

BAB III

PERMASALAHAN DAN ISU-ISU STRATEGIS

BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN

SUMBER DAYA MANUSIA

3.1 Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan fungsi BKPSDM

Isu-isu strategis berdasarkan tugas dan fungsi PD adalah kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi PD di masa datang. Suatu kondisi/kejadian yang menjadi isu strategis adalah keadaan yang apabila tidak diantisipasi, akan menimbulkan kerugian yang lebih besar atau sebaliknya, dalam hal tidak dimanfaatkan, akan menghilangkan peluang untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat dalam jangka panjang.

Suatu isu strategis bagi PD diperoleh baik berasal dari analisis internal berupa identifikasi permasalahan pembangunan maupun analisis eksternal berupa kondisi yang menciptakan peluang dan ancaman bagi PD di masa lima tahun mendatang.

Hasil identifikasi permasalahan pelayanan BKPSDM disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi BKPSDM
Tahun 2019-2023

No.	Masalah Pokok	Masalah	Akar Masalah
1	Rasio ASN di Kabupaten Temanggung yang mengikuti Diklat masih rendah	Rendahnya jumlah ASN yang mengikuti pengembangan kompetensi setiap tahunnya	Terbatasnya alokasi kuota pengembangan kompetensi bagi ASN setiap tahunnya
			Belum tersedianya data Kebutuhan Pengembangan Kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan diklat
2	Belum optimalnya rasio ASN dan beban kerja	Jumlah ASN baru tidak seimbang dengan jumlah PNS yang purna /pensiun	Adanya kebijakan moratorium PNS mulai tahun 2015-2018
			Berkurangnya jumlah pegawai setiap tahunnya karena pensiun

3.2 Telaahan Visi, Misi dan Program Bupati dan Wakil Bupati Temanggung Terpilih

Visi Daerah yang ditetapkan dalam RPJMD Kabupaten Temanggung Tahun 2018-2023 merupakan perwujudan dari Visi Bupati/Wakil Bupati terpilih, yaitu:

**“TERWUJUDNYA MASYARAKAT TEMANGGUNG YANG TENTREM,
MAREM, GANDEM”**

Penjabaran dari Visi tersebut antara lain adalah:

Tentrem : Terwujudnya kehidupan masyarakat yang aman, rukun berdampingan secara damai tanpa memandang perbedaan suku, agama, ras, golongan, dan status sosial, penuh kegotongroyongan, saling menghormati antar masyarakat, taat kepada hukum dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Marem : Terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat secara lahir dan batin, adil dan merata.

Gandem : Masyarakat memiliki kemampuan berpikir, beraktualisasi, inovatif dan kreatif, mandiri, berdaya saing sehingga mampu berprestasi baik di tingkat regional dan global.

Pemerintahan yang bersih merupakan sebuah kondisi yang ingin diwujudkan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yaitu suatu kondisi pelaksanaan pemerintahan yang bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme dan akuntabel sesuai dengan arah pelaksanaan reformasi birokrasi sehingga terwujud pemerintahan yang bersih (*clean governance*) dan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di semua aspek pelaksanaan pemerintahan.

Untuk mewujudkan Visi Daerah Kabupaten Temanggung di atas, pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan dilakukan dalam 3 (tiga) Misi Daerah, yaitu:

1. Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, berkarakter, dan berdaya;
2. Mewujudkan pemberdayaan ekonomi kerakyatan yang berbasis potensi unggulan daerah dan berkelanjutan;
3. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas;

Untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, transparan, tidak KKN, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik, atau dalam kata lain *Good Governance and Clean Governance* maka penyelenggaraan pemerintahan harus dilaksanakan secara efektif, efisien, bersih, dan berwibawa.

Hal tersebut antara lain dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas SDM Aparatur, sehingga dapat memberikan pelayanan publik

yang terbaik kepada masyarakat, meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah secara transparan dan akuntabel, merumuskan perencanaan dengan baik dan tertata sehingga pembangunan yang dilaksanakan memiliki arah yang jelas, dan meningkatkan kualitas pengawasan internal yang dilakukan.

Upaya tersebut di atas sekaligus menjadi rangkaian reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Temanggung.

Misi Bupati/Wakil Bupati Temanggung periode 2018 – 2023 sebagaimana tertuang dalam dokumen RPJMD Tahun 2018–2023 yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Temanggung terdapat pada misi ke-3 yaitu: *Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.*

Berdasarkan identifikasi permasalahan sebagaimana tersebut pada tabel 3.1 di atas dalam rangka mewujudkan visi dan misi ke 3 Bupati dan Wakil Bupati terpilih maka perlu diidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendorong dari permasalahan pelayanan BKPSDM yang mempengaruhi pencapaian visi dan misi tersebut.

Faktor-faktor penghambat:

1. Penetapan kuota diklat oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah
2. Belum adanya penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan diklat
3. Adanya kebijakan moratorium PNS mulai tahun 2015-2018, dan kebijakan minus *grow* dimana penerimaan PNS baru harus lebih kecil atau sama dengan yang purna tugas
4. Belum sepenuhnya diterapkan sistem pemberian *reward and punishment* pegawai berbasis kinerja

5. Belum optimalnya penerapan profesionalisme kompetensi dan mutasi jabatan dengan prinsip *The Right Man on The Right Job* melalui optimalisasi pengukuran kompetensi pegawai dengan pendekatan assesment center
6. Belum optimalnya pemberian pelayanan bidang kepegawaian

Faktor-faktor pendorong:

1. Perubahan nomenklatur PD dari BKD menjadi BKPSDM memberikan legitimasi untuk penyelenggaraan Diklat/Bimtek secara mandiri khususnya untuk penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional
2. Tersedianya sarana dan prasarana laboratorium pengembangan SDM Aparatur
3. Tersedianya pegawai pada BKPSDM yang berkompeten untuk menganalisis pengembangan kompetensi aparatur
4. Tersedianya aplikasi pelayanan BKPSDM yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat/pegawai dan
5. Ketersediaan *basic* data kepegawaian untuk pengembangan karir

3.3 Telaahan Rencana Strategis Kinerja Pelayanan BKPSDM dan Renstra:

A. Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Visi Badan Kepegawaian Negara Tahun 2014-2019 adalah "Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025"

Visi BKN tersebut dapat diuraikan bahwa BKN merupakan mandatori Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN secara nasional, dengan tugas yang berkaitan erat dengan penyelenggaraan manajemen ASN, pengawasan dan

pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria manajemen ASN.

Manajemen Kepegawaian yang dimaksud adalah manajemen ASN seperti tugas-tugas dalam pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun, dan penyimpangan informasi pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.

Terdapat dua nilai tujuan utama pembentukan karakter Pegawai ASN yang akan diwujudkan yaitu Profesional dan bermartabat.

Untuk mewujudkan Visi BKN tersebut, Badan Kepegawaian Negara menetapkan misi yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Mengembangkan dan mengoptimalkan Sistem Pelayanan Kepegawaian.
2. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian;
3. Mengembangkan dan mengoptimalkan Sistem Peraturan Perundang-undangan kinerja, dan kesejahteraan Pegawai;
4. Mengembangkan dan mengoptimalkan sistem pelayanan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
5. Mengembangkan dan mengoptimalkan Sistem manajemen internal BKN.

Dengan didasarkan pada visi dan misi yang telah ditetapkan, Badan Kepegawaian Negara menetapkan tiga tujuan strategis yang ingin dicapai hingga tahun 2019, yaitu:

1. Mewujudkan manajemen kepegawaian yang modern.
2. Mewujudkan pelayanan prima bidang kepegawaian.

3. Mewujudkan manajemen internal yang efektif, efisien dan akuntabel

Sasaran strategis Badan Kepegawaian Negara disusun berdasarkan tujuan strategis yang ingin dicapai. Terdapat delapan sasaran strategis yang ditempuh dalam rangka mewujudkan tujuan strategis Badan Kepegawaian Negara, yaitu:

1. Meningkatkan efektifitas sistem perencanaan dan pengembangan kepegawaian;
2. Meningkatkan sistem pembinaan kinerja yang optimal;
3. Meningkatkan kualitas rumusan perundang-undangan kepegawaian;
4. Meningkatkan pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi;
5. Meningkatkan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi;
6. Meningkatkan efektifitas sistem pengawasan dan pengendalian kepegawaian;
7. Meningkatkan efektifitas koordinasi perencanaan program, sumber daya, serta pengelolaan administrasi;
8. Meningkatkan pemenuhan standar dan mutu sarana prasarana kantor.

Rencana strategis yang dilakukan oleh BKN khususnya dalam pembentukan karakter ASN adalah Profesional dan bermartabat.

Dari tujuan Rencana Strategis BKPSDM Kabupaten Temanggung tahun 2019-2023 adalah Terwujudnya Profesionalisme ASN, dimaksudkan bahwa aparat Pemerintah Kabupaten Temanggung mempunyai sifat dan sikap yang disiplin, bertanggungjawab, kreatif, inovatif dan sejahtera didukung dengan pengetahuan dan

ketrampilan, dan keahlian yang memadai serta berorientasi kinerja pada hasil, selaras dengan visi dan misi BKN.

B. Telaah Rencana Strategis Kementerian PAN dan RB

Visi Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi adalah “*Mewujudkan Aparatur Negara yang Bersih, Kompeten dan Melayani*”.

Aparatur negara yang bersih adalah kondisi dimana seluruh unsur-unsur penyelenggara negara baik secara individual maupun institusional berhasil menurunkan tingkat penyimpangan, mengurangi praktek KKN, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sehingga secara perlahan berada posisi yang sejajar dengan negara-negara di dunia.

Aparatur negara yang kompeten adalah kondisi dimana secara individual dan institusional seluruh unsur penyelenggara negara mampu bekerja dengan integritas, profesional dan akuntabel sesuai dengan tugas, fungsi dan perannya masing-masing.

Pemaknaan Integritas berarti mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian.

Profesional berarti menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas dan sesuai dengan kompetensi (keahlian), sedangkan akuntabel adalah mempertanggungjawabkan tugas dengan baik dari segi proses maupun hasil.

Aparatur negara yang melayani adalah kondisi dimana secara individual dan institusional seluruh unsur penyelenggara negara mengerahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk kepentingan melayani masyarakat.

Untuk mencapai visi tersebut, ditetapkan Misi yaitu *Penggerak Utama Reformasi Birokrasi*.

Adapun strategi dan kebijakan Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi difokuskan pada upaya-upaya sebagai berikut :

- 1) Penyelesaian peraturan perundang-undangan/kebijakan sebagai landasan hukum yang memperkuat arah Reformasi Birokrasi;
- 2) Peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat sehingga secara maksimal memenuhi asas-asas pelayanan prima yaitu: cepat, tepat, murah, transparan, akuntabel dan tidak diskriminatif. Hal ini dilakukan dalam rangka menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan memperbaiki iklim investasi sehingga multiplier efeknya terjadi pengurangan pengangguran, peningkatan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat;
- 3) Pemantapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang menyeluruh mencakup:
 - a. penyusunan dan penyempurnaan berbagai peraturan perundang-undangan dan petunjuk implementasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi guna memberikan landasan dan arah pelaksanaan yang sistemik, komprehensif, lintas sektoral, berkelanjutan dan konteks *good governance*;
 - b. Pembenahan sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan manajemen pemerintah pusat dan daerah agar semakin efektif dan efisien dan responsif serta berorientasi pada peningkatan kinerja SDM Aparatur dan instansi;

- c. peningkatan **profesionalisme SDM Aparatur** melalui pembenahan manajemen kepegawaian yang mencakup seluruh aspek pembinaan. Mulai dari penempatan formasi, rekrutmen/seleksi, diklat, promosi, renumerasi, penegakan disiplin serta peraturan , termasuk peningkatan tertib administrasi kepegawaian;
- d. Perbaiki pelaksanaan pengawasan dan akuntabilitas aparatur melalui peningkatan efektifitas, efisiensi dan kapasitas pengawasan aparatur pemerintah terhadap seluruh aspek manajemen pemerintahan dan kenegaraan.

Dari hasil telaahan visi dan misi Kemenpan dan Reformasi Birokrasi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa tujuan BKPSDM Kabupaten Temanggung Tahun 2019-2023 telah sejalan dengan visi dan strategi institusi pusat tersebut.

C. Telaah Rencana Strategis Departemen Dalam Negeri

Visi dari Kementerian Dalam Negeri Tahun 2014 – 2019 adalah *“Kementerian Dalam Negeri mampu menjadi POROS jalannya Pemerintahan dan Politik Dalam Negeri, Meningkatkan Pelayanan Publik, Menegakkan Demokrasi dan Menjaga Integrasi Bangsa”*.

Kata kunci yang terkandung dalam visi Kementerian Dalam Negeri tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Poros jalannya pemerintahan dan politik Dalam Negeri, dapat dimaknai bahwa Kementerian Dalam Negeri agar memosisikan sebagai yang terdepan dalam mendorong terciptanya suasana yang kondusif dan stabil bagi jalannya pemerintahan dan politik dalam negeri.

2. Meningkatkan Pelayanan Publik , Kementerian Dalam Negeri agar mampu mendorong terciptanya pelayanan publik yang optimal di daerah melalui pengawalan secara optimal terhadap penyeleenggaraan berbagai urusan pemerintahan di daerah dalam melindungi, melayani, memberdayakan, dan mensejahterakan masyarakat khususnya dalam pemenuhan pelayanan dasar oleh Pemerintah Daerah
3. Menegakkan demokrasi, dapat dimaknai bahwa Kementerian Dalam Negeri memiliki peran yang strategis untuk berada di tengah masyarakat, para pemangku kepentingan, organisasi kemasyarakatan, dan lembaga Pemerintahan dalam upaya penegakan demokrasi dan peningkatan kualitas partisipasi politik masyarakat.
4. Menjaga Integrasi Bangsa, Sejalan dengan tugas dan fungsi Kementerian Dalam Negeri dalam membina dan meningkatkan pemahaman terhadap wawasan kebangsaan, persatuan dan kesatuan, dan rasa cinta terhadap wawasan kebangsaan, persatuan dan kesatuan, dan rasa cinta tanah air di tengah kebhinekaan, sehingga Kementerian Dalam Negeri memiliki peran strategis dalam menjaga integrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Misi Kementerian Dalam Negeri yang ditetapkan merupakan peran strategik yang diinginkan dalam mencapai visi diatas, yaitu :

1. Memantapkan ideologi dan wawasan kebangsaan dengan memperkuat pengamalan terhadap Pancasila, UUD 1945, Kebhinekaan, menegakkan persatuan dan kesatuan,

demokratisasi, serta membangun karakter bangsa dan stabilitas dalam negeri.

2. Mewujudkan efektifitas penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan umum melalui harmonisasi hubungan pusat-daerah, menciptakan ketentraman, dan ktertiban umum, serta meningkatkan pendayagunaan administrasi kependudukan
3. Mewujudkan efektifitas penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi daerah melalui peningkatan kapasitas dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan serta didukung pengelolaan anggaran dan keuangan yang akuntabel dan berpihak kepada rakyat
4. Mendorong terwujudnya keserasian dan keadilan pembangunan antar wilayah dan daerah melalui pembangunan dari pinggiran dengan memperkuat darrah dan desa serta perbatasan
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan efektif dengan didukung aparatur yang berkompeten dan pengawasan yang efektif dalam rangka pemantapan pelayanan publik. Memperkuat Keutuhan NKRI, serta memantapkan sistem politik dalam negeri yang demokratis;

Dalam rangka mendukung pelaksanaan Prioritas Nasional Tahun 2019-2024, ditetapkan 6 (enam) Sasaran Strategik Kementerian Dalam Negeri. Adapun tujuan dan Sasaran strategik yang ingin dicapai yang terkait dengan tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Temanggung adalah Peningkatan kualitas penyelenggaraan urusan dan tata kelola pemerintahan di daerah dengan sasaran strategis :

- a) Meningkatnya kualitas pelaksanaan otonomi daerah untuk mencapai kesejahteraan masyarakat;
- b) Meningkatnya kualitas pelayanan publik dalam penyelenggaraan pembangunan daerah.

D. Telaah Draf Rencana Strategis BKD Provinsi Jawa Tengah

Visi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023 adalah “Menuju Jawa Tengah Sejahtera dan Berdikari” Diwujudkan melalui Misi : Mempercepat reformasi birokrasi yang dinamis serta memperluas sasaran ke Pemerintah Kabupaten/kota.

Dalam rangka mewujudkan visi misi tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah menetapkan tujuan Meningkatnya Profesionalisme ASN dengan indikator tujuan: Indeks Merit Sistem

3.4 Telaahan Rencana Tata Ruang Wilayah dan Kajian Lingkungan Hidup Strategis dan program pembangunan berkelanjutan (SDGs)

Pengembangan pemanfaatan Ruang Wilayah Pemerintah Kabupaten Temanggung adalah dititik beratkan pada Pertanian, meskipun dalam dokumen RTRW ada wilayah peruntukan industri, wilayah peruntukan pemukiman, dll. Adapun kajian lingkungan strategis dititikberatkan pada pembangunan lingkungan berkelanjutan.

Berdasarkan pemetaan Indikator Program Pembangunan berkelanjutan (*Sustainable development goals*) Kabupaten Temanggung Tahap II (2018-2023) dikelompokkan dalam 4 pilar, yaitu:

- 1) Pilar I sosial
- 2) Pilar II Ekonomi
- 3) Pilar III Lingkungan
- 4) Pilar IV Hukum dan tata naskah

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Temanggung adalah Perangkat Daerah yang mengampu

urusan di bidang pelayanan kepegawaian sehingga kegiatan/kinerjanya tidak berhbungan langsung dengan kalian RTRW maupun KLHS.

Adapun untuk target SDGs, BKPSDM mendukung pencapaian target di pilar IV, dengan program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.

3.5 Penentuan Isu – isu Strategis

Sebagaimana telah diuraikan di atas dan hasil analisis identifikasi permasalahan, Isu-isu strategis yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mendatang antara lain :

1. Belum optimalnya reformasi birokrasi.

Prinsip dasar dari reformasi birokrasi adalah mewujudkan birokrasi yang hemat struktur namun kaya fungsi. Guna mewujudkannya diperlukan perencanaan, pengembangan kapasitas aparatur, pola karir yang transparan serta pembinaan pegawai sesuai norma-norma kepegawaian yang ada.

2. Kinerja aparatur belum optimal.

Belum optimalnya kinerja aparatur terlihat masih adanya keluhan terhadap pelayanan yang diberikan dan *in-efisiensi* penggunaan sumber daya daerah. Kondisi tersebut menjadi permasalahan yang harus segera diatasi dalam rangka perwujudan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Adapun beberapa permasalahan di bidang aparatur daerah adalah:

- a. Kurangnya jumlah pegawai untuk formasi tertentu khususnya untuk pelayanan dasar pendidikan dan kesehatan
- b. Terbatasnya kompetensi SDM Aparatur

- c. kurangnya pendidikan dan pelatihan (diklat) aparatur untuk meningkatkan kemampuan teknis dan fungsional menuju aparatur yang profesional;
- d. belum optimalnya penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi/keahliannya.