

FUNGSI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) DALAM PENGEMBANGAN PEGAWAI DI PROVINSI RIAU TAHUN 2016

Triyana Ramadhani

Email : triyana.ramadhani10@yahoo.com

Pembimbing : Drs. Erman M, M.Si

Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau

Program Studi S1 Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru
28293-Telp/Fax. 0761-63277

Abstract

The Government's apparatus is one of the instruments in providing the maximum service for the public, which certainly should be provided with employees quality itself in terms an increase in human resources. Implementation of the Education and training of civil workers has been regulated in law No 5 year 2014 of the civil State Apparatus (ASN). But in practice has not been going well as still the presence of employees who does not have the skill, the placement of the ASN that is uneven, poor recruitment process or contains element of corruption, collusion, and nepotism (KKN). According to researcher who wants to find out the function of Agency's Staffing area (BKD) in the development of employees in 2016

The purpose of the researcher is to know the functions of BKD in the development of State Employees in Riau Province in 2016. This type of research is qualitative research method. The location of this research was located at the Agency's Staffing Office area of Riau Province. The data collected by complementing the information through necessary interviews and requested documentation. While analysis of the data was performed using the method of qualitative analysis.

Based on the results of the author's research, draws the conclusion that inexecute Staffing Agency employees, development of the area of Riau Province announced three programs for human resources development of Riau Province area has announced three programs for human resources development apparatus including: The education and training (DIKLAT), government pre-position, and Promotion.

Kata Kunci : *Development, Fuction, BKD Riau Province*

Pendahuluan

Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara yang terampil serta memiliki kualitas dan profesionalisme dalam bekerja maka ada beberapa jenis Diklat yang harus diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara. Jenis Diklat yang pertama adalah pendidikan dan pelatihan prajabatan hal ini dilakukan dengan tujuan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara agar terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Jenis Diklat yang kedua, adalah

pendidikan dan pelatihan dalam jabatan hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Diklat dalam jabatan dibagi menjadi tiga macam diklat diantaranya: Diklat yang harus dilakukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yakin pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) hal ini dilaksanakan sesuai dengan PP. No. 101 tahun 2000. Diklat fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional. Diklat teknis dilaksanakan untuk

memberikan keterampilan dan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan serta yang berkenaan langsung dengan bidang pelayanan yang bersifat umum, dan administratif (Thoha, 2010:69).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, BKD mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian daerah serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Gubernur selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi. Sebagaimana diketahui bahwa Provinsi Riau mempunyai jumlah ASN yang tidak sedikit, adapun jumlah ASN yang ada di Riau pada tahun 2016 ada sebanyak 7.882 pegawai (BKD Provinsi Riau, 2016). Dari banyaknya jumlah pegawai yang ada maka diharapkan aparatur pemerintah memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih agar nantinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya bisa dijalankan dengan baik.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan dalam latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Provinsi Riau tahun 2016.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Menurut Notoadmojo (2007: 109), manajemen sumber daya manusia itu merupakan proses yang terdiri dari: rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemeliharaan sumber daya manusia, dan penggunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai hal yang lebih khusus dibandinglean dengan manajemen secara umum. Karena yang di manage adalah manusia, sehingga keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia itu akan mempunyai dampak yang sangat luas. Tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kualitas serta pengetahuan sumber daya aparatur dalam sebuah organisasi demi tercapainya sebuah tujuan.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia aperatur pada sebuah organisasi diantaranya :

1. Tingkat perubahan kondisi organisasi lingkungan yang semakin cepat dan tidak pasti.
2. Peningkatan biaya operasional organisasi dengan tekanan lingkungan.
3. Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut *skill* baru
4. Organisasi yang semakin kompleks dan fleksibel.
5. Faktor eksternal seperti berbagai aturan perundang-undangan

Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) No 3 tahun 2014. Perda ini dikeluarkan berdasarkan era otonomi daerah yang telah berkembang dan menuntut penyelenggaraan pemerintahan yang otonomi. Ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah melalui Perda Provinsi Riau No 8 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau dan uraian tugasnya ditindaklanjuti melalui Peraturan Gubernur Riau No. 65 tahun 2009 tentang uraian tugas Unit Pelaksana teknis Pendidikan dan Pelatihan Pegawai (UPT) yang terletak di Kota Pekanbaru, mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melaksanakan penyelenggaraan diklat struktural, diklat teknis fungsional dan diklat prajabatan
2. Melaksanakan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan Diklat ke Kabupaten/Kota sebagai Instansi Pembina yang terakreditasi
3. Melaksanakan koordinasi ke Instansi Pembina yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN) Jakarta
4. Melaksanakan dan mengatur buku-buku perpustakaan
5. Melaksanakan penyusunan rencana program kerja UPT Diklat Pegawai
6. Melaksanakan pemantauan dan pemeliharaan gedung dan asrama UPT Diklat Pegawai

7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Defenisi Konseptual

Defenisi konsep merupakan salah satu langkah untuk menghindari pemaknaan atau persepsi dari istilah yang digunakan dalam menjelaskan pembahasan atas masalah penelitian. Adapun pengertian defenisi konsep dalam penelitian ini adalah :

1. Badan Kepegawaian Daerah adalah salah satu organisasi yang dibentuk oleh daerah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dan berperan dalam melakukan rekrutmen pegawai sampai pensiun yang terletak di Kabupaten/Kota, sesuai dengan peraturan daerah masing-masing.
2. Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan dengan cara melaksanakan pendidikan dan pelatihan.
3. Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau saat ini Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah warga negara Indonesia yang mempunyai tugas dan wewenang yang diberi tugas Negara serta digaji oleh Negara melalui APBN, untuk

melaksanakan tugasnya sebagai abdi masyarakat.

4. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini, mengenai Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Dalam Pengembangan Pegawai Di Provinsi Riau adalah :
 - a. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah
 - 1) Fungsi dalam melakukan Pendidikan dan Pelatihan
 - 2) Fungsi dalam melakukan Promosi Jabatan
 - 3) Fungsi terhadap Transfer atau Mutasi Pegawai
 - b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai
 - 1) Kebutuhan organisasi
 - 2) Formasi jabatan
 - 3) Tuntutan lingkup kerja
 - 4) Kompleksitas tugas

Kerangka Pemikiran

Setelah mengemukakan beberapa teori tentang yang akan diteliti, perlu dijelaskan landasan yang akan dilakukan dengan membuat kerangka berpikir diukur dengan mengambil beberapa teori yang dijadikan indikator / parameter serta fenomena yang terjadi.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif. Dimana dalam penelitian kualitatif yang akan dilakukan ini difokuskan kepada Pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau saat ini Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tahun 2016. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sedangkan waktu dilakukannya penelitian ini direncanakan adalah pada bulan Juli 2017. Adapun informan penelitian dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berkompeten untuk memberikan informasi tentang bagaimana Peran Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam pengembangan kualitas Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Provinsi Riau yang berjumlah 5 orang. Adapun seluruh informan tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Jabatan Informan Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Kabid. Mutasi	1 Orang
2	Kabid. Pengembangan Pegawai	1 Orang
3	Kabid. UPT. Penilaian Kompetensi	1 Orang
4	Kasubag. Perencanaan Program	1 Orang
5	Kasubdid. Pengadaan Dan Tata Usaha Kepegawaian	1 Orang

Sumber : BKD Prov. Riau, 2017.

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi terkait dengan masalah Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam pengembangan Pegawai di Provinsi Riau. Setelah data-data yang diperlukan terkumpul, maka penulis memilihnya menurut jenis dan data yang diperoleh

sesuai dengan fenomena sosial untuk dianalisa dan disimpulkan berdasarkan teori yang ada.

Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau

Pengembangan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah Provinsi Riau yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau melalui dilihat dari fungsinya adalah:

Fungsi Dalam Melakukan Pendidikan dan Pelatihan

Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau dalam melakukan Pendidikan dan Pelatihan ditinjau dari :

A. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus bertahap. Analisis kebutuhan diklat merupakan hal yang paling utama untuk dilakukan sebelum menunjuk orang-orang yang akan dikirim untuk ikut dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya analisis kebutuhan diklat ini maka diharapkan seluruh SKPD bisa mengisi kebutuhan diklat yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Sehingga SKPD bisa mengetahui jenis-jenis diklat yang harus diikuti oleh instansi atau SKPD, agar nantinya SKPD tidak salah dalam mengirim peserta yang diikuti di dalam pendidikan dan pelatihan.

Sumber dana yang bisa dipakai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk membiayai program pendidikan dan pelatihan selama ini adalah bersumber dari:

1. Dana APBD Bandiklat Provinsi Riau, dimana untuk penggunaan dana ini dilakukan apabila yang mengadakan pendidikan dan pelatihan adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau.
2. Dana APBD Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, dana ini digunakan apabila ada instansi yang mengajukan permohonan dana untuk membiayai pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.
3. Dana APBN, dana ini digunakan apabila program pendidikan dan pelatihan dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Dalam Negri Republik Indonesia.

B. Jenis-Jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Di dalam sebuah pendidikan dan pelatihan ada beberapa tahapan yang harus diikuti oleh PNS/ASN agar nantinya mampu melaksanakan beban kega yang telah diberikan. Adapapun tahapan adalah sebagai berikut :

1. Pertama, adalah syarat untuk para Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang akan diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan agar dapat terampil untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
2. Kedua, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan hal ini wajib untuk dilakukan bagi pejabat yang mau diangkat menjadi pejabat struktural.
3. Ketiga, pendidikan dan pelatihan fungsional dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional.
4. Keempat, pendidikan dan pelatihan teknis hal ini dilaksanakan untuk memberikan keterampilan atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok sebuah instansi pemerintahan.

Berikut ini adalah jenis-jeni pendidikan dan pelatihan prajabatan dan dalam jabatan yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan
Pendidikan dan pelatihan prajabatan merupakan salah satu syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan maksud memberikan pengetahuan dan wawasan serta etika Pegawai Negeri Sipil. Sehingga nantinya pegawai bisa melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta peran sebagai pejabat publik yang senantiasa melayani masyarakat. Pendidikan dan pelatihan prajabatan ini hanya ditujukan kepada semua Calon Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan pelatihan prajabatan ini dibagi menjadi 3 macam jenis yaitu:
 - a. Pendidikan dan pelatihan prajabatan I untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil Golongan I
 - b. Pendidikan dan pelatihan prajabatan II untuk menjadi pegawai Negeri Sipil Golongan II
 - c. Pendidikan dan pelatihan prajabatan III untuk menjadi pegawai Negeri Sipil Golongan III
2. Pendidikan dan pelatihan struktural atau kepemimpinan (Diklapin)
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah melakukan pendidikan dan

pelatihan struktural yang mana jenis-jenis pendidikan dan pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Jenis - Jenis Diklat Struktural/Diklatpim yang Diikuti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2016

No	Jenis>Nama Diklat	Pelaksana	Peserta
1	Diklat Tingkat II	Badan Diklat Provinsi Riau	9 orang
2	Diklat Tingkat III	Badan Diklat Provinsi Riau	61 orang
3	Diklat Tingkat IV	Badan Diklat Provinsi Riau	50 orang
Jumlah			120 Orang

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

Jenis pendidikan dan pelatihan struktural ini dilakukan untuk pejabat yang menduduki jabatan struktural. Hal ini dilakukan karena merupakan salah satu persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Di dalam pendidikan dan pelatihan struktural ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah melaksanakan 3 macam jenis tingkatan pendidikan dan pelatihan struktural/kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV, diklat ini ditujukan untuk pejabat yang menduduki jabatan struktural eselon 4.

b. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat III, diklat ini ditujukan untuk pejabat yang menduduki jabatan struktural eselon 3.

c. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) tingkat II, diklat ini ditujukan untuk pejabat yang menduduki jabatan struktural eselon 2.

3. Pendidikan dan pelatihan fungsional (Diklat fungsional)

Adapun pendidikan dan pelatihan fungsional yang telah diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Jenis-Jenis Diklat Fungsional yang Diikuti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2016

No	Jenis>Nama Diklat	Pelaksana	Peserta
1	Diklat Calon Widyaiswara	Lembaga Administrasi Negara RI	2 Orang
2	Pranata Komputer	Badan Diklat Provinsi Riau	30 Orang
3	Diklat Arsiparis	Badan Diklat Provinsi Riau	25 Orang
Jumlah			57 Orang

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

4. Pendidikan dan pelatihan teknis (Diklat teknis)

Jenis program pendidikan dan pelatihan teknis yang telah diselenggarakan selama tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Jenis-Jenis Diklat Teknis yang Diikuti Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2016

No	Jenis>Nama Diklat	Pelaksana	Peserta
1	Diklat Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD)	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	2 orang
2	Sekolah Kepemimpinan Pemerintah Dalam Negeri Tingkat Dasar	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	1 orang
3	Diklat Bidang Pengembangan Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	3 orang
4	Diklat Perijinan Terpadu Bagi Penj. Strategis	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	2 Orang
5	Diklat Perijinan Terpadu Bagi Penj. Pelaksana	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	2 Orang

No	Jenis>Nama Diklat	Pelaksana	Peserta
6	Diklat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	2 orang
7	Diklat Bidang Kependudukan dan Catatan Sipil	Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI	2 orang
8	TOT Diklat Penyusunan APBD	Kapusdiklat Kemendagri RI	1 orang
9	Diklat Penanganan Konflik Pertanahan Bagi Penj. Strategis	Kapusdiklat Kemendagri RI	1 orang
10	Diklat Kepamongprajaan Bagi Camat/Penj. Strategis	Kapusdiklat Kemendagri RI	1 orang
11	Diklat Penilaian Angka Kredit (PAK) Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Di Daerah (P2UPD)	Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional dan Standarisasi Diklat	1 orang
12	Diklat Tim Penilaian Aspirasi PNPB	Pusat Diklat Kearsipan ANRI Bogor	2 orang
13	Diklat Programmer <i>Networking Computer</i>	Bina Nusantara	2 orang
14	Pelatihan Monitoring dan Evaluasi	MAP UGM	1 orang
15	Pelatihan Indikator Kinerja	MAP UGM	1 orang
16	Diklat Dasar Pengujian Kendaraan Bermotor Angkatan 120	Diklat Transportasi Pusat di Bali	1 orang
17	Diklat Bimbingan Teknis Penulisan Karya Ilmiah dan APBD <i>Story Telling</i> Tahun 2016	Sekretariat GMP Jl. Merdeka Selatan Jakarta	1 orang
18	Pelatihan Admin SIPKD	PT. Usadi Sistemindo Intermatika	2 orang
19	Kursus Bahasa Inggris	Univ. Sanata Darma Yogyakarta	20 orang
20	Diklat Matrikulasi Bagi Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Di Daerah (P2UPD)	LP2M Undip Semarang	1 orang
21	Pelatihan Integritas Data dan Penulisan Laporan Pemeriksaan Psikologi	Fakultas Psikologi UAD Yogyakarta	4 orang
22	Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
23	Kehumasan	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
24	Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
25	Bendahara Daerah	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
26	Kesekretariatan	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
27	Transformasi Birokrasi	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
28	Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Badan Diklat Provinsi Riau	90 orang
29	Ujian Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Badan Diklat Provinsi Riau	100 orang
30	Workshop Pengembangan Aparatur Berwawasan Seni Budaya	Badan Diklat Provinsi Riau	60 orang
31	Satuan Polisi Pamong Praja	Badan Diklat Provinsi Riau	30 orang
32	System Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP)	Badan Diklat Provinsi Riau	80 orang
Jumlah			593 Orang

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

C. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Sesuai yang sudah diterangkan dalam pembahasan sebelumnya bahwa pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi 2 macam yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan Prajabatan merupakan salah satu syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan maksud memberikan pengetahuan dan wawasan serta etika dalam Pegawai Negeri Sipil agar nantinya pegawai bisa melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan publik.
2. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan
 - a. Pendidikan dan Pelatihan Struktural /Kepemimpinan tujuan dari pendidikan dan pelatihan ini adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
 - b. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional tujuan dari persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil.
 - c. Pendidikan dan Pelatihan Teknis tujuan dari pendidikan dan pelatihan ini adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil.

D. Materi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Materi yang disampaikan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini dibagi menjadi dua macam yaitu materi pokok dan materi tambahan/penunjang. Dimana untuk materi pokok harus sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan misalnya pendidikan dan pelatihan yang diadakan adalah tentang diklat perencanaan pembangunan daerah maka materi pokok yang diajarkan tentang pembangunan daerah. Sedangkan untuk materi tambahan atau penunjang ini wajib untuk dilaksanakan, adapun materi tambahan atau penunjang adalah sebagai berikut:

1. Untuk diklat teknis dan fungsional materi penunjang atau tambahan adalah tes komprehensif, pretest dan posttest evaluasi penyelenggaraan.
2. Diktat struktural materi penunjang atau tambahan adalah bahasa Inggris, *logical framework approach*, dan wawasan kebangsaan.

Dibawah ini adalah contoh kurikulum pendidikan dan pelatihan perencanaan pembangunan daerah sebagai berikut:

Tabel 6 Contoh Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan

No	Materi	Mata Pelajaran	Jam Pelajaran
1	Umum	Implementasi pemerintahan yang baik dalam struktur dan kultur lokal	2 JPL
		Kebijaksanaan perencanaan pembangunan daerah	2 JPL
		Pengarahannya program	2 JPL
2	Pokok	Prinsip perencanaan pembangunan daerah	5 JPL
		Masalah dan potensi daerah	8 JPL
		Merencanakan pembangunan daerah	8 JPL
		Merencanakan program, pembiayaan dan penganggaran	8 JPL
		Perencanaan khusus dalam pengembangan wilayah	8 JPL
		Metode analisis perencanaan	8 JPL
3	Penunjang	<i>Building learning commitment</i>	2 JPL
		<i>Pretest</i>	2 JPL
		<i>Posttest</i>	2 JPL
		Tes komprehensif	2 JPL
		Evaluasi penyelenggaraan	2 JPL
		Jumlah Jam Pelajaran	64 JPL

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

E. Metode Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diktat)

Metode yang digunakan dalam penyampaian materi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Metode ceramah atau penyampaian materi di dalam kelas, yaitu metode penyampaian materi pendidikan dan pelatihan dari pengajar kepada peserta pendidikan dan pelatihan. Biasanya cara ini disampaikan oleh widiyaswara atau akademisi.
2. Metode diskusi, yaitu metode penyampaian materi yang melibatkan semua peserta pendidikan dan pelatihan untuk ikut aktif dalam pembicaraan dan pemecahan masalah yang didiskusikan sesuai dengan tema yang ditentukan.
3. Metode praktek langsung adalah dimana peserta pendidikan dan pelatihan menirukan dan mengulangi operasi-operasi yang telah diajarkan.
4. Studi kasus, metode ini dilakukan dengan cara memberikan suatu kasus permasalahan kepada peserta pendidikan dan pelatihan dan peserta diarahkan untuk memecahkan masalah yang telah diberikan dengan cara menganalisis, mencari data ataupun mencari informasi dari luar. Dengan adanya metode ini diharapkan peserta pendidikan dan pelatihan dapat memecahkan suatu kasus yang dihadapi dengan mencari data dan informasi.

F. Hambatan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Serta Solusi Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah yang bekerjasama dengan Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau, dimana hambatan-hambatan yang terkadang terjadi adalah:

1. Sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting sebagai penunjang dalam mewujudkan pegawai yang mempunyai kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Akan tetapi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Badan Diklat Provinsi Daerah Provinsi Riau sudah banyak yang rusak, sedangkan untuk dana pemeliharannya sangat minim. Sehingga sarana dan prasarana merupakan hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

2. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ada 3 alokasi dana yang bisa dipakai untuk membiayai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan agar berjalan dengan baik. Alokasi dana tersebut adalah dana APBD BKD, APBD Bandiklat, dan APBN. Namun, pada kenyataannya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan masih terkendala dengan minimnya dana, akan tetapi bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah memenuhi syarat dalam pendidikan, pangkat atau golongan dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
3. Pemateri, sebagai Mentor merupakan hal yang sangat penting dalam proses pendidikan dan pelatihan. Namun terkadang pengajar yang ditunjuk untuk menyampaikan materi pelajaran tidak bisa memberikan materinya padahal jauh-jauh hari sudah diberitahu untuk menyampaikan materi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Fungsi Dalam Melakukan Promosi Jabatan

Pengembangan Pegawai Negeri Sipil melalui Promosi Jabatan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dianalisis melalui :

A. Pelaksanaan Promosi Jabatan

Dalam pelaksanaannya prosedur promosi jabatan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selama ini adalah sebagai berikut:

1. SKPD mengusulkan pegawainya yang akan dipromosikan kepada badan Kepegawaian Daerah selaku organisasi yang menangani masalah kepegawaian. Akan tetapi dalam usulan pegawai yang akan dipromosikan SKPD harus melihat kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai agar nantinya setelah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi pegawai tersebut diharapkan bisa bekerja dengan profesional serta menegakkan disiplin pegawai.
2. Setelah usulan pegawai yang mau dipromosikan diterima oleh organisasi pengelola kepegawaian maka usulan tersebut diajukan kepada Baperjakat untuk mendapat nota pertimbangan
3. Jika nota pertimbangan dari Baperjakat sudah disimpulkan maka dibuat susunan perincin surat keputusan Gubernur yang menyatakan pegawai tersebut dapat untuk dipromosikan.

- Surat keputusan promosi yang ditandatangani oleh Gubernur dikeluarkan.

Bidang mutasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku Bidang yang menangani tentang promosi jabatan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- Penyusunan program Bidang Mutasi
- Pengkoordinasian kebijakan mutasi jabatan
- Pengkoordinasian kebijakan kenaikan pangkat, peninjauan masuk kerja, dan pemberhentian dan pensiun
- Pengkoordinasian dan fasilitasi pengangkatan dan pemberhentian jabatan, kenaikan pangkat dan pensiun pegawai Kabupaten/Kota
- Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program Bidang Mutasi
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Tujuan Promosi Jabatan

Tabel 7 Jumlah Pegawai Di Pemerintahan Provinsi Riau yang Dipromosikan Tahun 2016

No	Eselon	Jumlah	Persentase
1	IV.a - III.a	34 orang	35%
2	III.a - II.a	59 orang	60%
3	III.a - II.b	2 orang	2%
4	II.b - II.a	1 orang	1%
5	Non Eselon - III.a	1 orang	1%
6	Non Eselon - IV.a	1 orang	1%
Jumlah		98 orang	100%

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

C. Hambatan Promosi Jabatan

Selama pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan tidak melanggar aturan yang ada maka hambatan tersebut tidak akan pernah terjadi. Promosi jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara dimaksudkan agar nantinya pegawai yang dipromosikan bisa berorientasi pada peningkatan kinerja dan peningkatan kemampuan Pegawai Negeri Sipil setelah mendapatkan pekerjaan dan jabatan yang baru. Sehingga pegawai yang dipromosikan bisa lebih giat dalam bekerja serta bisa mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien dan akuntabel

Pada umumnya dengan adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau ini disambut dengan sangat baik dan antusias oleh semua pegawai, karena dengan adanya promosi ini maka pegawai merasa mendapat perhatian khusus sehingga pegawai bisa bekerja lebih maksimal serta bisa meningkatkan kinerjanya. Selain itu juga pegawai

Promosi jabatan dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan karir pegawai yang tetap, selain itu juga promosi jabatan dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong demi kelancaran jalannya pelaksanaan pelayanan publik. Promosi jabatan dilakukan untuk pembinaan pegawai, dimana dengan promosi jabatan ini pegawai diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan serta promosi jabatan ini diharapkan bisa merangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya promosi jabatan ini maka menduduki jabatan yang lebih tinggi sehingga nantinya pegawai bisa meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Adapun selama tahun 2016 jumlah PNS Pemerintah Provinsi Riau yang mendapatkan promosi jabatan seperti terlihat pada tabel 7 berikut

bisa meningkatkan jabatannya dan kesejahteraan bagi pegawai juga bisa semakin meningkat.

Fungsi Terhadap Transfer atau Mutasi Pegawai

Pengembangan Pegawai Negeri Sipil melalui Transfer atau Mutasi Pegawai yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dianalisis melalui :

A. Prosedur Pelaksanaan Mutasi/Transfer Pegawai

Adapun prosedur pelaksanaan mutasi atau transfer pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut:

- Secara umum pengadaan mutasi pegawai, harus dilakukan oleh instansi yang bersangkutan. Dimana instansi yang bersangkutan mengajukan permohonan mutasi pegawai ke Badan Kepegawaian Daerah. Akan tetapi sebelum melakukan mutasi yang harus dilihat adalah kompetensi

pegawai baik keterampilan, kemampuan serta kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas.

2. Setelah pengajuan diterima oleh Badan Kepegawaian Daerah maka langkah selanjutnya adalah melihat persyaratan pegawai yang mau dimutasi.
3. Untuk mengambil keputusan maka Badan Kepegawaian Daerah harus rapat dengan Baperjakat untuk mempertimbangkan dan mengambil keputusan mutasi pegawai. Dalam pelaksanaan rapat ini ada perbedaan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional, dimana jika yang dimutasi adalah pejabat struktural maka harus dibahas dan dirapatkan dengan Baperjakat, akan tetapi jika yang dimutasi adalah pegawai fungsional maka tidak perlu dibahas dan rapat dengan Baperjakat.
4. Setelah pembahasan dan mempertimbangkan pegawai yang mau dimutasi maka dikeluarkan surat keputusan

(SK) untuk dilakukan mutasi atau transfer pegawai.

B. Tujuan Mutasi/ Transfer Pegawai

Mutasi pegawai ini dilaksanakan tidak lain juga untuk mengatasi dinamika kepegawaian yang bisa mengakibatkan kekurangan dan kelebihan pegawai pada suatu instansi. Mutasi ini dilaksanakan juga untuk mengatasi masalah kekurangan dan kelebihan pegawai, dimana dengan mutasi maka instansi yang mempunyai formasi kosong memerlukan pegawai agar dapat mengisi kekosongan formasi tersebut dan begitu juga dengan instansi yang kelebihan pegawainya agar dapat meningkatkan lagi kinerjanya. Selain itu kemampuan dan wawasan yang luas selalu dibutuhkan untuk mendukung dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai.

Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah Provinsi Riau selama tahun 2016 telah melakukan mutasi kepada pegawainya seperti terlihat pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8 Jumlah Pegawai yang Dimutasi Tahun 2016

No	Eselon	Jumlah	Persentase
1	II.a	6 orang	5%
2	II.b	2 orang	1%
3	III.a	51 orang	38%
4	IV.a	74 orang	56%
Jumlah		133 orang	100%

Sumber: BKD Prov. Riau, 2016.

C. Hambatan Pelaksanaan Mutasi/ Transfer Pegawai

Dalam pelaksanaan mutasi pegawai yang telah dilakukan selama ini tidak banyak kendala yang dihadapi, karena mutasi pegawai yang dilakukan sudah sesuai dengan peraturan sehingga tidak melanggar peraturan tentang Aparatur Sipil Negara, maka hambatan tersebut tidak akan ada. Namun dalam pelaksanaannya pegawai sangat rentan sekali terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan, mungkin hal ini yang menyebabkan hambatan pegawai terhadap pelaksanaan mutasi. Akan tetapi, dalam melaksanakan mutasi harus berhati-hati, karena untuk melaksanakan mutasi harus melihat kompetensi pegawai sehingga dalam penempatan pegawai tidak salah sasaran dan tepat pada bidang yang dibutuhkan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Pegawai

Dalam pengembangan pegawai tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain :

Kebutuhan Organisasi

Untuk melihat kebutuhan organisasi dalam sebuah instansi pemerintahan yang ada di Pemerintahan Daerah Provinsi Riau terlebih dahulu dilakukan analisis beban kerja. Setelah dilakukan analisis beban kerja, maka Badan Kepegawaian Daerah melalui Subbidang Pengadaan dan Tata Usaha Kepegawaian selaku organisasi yang mengurus tentang kepegawaian akan menganalisa serta menyimpulkan dan membuat formasi jabatan.

Formasi Jabatan

Formasi jabatan sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi, dimana dengan formasi jabatan kebutuhan organisasi bisa terpenuhi terutama dalam hal sumber daya manusia. Selain itu dengan adanya formasi jabatan ini maka sebuah organisasi bisa lebih teliti untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia yang ditempatkan bisa menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Tuntunan Lingkup Kerja

Tuntunan lingkup kerja memang sangat dibutuhkan oleh pegawai, dimana dengan tuntutan ini maka pegawai diharapkan bisa melengkapi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi. Dalam sebuah organisasi tuntutan lingkup kerja sangat beragam

sehingga pegawai diwajibkan dapat memenuhi tuntutan lingkup kerja tersebut. Sehingga dengan adanya tuntutan tersebut maka pengembangan bagi pegawai memang harus dilakukan demi memenuhi kebutuhan kompetensi bagi pegawai. Dengan adanya pengembangan ini maka diharapkan pegawai bisa melaksanakan tuntutan lingkup kerja tersebut sehingga nantinya dalam melaksanakan tugas, kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam pekerjaan itu bisa terpenuhi. Dengan adanya pengembangan bagi pegawai dan terpenuhinya tuntutan lingkup kerja tersebut maka pegawai diharapkan bisa mengerjakan dan mengisi semua jabatan-jabatan yang kosong sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Adapun salah satu contoh tuntutan lingkup kerja bagi sebuah instansi adalah sebagai berikut :

Tabel 10 Contoh Tuntunan Lingkup Kerja

No	Nama Jabatan	Tuntunan Lingkup Kerja
1	Penatalaksana Seleksi Diklat Dan Ujian Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Menyiapkan Pelaksanaan Ujian Dinas Dan Ujian Penyesuaian Ijazah - Menerbitkan Surat Tanda Lulus Ujian - Menyiapkan Pelaksanaan Kegiatan Seleksi Diklat
2	Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan Urusan Rumah Tangga Organisasi - Tugas Pembantuan Di Bidang Pariwisata Dan Kebudayaan

Sumber : BKD Prov. Riau, 2017.

Kompleksitas Tugas

Dalam melakukan pengembangan pegawai kompleksitas tugas sangat berpengaruh terutama dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Di dalam melaksanakan pekerjaan memang pegawai harus mempunyai kompetensi yang memadai guna memberi kelancaran dalam bekerja, selain itu pegawai juga harus memiliki keterampilan-keterampilan yang bisa membantu mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Pegawai memang merupakan syarat utama dalam sebuah organisasi akan tetapi jika pegawai yang ada di dalam organisasi tidak mempunyai kompetensi maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dan tidak bisa mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu pegawai harus mempunyai kompetensi guna

memperlancar pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan pengembangan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mencanangkan tiga program untuk pengembangan sumber daya manusia aparatur diantaranya: pendidikan dan pelatihan (diklat), mutasi jabatan, dan promosi jabatan.
2. Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan di Pemerintahan Daerah Provinsi Riau sudah berjalan dengan baik. Akan tetapi ada beberapa hal yang harus diperhatikan dimana sarana dan prasarana adalah hal utama yang dapat mendukung

jalannya pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai maka proses pendidikan dan pelatihan bisa berjalan dengan baik. Pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai baik keterampilan maupun kemampuannya, sehingga pegawai bisa menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal ini sesuai dengan hakikat dari tujuan pendidikan dan pelatihan dimana untuk meningkatkan intelektual dan kemampuan kerja pegawai.

3. Pengembangan pegawai melalui mutasi jabatan hal ini dilaksanakan tidak lain adalah untuk pembinaan dan pengembangan kemampuan pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara agar pegawai tidak merasakan kejenuhan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Selain itu diadakannya mutasi jabatan ini tidak lain juga untuk mengisi kekosongan jabatan dalam sebuah instansi, agar nantinya kebutuhan dan kekurangan pegawai dalam instansi dapat terpenuhi serta kelebihan pegawai yang ada di instansi bisa dimutasikan ke instansi yang masih membutuhkan pegawai.
4. Pengembangan pegawai melalui promosi jabatan dilaksanakan bertujuan untuk mengembangkan karir pegawai, selain itu promosi jabatan, dilaksanakan untuk mengisi kekosongan jabatan demi kelancaran pelaksanaan pelayanan publik. Pelaksanaan promosi jabatan ini tidak, lain adalah untuk jenjang karir pegawai sehingga pegawai yang dipromosikan bisa meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar kinerja di dalam instansi bisa berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Pegawai juga dipersiapkan untuk bisa menghadapi segala tantangan dan mampu mencapai tujuan organisasi.
5. Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai di Pemerintah Daerah Provinsi Riau seperti halnya kebutuhan organisasi, formasi jabatan, tuntutan lingkup kerja, dan kompleksitas tugas. Hal ini sangat penting sekali bagi pengembangan pegawai. Dengan adanya

faktor tersebut maka dapat dilihat kekurangan dan kelebihan pegawai pada sebuah instansi. Sehingga nantinya dalam penerimaan pegawai baru kecakapan dan penempatan pegawai tersebut sesuai dengan kebutuhan instansi serta kemampuan dan keterampilan pegawai bisa terpenuhi sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi publik, yang nantinya bisa menjadikan pelayanan publik yang efektif, efisien dan akuntabel.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan dari hasil analisa yang telah dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam melakukan pengembangan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara sudah berjalan dengan baik antara lain melalui program pendidikan dan pelatihan, mutasi jabatan, dan promosi jabatan serta program-program yang ada, namun masih perlu adanya peningkatan sarana dan prasarana untuk mendukung program pengembangan pegawai agar dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, mutasi jabatan, dan promosi jabatan bisa berjalan dengan lebih baik lagi, sehingga peserta yang mengikuti program pengembangan pegawai nantinya bisa sesuai dengan yang diharapkan.
2. Perlu adanya kerjasama antara Badan Pendidikan dan Pelatihan selaku penyelenggara Diklat dengan pihak akademisi guna meningkatkan sarana dan prasarana agar lebih berkualitas terutama dalam hal pengajar dalam penyampaian materi Diklat.
3. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk menerima peserta Diklat harus teliti dan memperhatikan dengan benar. Sehingga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan peserta sesuai dengan bidang dan kecakapan. Agar nantinya pegawai yang dihasilkan bisa mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
4. Dalam melaksanakan promosi jabatan harus memperhatikan aspek-aspek yang mendukung pegawai untuk dipromosikan. Seperti halnya kompetensi pegawai baik keterampilan, kemampuan serta kecakapan pegawai untuk melaksanakan tugas, sehingga dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai

yang dipromosikan bisa melaksanakan tugas barunya dan bekerja secara professional serta dapat mengembangkan karirnya.

5. Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai maka harus diadakan peta karir pegawai. Karena dengan adanya peta karir pegawai ini maka diharapkan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara bisa lebih mudah diketahui kekurangan dan kelebihan dari para pegawai sehingga dapat diketahui Diklat apa yang tepat dan dibutuhkan pegawai guna meningkatkan kemampuan dan kompetensinya sehingga nantinya dapat bekerja lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Deddy dan Sholihin. 2007. *Sociological Theory : Classical Founders and Contemporary Perspectives*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Inu Kencana, Syafiie. 2011. *Manajemen Pemerintahan*. Pustaka Reka Cipta. Bandung.
- Jack dan Robin. 2005. *Kamus Analisis dan Politik*. Rajawali Press. Jakarta.
- Koentjaraningrat. 2007. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Mas'ood, Mochtar. 2006. *Disiplin dan Metodologi*. LP3ES. Jakarta.
- Mahfud MD. 2008. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Makmur. 2011. *Efektifitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Aditama. Bandung.
- Mustopadidjadja AR. 2012. Kompetensi Aparatur Dalam Memikul Tanggung Jawab Otonomi Daerah Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Ceramah Perdana Pada Kuliah Umum UI.
- Nadler. 2006. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*, Lembaga Administrasi Negara. Jakarta
- Ruky, Achmad S. 2008. *Sumber Daya Berkualitas*. PT. Karya Uni Press. Jakarta.

Singarimbun & Effendi. 2006. *Manajemen PNS Dalam Kerangka NKRI*. Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.

- Suradi. 2005. *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*. Penerbit Mandar Baru. Bandung.
- Susanto. 2008. *Administrasi Kepegawaian*. LP3ES. Yogyakarta.
- Soetjono. 2008. *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Baru. Bandung.
- Trecker. 200. *Administrasi Kepegawaian*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Press, Jakarta.
- Yuwono. 2009. *Manajemen Kepegawaian 1*. Kanisius. Yogyakarta.

Perundang-undangan :

- Undang-Undang Republik Indonesia No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 tentang perubahan Pegawai Negeri Sipil menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Undang-Undang Republik Indonesia No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 41 Tahun 2007 tentang Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 101 tahun 2000 tentang Diklat Pegawai.
- Keppres. Republik Indonesia No. 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.
- Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau
- Perda Provinsi Riau No 8 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau
- Peraturan Gubernur Riau No. 65 tahun 2009 tentang uraian tugas Unit Pelaksana

teknis Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
(UPT)

Okezone.com. 2015. 4-7 juta PNS dalam dilema
dsn pelayanan publik.

Webs. :