *roving bandits* atau *local strongmen* yang menguasai hampir seluruh akses sumber daya mengakibatkan politik transaksional tidak bisa terelakkan. Pembagian jatah sebagai upaya menggenggam *power* dalam bentuk pengaruh mengakibatkan sebagian oknum-oknum legislatif yang berkuasa mendorong kondisi tersebut demi kepentingannya. Alhasil, reformasi birokrasi mandek dan upaya implementasi asas *the right man in the right place* macet. Kondisi tersebut secara tak langsung menggambarkan pula bahwa eksekutif tak bisa bergerak banyak mensiasati polemik tersebut.

Kondisi ini nyatanya melanjutkan dari kondisi pada masa sebelumnya, di mana pada kisaran tahun 2014-2015, saat Kepala Badan Kepegawaian Daerah masih dikepalai oleh Tono Nurpomo, keadaan yang sama juga kerap kali terjadi. Dalam wawancaranya pada penelitian tentang Peran Badan Kepegawaian Daerah dalam meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (pada saat itu redaksinya masih Disdikpora sebelum berubah menjadi Dinas Kepemudaan dan Olahraga) Kabupaten Bandung Barat, Nurpomo mengemukakan:

“Ketika BKD Kabupaten Bandung Barat hendak melaksanakan pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan guna peningkatan kinerja PNS dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat, anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat memberikan suatu pandangan politik terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan karena adanya PNS yang menduduki jabatan struktural di Disdikpora KBB yang menjadi ‘titipan’ anggota legislatif tersebut.”

Praktik nepotisme tersebut pada akhirnya memubazirkan strategi yang sudah disusun oleh segenap perangkat Badan Kepegawaian Daerah demi menunjang sumber daya manusia yang kompeten dan kompatibel. Hal

tersebut nyatanya sulit dicapai mengingat kekuatan transaksional masih menjadi “penyakit akut” yang dialami birokrasi Kabupaten Bandung Barat. Patologi birokrasi tersebut juga sejatinya memberikan gambaran bahwa berbagai hambatan pada daerah pemekaran baru nyatanya masih berkaitan dengan politik transaksional terkait pengelolaan sumber daya baik itu sumber daya alam maupun manusia.

Atas dasar pandangan tersebut, maka hal yang paling memungkinkan dijalankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat ialah melakukan peningkatan mutu Manajemen Diklat. Manajemen Diklat sendiri mencakup fungsi-fungsi yang sama dengan manajemen pada umumnya dengan penekanan pada tiga pokok fungsi, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Diklat sendiri merupakan suatu proses sirkuler yang diawali dari perencanaan, kemudian pelaksanaan sampai evaluasi, dan hasil evaluasi merupakan masukan bagi perencanaan berikutnya, ruang lingkup manajemen diklat berdasarkan hasil penelitian sendiri dilakukan pada semua tingkatan pemerintah, meliputi aspek analisis kebutuhan diklat, penetapan tujuan diklat, pengembangan desain pembelajaran pelaksanaan serta evaluasi dari diklat itu sendiri.

Strategi diklat aparatur perlu dikembangkan dalam konteks renstra birokrasi pemerintahan sebagai berikut: (1) setiap diklat yang dirancang untuk pengembangan aparatur semestinya berorientasi kepada pencapaian kinerja. Dengan demikian semua diklat yang direncanakan harus memiliki tujuan yang jelas (*clear objective*) berkaitan dengan kinerja yang hendak dicapai; (2) setiap diklat yang dirancang semestinya telah memperhatikan sistem kualitas diklat (*education and training quality system*) mencakup *input, procedures, processes, dan standard*; (3) setiap diklat harus memadukan strategi diklat aparatur terhadap yang dirancang semestinya renstra organisasi berbasis kompetensi (*competence based training*), artinya setiap diklat dilaksanakan para peserta dituntut memiliki kompetensi yang diharapkan; (4) setiap diklat yang diselenggarakan semestinya memberikan kemanfaatan maksimal bagi peserta dan instansi; (5) setiap diklat yang dilaksanakan semestinya dievaluasi secara menyeluruh pada semua level evaluasi.

## **PERAN BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM ASPEK KOMUNIKASI**

Peran komunikasi dalam peningkatan kapabilitas PNS yang akan menduduki jabatan struktural dalam perangkat daerah Kabupaten Bandung

Barat yakni melalui pembuatan mekanisme calon pejabat struktural kepada Kepala Daerah dalam hal ini Bupati Bandung Barat dengan berdasarkan syarat-syarat normatif dalam aturan kepegawaian serta memperhatikan dukungan dari masyarakat berdasarkan kepada formasi jabatan yang diperlukan.

Komunikasi yang diterapkan oleh bidang Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat adalah secara informatif dan persuasif, baik kepada Bupati Bandung Barat melalui Kepala Badan Kepegawaian Daerah Bandung Barat, ataupun kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat. Selain itu juga komunikasi dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Barat, serta dengan pihak lainnya yang dinilai terlibat dalam kegiatan peningkatan mutu dan kualitas perangkat daerah. Hal tersebut sangat diperlukan dalam penilaian kapabilitas PNS untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan kedinasan Kabupaten Bandung Barat.

Hanya memang kelemahan dari sistem komunikasi yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung Barat hanya berupa koordinasi formal antar instansi. Padahal, sebaik-baiknya himbauan atau instruksi adalah yang disampaikan langsung oleh Kepala Pemerintahan, yakni Bupati. Bupati penulis nilai belum begitu maksimal mendorong PNS pemegang jabatan struktural untuk mengikuti pelatihan-pelatihan demi mempertajam kompetensinya menuju ke jenjang yang lebih baik. Koordinasi juga hanya diberikan dalam bentuk formal, sedangkan himbauan-himbauan dalam bentuk informal kurang maksimal diberikan. Walaupun memang kebanyakan menyepelkan cara seperti ini, namun komunikasi informal, dalam beberapa momentum efektif mengajak *followers* untuk bekerja sama membangun organisasi menuju ke arah yang lebih baik lagi.

Urgensitas Kepala Daerah untuk terjun langsung menghimbau jajarannya juga patut dilihat dalam perspektif lain. Pada dasarnya, Kepala Dinas-kepala dinas yang ada di seluruh jajaran instansi merupakan atasan-atasan tertinggi sebelum Bupati dan Wakil Bupati, dimana secara psikologis, mereka memiliki ego tersendiri untuk tidak mendengar himbauan dari bawahan. Maka dari itu cara yang paling efektif adalah ketika Bupati turun langsung mendorong seluruh Perangkat Kerja Daerah untuk bersama-sama melakukan *maintenance* terhadap diri, dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

Badan Kepegawaian Daerah juga perlu lebih gencar mensosialisasikan pentingnya pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dalam tubuh birokrasi

Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat. Karena mau bagaimanapun, kualitas pimpinan akan berpengaruh terhadap etos kerja pegawai. Artinya dalam hal ini, BKD akan mengalami kesalahan yang teramat besar jika tidak serius mendorong pimpinan-pimpinan instansi untuk melakukan pelatihan dan pendidikan. Dengan meningkatkan kesadaran pada jajaran Pegawai Negeri Sipil, walaupun kecil cakupannya, namun dampak yang dirasakan sangat besar karena pemimpin adalah sosok yang paling mempengaruhi etos kerja dari suatu instansi.

### **PERAN BIDANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM ASPEK PENYELESAIAN SENGKETA**

Sangat tidak mungkin jika dalam suatu struktur organisasi, sama sekali tidak ada konflik maupun permasalahan yang melibatkan dua pihak. Birokrasi yang diisi oleh manusia sebagai objek material, pastinya akan bertemu dengan konflik-konflik horizontal karena mau bagaimanapun, menyatukan dua pikiran dari dua kepala saja sangat lah sukar. Dan konflik-konflik sejatinya merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat terhindarkan dari adanya dinamika birokrasi.

Persaingan yang tidak harmonis antara PNS yang menduduki jabatan struktural di lingkungan Perangkat Daerah Kabupaten Bandung Barat terjadi karena adanya tumpang tindih dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepada PNS yang menduduki jabatan struktural di lingkungan Perangkat Daerah Kabupaten Bandung Barat. Beban kerja yang dipikul oleh PNS selalu berbeda antara pejabat struktural satu dengan yang lainnya. Sehingga cenderung melahirkan persengketaan dalam menjalankan tupoksi. Sementara tunjangan daerah dan tunjangan jabatan besaran nominalnya sama, sesuai dengan jenjang eselonnya. Hal tersebut menimbulkan konflik internal antar PNS sehingga etos dan semangat kerja akan terpengaruh oleh keadaan ini.

Maka dari itu perlu adanya penguatan kapabilitas melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi PNS yang akan menduduki jabatan struktural. Namun di sisi lain, bidang pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tidak mampu mengakomodir semua PNS yang akan menduduki jabatan struktural untuk di ikut sertakan karena faktor keterbatasan anggaran.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat juga membuat kajian dan pertimbangan untuk

penempatan PNS dalam menduduki jabatan struktural. Bidang tersebut juga berkoordinasi dengan Sub Bagian Kepegawaian di Dinas-dinas yang ada pada Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat sebagai upaya agar tidak terjadi persengketaan yang menghambat dalam pelaksanaan peningkatan kinerja PNS yang menduduki Jabatan Struktural di Dinas-dinas pada Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat.

Peran dalam aspek ini terbentur oleh arogansi oknum-oknum PNS lama yang merasa menjadi pelopor atau perintis dari pendirian Kabupaten Bandung Barat sehingga cenderung sulit untuk didorong pada hal-hal yang lebih objektif dan berproses seperti halnya pelatihan-pelatihan dan khususnya pada pemilihan pejabat struktural di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat.

Adanya *backing* dari oknum legislatif juga pada dasarnya mendorong pejabat-pejabat tersebut dalam jurang arogansi yang tidak tertolong. Alih-alih menjadi penyelesai sengketa, Badan Kepegawaian Daerah malah cenderung kalah pengaruh ketimbang pejabat-pejabat dan legislator yang “bermain” dalam penempatan posisi jabatan struktural. Hal ini jelas mencederai reformasi birokrasi yang digaungkan dan sejatinya mencederai bangun demokrasi dalam tubuh birokrasi itu sendiri.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Peran Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dalam aspek kebijakan pada dasarnya mengalami kesulitan yang cukup fatal, mengingat terkait program ini sendiri tidak ada peraturan daerah maupun peraturan bupati yang mengaturnya secara eksplisit. Dampaknya kemudian, pihak penyelenggara dan juga para peserta menanggung beban *non-budgeter* karena ketiadaan dasar hukum tersebut mengakibatkan tidak tercantumnya kegiatan tersebut dalam Rencana Kerja Anggaran Badan Kepegawaian Daerah. Hal ini juga pada akhirnya mengakibatkan antusiasme peserta pelatihan menurun.

Sedangkan dalam aspek strategi, pihak Diklat serta BKD memiliki beberapa strategi di antaranya ialah: Peningkatan kompetensi aparatur melalui pengiriman pegawai pada pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, kursus-kursus dan pemberian bantuan tugas belajar; Peningkatan sarana dan prasarana serta instrumen pendukung pelaksanaan kerja; Penyusunan perencanaan program dan kegiatan secara efektif dan

efisien;Penataan pegawai yang berbasis kompetensi dan penempatan pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensinya;Koordinasi yang lebih insentif antar unit kerja;Pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana penyampaian informasi dalam rangka peningkatan pelayanan di bidang kepegawaian;Pengoptimalan aplikasi *online* kepegawaian dalam rangka pemantapan *database* pegawai;Optimalisasi penerapan sistem *reward & punishment*;Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk layanan BKD. Sedangkan di aspek komunikasi, pihak Diklat melakukan fungsi kordinasi dengan pihak-pihak terkait seperti jajaran SKPD di lingkungan Kabupaten Bandung Barat, Kepala BKD itu sendiri, serta jajaran legislatif untuk meminimalisir permasalahan-permasalahan yang kerap terjadi.

Kondisi birokrasi di Kabupaten Bandung Barat sejatinya cukup rumit untuk di elaborasi, pasalnya, patologi birokrasi masih berkaitan dengan banyaknya nepotisme yang diatur oleh legislatif, ditambah dengan arogansi PNS lama, serta kurangnya loyalitas dari sebagian PNS di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat. Sebagian besar perangkat daerah juga kurang begitu mengetahui pentingnya fungsi program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang dirumuskan oleh Badan Kepegawaian Daerah, dan yang lebih parah lagi, PNS yang menduduki jabatan struktural juga kurang menganggap penting pelatihan dan pendidikan kepemimpinan sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat.

## **SARAN**

Kelemahan-kelemahan di atas sejatinya berangkat dari celah-celah dari sistem yang diberlakukan oleh perangkat pimpinan daerah dan Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri. Pemerintah Daerah sendiri belum memiliki kebijakan eksplisit terkait pelatihan dan pendidikan bagi perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Pemerintah Daerah bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Daerah juga perlu selektif dan objektif dalam membuka rekrutmen calon Pegawai Negeri Sipil. Pemerintah harus berani melawan politik transaksional dari oknum-oknum legislatif demi memutus rantai nepotisme yang bertanggung jawab menghadirkan situasi birokrasi yang tidak sehat.

Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) juga harus mampu membuat suatu kajian dan pertimbangan bagi PNS yang ingin menduduki jabatan struktural sehingga tidak terpengaruh langsung

oleh lembaga legislatif yang penuh dengan kepentingan politis. Selain itu, perlu dibuat kebijakan dengan penataan pegawai berbasis kompetensi dan penempatan dalam jabatan sesuai dengan kompetensinya.

Untuk regulasi tentang PNS yang terbaru, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, sejatinya perlu disosialisasikan dengan intens oleh Badan Kepegawaian Daerah, karena regulasi tersebut pada dasarnya mengatur seluruh hal yang melekat pada penugasan dan tanggung jawab PNS sebagai tonggak utama pemerintahan serta birokrasi. Dengan adanya sosialisasi secara intens dan komprehensif terhadap para Pegawai Negeri Sipil, maka miskordinasi maupun kelalaian lain dalam pekerjaan yang dilandasi argumen “belum ada himbauan” dan lain sebagainya bisa diminimalisir. Dan patologi birokrasi bisa ditekan semaksimal mungkin.

Kunci dari semua permasalahan ini ialah peran serta aktif Bupati Kabupaten Bandung Barat untuk lebih aktif lagi mendorong pejabat-pejabat pemegang wewenang struktural untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Karena tanpa himbauan dari Bupati langsung, perangkat daerah akan terkesan abai dan tidak menganggap terlalu penting himbauan untuk *maintenance* atau perbaikan diri ke depan. Bupati juga perlu berani melawan gurita nepotisme yang dilakukan oleh oknum-oknum legislator yang menjelma menjadi *local strongmen* maupun *roving bandits* di wilayah pemekaran baru seperti halnya Kabupaten Bandung Barat. Ketegasan Bupati dibutuhkan untuk mengembalikan wibawa pemerintah. Dan yang terpenting, keterlibatan Bupati juga diperlukan guna terwujudnya reformasi birokrasi yang terkelola dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bennett, M. & Bell, A. 2004. *Leadership & Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance*. Singapore: John Willey & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Caroline, Bryan and White, Louise G. 1996. *Manajemen Pembangunan untuk negara berkembang*. Terjemahan Rusyianto.L.Simatupang. Jakarta: LP3ES
- Cheema, G. Shabbir and Rondinelli. *Decentralizing Governance, Emerging Concepts and Practice*, Washington DC: Brooking Institution Press.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.

- Hersey, & Blanchard K. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi dan Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Korten, David.C. 1984. *Strategic Organization for People Centered Development*. Publik Administration Review.
- Manan, Bagir. 2001. *Menyongsong Fajar Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maxwell. John. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan dalam diri Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Miles, Mathew dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. 2006. *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessment & Applications* (4<sup>th</sup> Edition). Boston: McGraw-Hill
- Pondy, Louis. R. 1967. *Organizational Conflict: Concept and Model*". Illinois: Administrative Science Quarterly.
- Prijono dan A.M.W. Pranarka. 1996. *Pemberdayaan Konsep Kebijakan dan Implementasinya*. Jakarta: CSIS
- Rasyid, M. Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan*, Jakarta: Yarsif Watampone.
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance, Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar. 2004. *Memahami Good Governance: dalam Perspektif SDM*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organization* (7<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River: Pearson.