

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL

A. Gambaran Umum Kabupaten Malang

1. Geografis, Administratif dan Kondisi Fisik

Secara administratif, Kabupaten Malang termasuk dalam wilayah Propinsi Jawa Timur. Secara geografis, terletak pada $112^{\circ} 17' 10,90''$ sampai dengan $112^{\circ} 57' 00''$ Bujur Timur dan $7^{\circ} 44' 55,11''$ sampai dengan $8^{\circ} 26' 35,45''$ Lintang Selatan. Batas administratif Kabupaten Malang adalah sebagai berikut :

- Sebelah utara : Kabupaten Jombang, Mojokerto dan Pasuruan
- Sebelah selatan : Samudera Indonesia
- Sebelah barat : Kabupaten Blitar dan Kediri
- Sebelah timur : Kabupaten Lumajang dan Probolinggo

Kabupaten Malang mencakup 33 kecamatan dengan luas wilayah keseluruhan 3347,87 km². dikelilingi oleh gunung /pegunungan Arjuno, Anjasmoro, Kelud, Bromo, Semeru dan Tengger.

Kondisi iklim Kabupaten Malang menunjukkan nilai kelembaban tertinggi adalah 90.74 % yang jatuh pada bulan Desember, sedangkan nilai kelembaban terendah jatuh pada bulan Mei, rata-rata berkisar pada 87.47 %. Suhu rata-rata $26.1 - 28.3^{\circ}\text{C}$ dengan suhu maksimal 32.29°C dan minimum 24.22°C . Rata-rata kecepatan angin di empat stasiun pengamat antara 1,8 sampai dengan 4,7 km/jam. Kecepatan angin terendah yakni berkisar pada 0.55 km/jam umumnya jatuh pada bulan Nopember dan tertinggi yakni 2.16 km/jam jatuh pada bulan September.

Curah hujan rata-rata berkisar antara 1.800 – 3.000 mm per tahun, dengan hari hujan rata-rata antara 54 – 117 hari/tahun.

Topografi kabupaten Malang terdiri dari:

- Kelerengan 0-2% yang meliputi kecamatan Bululawang, Gondanglegi, Tajinan, Turen, Kepanjen, Pagelaran dan Pakisaji
- Kelerengan 2-15% yang meliputi kecamatan Singosari, Lawang, Karangploso, Dau, Pakis, bampit, Sumberpucung, Kromengan, Pagak, Kalipare, Donomulyo, Bantur, Ngajum dan Gedangan
- Kelerengan 15-40% yang meliputi kecamatan Sumbermanjing Wetan, Wagir, dan Wonosari)

Dan kelerengan 40% meliputi kecamatan Pujon, Ngantang, Kasembon, Poncokusumo, Jabung, Wajak, Ampelgading dan Tirtoyudo.

Debit sumur umumnya bervariasi sesuai dengan kondisi geologi dan topografinya. daerah lembah Brantas umumnya memiliki debit bervariasi antara 10-20 L/detik, meluas mengikuti lembah tersebut sampai ke Singosari. Ke arah timur, barat dan utara, potensi air bawah tanah menurun secara berangsur-angsur pada medan vulkanik sesuai dengan meningkatnya kemiringan lereng dan meliputi daerah-daerah dengan ketinggian di atas sekitar 300-500 m yang potensi pengembangan penyediaan air bersihnya sangat kecil.

Di bagian selatan Kabupaten Malang, air bawah tanah didapat pada batugamping Pegunungan selatan. Akibat dalamnya muka airtanah dan permeabilitasnya yang terlokalisir, sumber-sumber air tersebut tampaknya sangat sulit dimanfaatkan menggunakan sumur bor.

Kabupaten Malang memiliki sumber mata air yang paling padat di Jawa Timur yakni sebanyak 684 sumber. Kebanyakan airnya dimanfaatkan untuk pengairan di dekat sumber atau mengalir ke saluran atau sungai menuju aliran dasar aliran utama sungai Brantas.

Pembagian kecamatan-kecamatan di seluruh Kabupaten Malang sesuai dengan kondisi dan karakteristik kegiatan dibedakan menjadi kawasan perkotaan dan kawasan perdesaan. Identifikasi kawasan perkotaan dan perdesaan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui dan menentukan jenis kegiatan yang akan ditentukan sehingga sesuai dengan peruntukan tanah dan ruangnya. Adapun luas wilayah per kecamatan dan jumlah kelurahan di Kabupaten Malang dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Nama, Luas Wilayah per-Kecamatan dan Jumlah Kelurahan/Desa

No	Nama Kecamatan	Jumlah Kelurahan/ Desa	Luas Wilayah	
			(Ha)	%thd total
1	Donomulyo	10 Desa	17.535	4,96%
2	Kalipare	9 Desa	13.215	3,74%
3	Pagak	8 Desa	9.010	2,55%
4	Bantur	10 Desa	17.575	4,97%
5	Gedangan	8 Desa	17.000	4,81%
6	Sumber Manjing Wetan	15 Desa	27.160	7,68%
7	Dampit	11 Desa/ 1 Kel	14.895	4,21%
8	Tirtoyudo	13 Desa	22.651	6,41%
9	Ampelgading	13 Desa	20.044	5,67%
10	Poncokusumo	17 Desa	22.250	6,29%

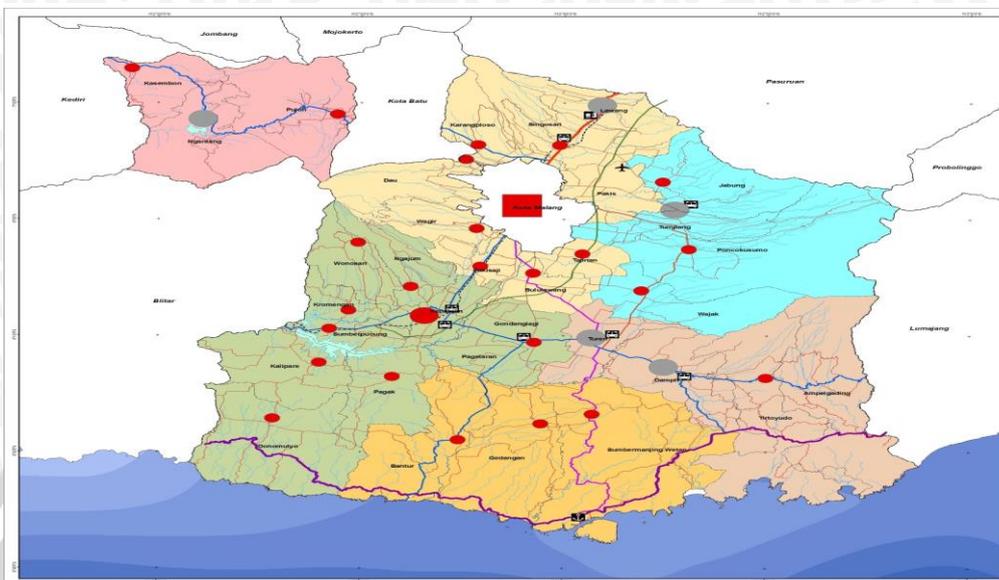
11	Wajak	13 Desa	12.485	3,53%
12	Turen	15 Desa/ 2 Kel	6.420	1,82%
13	Bululawang	14 Desa	5.195	1,47%
14	Gondanglegi	14 Desa	6.985	1,98%
15	Pagelaran	10 Desa	4.015	1,14%
16	Kepanjen	14 Desa/4 Kel	5.660	1,60%
17	Sumberpucung	7 Desa	4.138	1,17%
18	Kromengan	7 Desa	4.452	1,26%
19	Ngajum	9 Desa	6.624	1,87%
20	Wonosari	8 Desa	6.191	1,75%
21	Wagir	12 Desa	7.709	2,18%
22	Pakisaji	12 Desa	4.465	1,26%
23	Tajinan	12 Desa	4.032	1,14%
24	Tumpang	15 Desa	6.480	1,83%
25	Pakis	15 Desa	6.481	1,83%
26	Jabung	15 Desa	12.680	3,59%
27	Lawang	10 Desa/ 2 Kel	7.165	2,03%
28	Singosari	14 Desa/ 3 Kel	12.244	3,46%
29	Karangploso	9 Desa	7.115	2,01%
30	Dau	10 Desa	5.775	1,63%
31	Pujon	10 Desa	12.095	3,42%
32	Ngantang	13 Desa	15.195	4,30%

33	Kasembon	6 Desa	8.550	2,42%
Total		378 Desa/12 Kelurahan	353.486	100,00%

Sumber : RPJMD Kabupaten Malang 2010-2015

Berdasarkan tabel 4.1 diatas bahwa Kabupaten mempunyai banyak kecamatan yakni sebanyak 33 diantaranya : Donomulyo, Kalipare, Pagak, Bantur, Gedangan, Sumber Manjing Wetan, Dampit, Tirtoyudo, Ampelgading, Poncokusumo, Wajak, Turen, Bululawang, Gondanglegi, Pagelaran, Kapanjen, Sumberpucung, Kromengan, Ngajum, Wonosari, Wagir, Pakisaji, Tajinan, Tumpang, Pakis, Jabung, Lawang, Singosari, Karangploso, Dau, Pujon, Ngantang, dan Kasembon. Adapun setiap kecamatan memiliki jumlah desa yang masing-masing tidak sama jumlahnya, jika di total dari 33 kecamatan di Kabupaten Malang jumlah desa yang ada mencapai 378 desa dan 12 kelurahan. Selain itu jumlah luas wilayah Kabupaten Malang jika dilihat dari tabel diatas seluas 353.486Ha. Hal ini membuktikan bahwa Kabupaten Malang termasuk salah satu kabupaten yang bisa disebut memiliki wilayah yang sangat luas dibanding kabupaten-kabupaten lainnya.

2. Peta Kabupaten Malang



Gambar 4.1: Peta Kabupaten Malang

Sumber : RPJMD kab. Malang 2010-2015

3. Tata Ruang Wilayah

Struktur ruang kabupaten bertujuan dalam penentuan hirarki dan penetapan fungsi kawasan baik perkotaan maupun perdesaan, serta pembagian satuan wilayah pengembangan. Adanya hierarki perkotaan berarti ada keterkaitan suatu perkotaan dengan perkotaan lainnya. Perkotaan yang memiliki hierarki lebih tinggi akan lebih besar pengaruh jangkauannya dan akan mempengaruhi perkotaan yang hierarkinya lebih rendah. Seiring perkembangan yang ada di Kabupaten Malang, Kapanthen akan berubah status dari Ibukota Kecamatan menjadi Ibukota Kabupaten. Hal ini akan mengakibatkan peningkatan berbagai kegiatan, sehingga hierarki perkotaannya juga naik dari orde IV menjadi orde III.

Pada masa yang akan datang orde perkotaan di Kabupaten Malang diarahkan sebagai berikut :

- Orde III adalah Perkotaan Kepanjen.
- Orde IV adalah Perkotaan Ngantang, Perkotaan Lawang, Perkotaan Tumpang, Perkotaan Turen, Perkotaan Dampit, Perkotaan Gondanglegi dan Perkotaan Donomulyo.
- Orde V semua perkotaan yang berfungsi sebagai ibukota kecamatan selain yang disebut diatas.

Tiap-tiap kecamatan untuk mempercepat perkembangan dapat di tempuh dengan penentuan desa-desa pusat pertumbuhan.

a. Pola Ruang

1. Kawasan Permukiman

Pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kelompok, yakni kawasan permukiman perkotaan yang dapat diindikasikan juga sebagai Ibukota Kecamatan. Wilayah ini didominasi kegiatan yang difungsikan untuk kegiatan yang bersifat kekotaan dan merupakan orientasi pergerakan penduduk yang ada pada wilayah sekitarnya. Sedangkan kawasan permukiman pedesaan adalah suatu kawasan untuk permukiman pada lokasi sekitarnya masih didominasi oleh lahan pertanian, tegalan, perkebunan sebagian diantaranya memiliki aksesibilitas yang kurang, jumlah sarana dan prasarana penunjang terbatas pada pelayanan kecil.

2. Kawasan Pertanian

Kawasan ini secara keseluruhan seluas 162.441 Ha dengan rincian : pertanian sawah seluas 47.902 Ha, tegalan seluas 102.219 Ha dan perkebunan seluas 12.320 Ha, dimana untuk kawasan jenis ini keberadaannya tersebar diseluruh kecamatan di Kabupaten Malang. Dari kondisi tersebut diharapkan kawasan ini mampu menciptakan swasembada pangan terutama melalui program-program yang ada yaitu melalui ekstensifikasi, intensifikasi, diversifikasi serta rehabilitasi dan tidak menutup kemungkinan pembukaan lahan-lahan baru yang diperuntukkan bagi pertanian daerah.

3. Kawasan Perkebunan

Kawasan ini tersebar secara tidak merata pada setiap kecamatan. Jenis komoditi perkebunan yang ada dan cukup dominan di beberapa wilayah adalah teh, cengkeh, panili, tebu, kelapa, coklat dan kopi. Wilayah yang menghasilkan perkebunan ini umumnya merupakan kawasan yang memiliki kondisi topografi perbukitan dan sebagian kecil pada daerah dataran rendah dengan jenis tanaman yang ditanam adalah termasuk jenis tanaman keras.

4. Kawasan Industri

Kawasan industri yang ada di Kabupaten Malang meliputi kawasan industri Singosari - Lawang, Wagir, Turen dan lain-lain. Untuk kawasan industri Turen meliputi industri besar (PT. PINDAD) serta beberapa jenis industri kecil dan home industry lain seperti indisiuri tapioka,

marning, sangkar burung, kerupuk, dan lain-lain. Jenis industri lain yang ada di Kabupaten Malang antara lain : industri tapioka di Kecamatan Sumbermanjing Wetan, industri gula yang terdapat di dua kecamatan yaitu pabrik gula Kebonagung di Kecamatan Pakisaji dan pabrik gula Kribet Baru di Kecamatan Bululawang. Selain itu terdapat pula industri lidi, rokok, keramik, asbes di Kecamatan Wagir; industri tikar mendong, tamper mendong, keju di Kecamatan Wajak; dan lain-lain.

5. Kawasan Pariwisata

Kabupaten Malang ternyata memiliki banyak obyek wisata yang tersebar di seluruh wilayah kabupaten, obyek tersebut diantaranya adalah : Obyek Wisata Budaya, Obyek Wisata Buata, Wisata Alam Air`Terjun, Wisata Alam Air`Terjun dan Pantai

6. Kawasan Peternakan

Beberapa kecamatan yang memiliki potensi pengembangan peternakan di Kabupaten Malang, baik ternak besar maupun ternak kecil, Kecamatan Ampelgading : potensinya adalah sapi potong dan kambing. Selain ternak-ternak besar tersebut diatas, masing-masing kecamatan juga memiliki potensi pengembangan ternak kecil, yakni : ayam buras/kampung, ayam ras, kambing, domba, kelinci dan sebagainya terdistribusi secara merata.

7. Kawasan Perikanan

Peningkatan perkenomian Kabupaten Malang bidang perikanan dikembangkan melalui mperikanan laut atau tangkap di wilayah pantai

Sendangbiru melalui penyediaan sarana dan prasarana pendukung penangkapan, TPI dan gudang, pelabuhan penunjang bongkar muat barang dan ikan serta sandar perahu. Sektor perikanan yang ada di Kabupaten Malang dibedakan menjadi dua bagian, yaitu perikanan darat dan perikanan laut.

8. Kawasan Pertambangan.

Yang termasuk kawasan ini adalah penggalian pasir, kerikil dan batuan yang terdapat di sepanjang daerah aliran sungai, yakni di Kecamatan Turen, Ampelgading, Wajak, Ngantang, Kromengan, Kasembon, Dampit, Gedangan, Tumpang, Lawang, Pakis, Singosari dan Gondanglegi. Wilayah yang mempunyai potensi bahan galian/tambang batu kapur adalah Kecamatan Gedangan, Donomulyo, Kalipare, Pagak dan Sumbermanjing Wetan, sehingga pengembangannya di masa yang akan datang tetap terpacu pada lokasi tersebut dengan tetap memperhatikan konservasi alam.

9. Kawasan Hutan

Kawasan ini tersebar secara tidak merata pada wilayah kecamatan. Sebagian kawasan hutan ini ada di bagian pinggiran, terutama pinggir timur, sebagian berada di utara dan sebagian di selatan Kabupaten Malang, dimana diantara kawasan hutan ini masih ada yang dimanfaatkan sebagai hutan produksi. Kawasan hutan yang terletak pada kawasan budidaya adalah kawasan hutan produksi tetap dan kawasan hutan produksi yang terletak pada kawasan non budidaya

adalah hutan produksi terbatas. Diantara kawasan hutan yang termasuk sebagai hutan produksi terbatas adalah di Kecamatan Kasembon, Ngantang, Dau, Wagir, Karangploso, Pujon, Tumpang, Jabung, Poncokusumo, Ampelgading, Tirtoyudo, Sumbermanjing Wetan, Donomulyo, bantur dan Gedangan sedangkan termasuk sebagai hutan produksi tetap adalah di Kecamatan Sumbermanjing Wetan, Dampit, Pagak, Kalipare dan Bantur.

10. Kawasan Khusus, yakni Kawasan Sekitar Bandar Udara, Kawasan Militer, Sekitar Gudang Amunisi.

B. Gambaran Umum Situs Penelitian

Kelembagaan / organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Malang mulai awal tahun 2008, yaitu dengan ditetapkannya Peraturan daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang organisasi Perangkat Daerah, terdiri atas Sekretariat Daerah (dengan 4 Asisten dan 14 Bagian), Sekretariat DPRD, 19 Dinas Daerah, 15 Lembaga Teknis Daerah (yang berbentuk 10 Badan, 3 Kantor, 1 Inspektorat dan 1 Rumah Sakit Daerah) selain Satuan Polisi Pamong Praja, dan 33 Kecamatan, serta 12 Kelurahan. Menyangkut lembaga/ organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yang didasarkan pada Peraturan Bupati Malang Nomor 3 tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah Sekretariat Daerah, dengan uraian sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah mempunyai tugas:

- a. Membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas dan Daerah dan lembaga teknis Daerah.
- b. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah;
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah.

2. Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang terdiri dari Sekretaris Daerah, 4 (empat) Asisten, 14 (empat belas) Bagian, yaitu:

- a. Asisten, terdiri dari :
 1. Asisten Pemerintahan;
 2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
 3. Asisten Administrasi;
 4. Asisten Kesejahteraan Rakyat.
- b. Bagian, terdiri dari :
 1. Bagian Tata Pemerintahan Umum;

2. Bagian Tata Pemerintahan Desa;
3. Bagian Hukum;
4. Bagian Pertanahan;
5. Bagian Perekonomian;
6. Bagian Kerjasama;
7. Bagian Administrasi Pembangunan;
8. Bagian Pengelola Data Elektronik;
9. Bagian Umum dan Protokol;
10. Bagian Tata Usaha;
11. Bagian Hubungan Masyarakat;
12. Bagian Organisasi;
13. Bagian Kesejahteraan Rakyat;
14. Bagian Mental dan Kerohanian

3. Tugas Dan Fungsi Asisten Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

Asisten sebagaimana tersebut di atas, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretariat Daerah.

A. Asisten Pemerintahan

- Asisten Pemerintahan mempunyai tugas melakukan pembinaan penyelenggaraan kegiatan bidang administrasi tata pemerintahan umum, tata pemerintahan desa, hukum dan pertanahan.
- Untuk menyelenggarakan tugas Asisten Pemerintahan mempunyai fungsi:

- 1) perencanaan strategis pada unit organisasi di bawah Asisten Pemerintahan;
- 2) pengkoordinasian perencanaan dan perumusan kebijakan;
- 3) pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di lingkungan Asisten Pemerintahan;
- 4) pengkoordinasian dan pembinaan penyusunan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas Pemerintah Daerah;
- 5) pembinaan dan pelayanan di bidang tata pemerintahan umum, hukum, tata pemerintahan desa dan pertanahan;
- 6) pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

➤ Asisten Pemerintahan membawahi :

- 1) Kepala Bagian Tata Pemerintahan Umum;
- 2) Kepala Bagian Tata Pemerintahan Desa;
- 3) Kepala Bagian Huku;
- 4) Kepala Bagian Pertanahan.

B. Asisten Perekonomian dan Pembangunan :

- Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas melakukan pembinaan penyelenggaraan kegiatan bidang administrasi perekonomian, kerjasama, pembangunan, dan sistem data elektronik;
- Untuk menyelenggarakan tugas Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai fungsi:

- 1) perencanaan strategis pada unit organisasi di bawah Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 2) pengkoordinasian perencanaan dan perumusan kebijakan;
- 3) pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di lingkungan Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 4) pengkoordinasian dan pembinaan penyusunan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas Pemerintah Daerah;
- 5) pembinaan dan pelayanan dibidang perekonomian, kerjasama, pembangunan dan pengelola data elektronik;
- 6) pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

➤ Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi:

- 1) Bagian Perekonomian;
- 2) Bagian Kerjasama;
- 3) Bagian Administrasi Pembangunan;
- 4) Bagian Pengelola Data Elektronik.

C. Asisten Administrasi

- Asisten Administrasi mempunyai tugas melakukan pembinaan penyelenggaraan kegiatan bidang administrasi umum dan protokol, hubungan masyarakat, tata usaha dan organisasi.
- Untuk menyelenggarakan tugas Asisten Administrasi mempunyai fungsi:

- 1) perencanaan strategis pada unit organisasi di bawah Asisten Administrasi;
- 2) pengkoordinasian perencanaan dan perumusan kebijakan;
- 3) pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di lingkungan Asisten Administrasi;
- 4) pengkoordinasian dan pembinaan penyusunan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugas Pemerintah Daerah;
- 5) pembinaan dan pelayanan di bidang administrasi umum dan protokol, hubungan masyarakat, tata usaha dan organisasi;

➤ Asisten Administrasi membawahi:

- 1) Bagian Umum dan Protokol;
- 2) Bagian Tata Usaha;
- 3) Bagian Hubungan Masyarakat;
- 4) Bagian Organisasi.

D. Asisten Kesejahteraan Rakyat:

- Asisten Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas melakukan pembinaan penyelenggaraan kegiatan bidang Kesejahteraan Rakyat, Bina Mental dan Kerohanian.
- Untuk menyelenggarakan tugas Asisten Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi:
- 1) perencanaan strategis pada unit organisasi di bawahnya Asisten Kesejahteraan Rakyat;

- 2) penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penanganan masalah-masalah sosial;
 - 3) pelaksanaan koordinasi teknis dengan instansi terkait dibidang kesejahteraan sosial dan keagamaan;
 - 4) pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kesejahteraan sosial, bantuan sarana keagamaan dan bantuan pembinaan mental;
 - 5) pelaksanaan pembinaan administratif di bidang kesejahteraan sosial, mental dan agama;
- Asisten Kesejahteraan Rakyat membawahi:
- 1) Bagian Kesejahteraan Rakyat;
 - 2) Bagian Bina Mental dan Kerohanian.

4. Visi Dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Visi merupakan hasil refleksi dan proyeksi tentang arah yang hendak dituju oleh Sekretaris Daerah dalam menjalankan dan memimpin Sekretariat Daerah, membantu Kepala Daerah dalam menyusun kebijakan, serta mengkoordinasikan Dinas Daerah Dan Lembaga Teknis Daerah, yang digali dari nilai-nilai luhur yang mampu mengarahkan seluruh sumber daya yang dimiliki menuju apa yang menjadi harapan, sehingga ditentukan pernyataan Visi dan Misi sebagai berikut:

“MENJADIKAN SEKRETARIAT DAERAH YANG EFISIEN,
EFEKTIF DAN PRODUKTIF GUNA TERSELENGGARANYA
KEPEMERINTAHAN YANG BAIK DI KABUPATEN MALANG”

Misi adalah implementasi dari keinginan untuk menyatukan langkah dari gerakan dalam melaksanakan visi yang telah ditetapkan. Adapun misi dalam hal ini adalah sebagai berikut:

1. Membantu Bupati Malang dalam memimpin dan menyusun kebijakan Pemerintah Kabupaten Malang, guna mempercepat perwujudan masyarakat yang agamis, demokratis dan sejahtera.
2. Mengkoordinasikan Perangkat Daerah Kabupaten Malang dalam pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan, perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Malang, secara sinergis dan akomodatif.
3. Membina Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten Malang, melalui penerapan manajemen kepegawaian yang lebih didasarkan pada sistem prestasi kerja, sehingga produktivitas kerja dan kualitas kehidupannya meningkat.
4. Mengkoordinir pengelolaan keuangan daerah agar lebih tercipta pengelolaan keuangan secara tertib, taat pada aturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, bermanfaat, untuk masyarakat, serta dilaksanakan dalam suatu sistem terintegrasi.

Tabel 4.2

Jajaran Nama Pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

No	NIP	Nama	Jabatan
1	196708301982091001	Dr. Abdul Malik, SE, M.Si	Sekretariat Daerah
2	195802251985021002	Drs. Eko Suwanto	Ass Pemerintahan
3	196701041992031008	Nurman Ramdansyah, SH, M.Hum.	Ass Perokonomian dan Pembangunan
4	195905311986032004	Dra. Made Dewi Anggraeni, M.Si	Ass Administrasi
5	195808041985091001	Drs. Prihadi Waskito, MM	Ass Kesejahteraan Rakyat
6	195712091979011001	Drs. Bambang Sumantri, SH, MM, M.Hum	Staf Ahli Bupati Bidang Hukum dan Politik
7	196212241992121001	Drs. Nazarudin Hasan T, M.Si	Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Berdasarkan gambar hasil penelitian penulis di atas mengenai jajaran pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Per Juni 2015 bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Malang hingga saat ini di bawah pimpinan Dr. Abdul Malik, SE. MSi, untuk Asisten Pemerintahan di bawah pimpinan Drs. Eko Suwanto, selanjutnya pada Asisten Perekonomian Dan Pembangunan dipimpin oleh bapak Nurman Ramdansyah,SH, M.hum, pada Asisten Administrasi di bawah pimpinan Dra. Made Dewi Anggraeni, M.Si, untuk Asisten Kesejahteraan Rakyat di kepalai oleh bapak Drs. Prihadi Waskito, MM, selanjutnya Staf Ahli Bupati Bidang Hukum dan Politik dipimpin oleh Drs. Bambang Sumantri, SH, MM, M.Hum dan yang terakhir pada Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan di kepalai oleh Drs. Nazarudin Hasan T. M.si.

Tabel 4.3

Rekap Jumlah PNS dan Tenaga Kontrak/ Honoror Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Per Juni 2015.

No	Unit Kerja	Jumlah		
		PNS	Tenaga Kontrak/ Honoror	Total
1	Bag. Administrasi Pembangunan	15	4	19
2	Bag. Administrasi Kemasyarakatan dan Pembinaan Mental	8	5	13
3	Bag. Hubungan Masyarakat	16	11	27
4	Bag. Hukum	15	5	20
5	Bag. Kerjasama	9	6	15
6	Bag. Administrasi Kesejahteraan Rakyat	7	4	11
7	Bagian Organisasi	10	1	11
8	Bag. Pengelola Data Elektronik	15	10	25
9	Bag. Perekonomian	13	3	16
10	Bag. Pertanahan	11	4	15
11	Bag. Tata Pemerintahan Desa	10	4	14
12	Bag. Tata Pemerintahan Umum	8	6	14
13	Bag. Tata Usaha	31	14	46
14	Bag. Umum dan Protokol	53	66	119
15	Jajaran Sekretariat Daerah	10	-	10
Total		231	143	374

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

Berdasarkan gambar hasil penelitian di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Malang diatas bisa disimpulkan bahwa jumlah pegawai negeri sipil (PNS) mulai dari bagian administrasi, bagian administrasi kemasyarakatan dan pembinaan mental, bagian hubungan masyarakat, bagian hukum, bagian kerjasama, bagian administrasi kesra, bagian organisasi, bagian pengelola data elektronik, bagian perekonomian, bagian pertanahan, bagian tata pemerintahan desa, bagian tata pemerintahan umum, bagian tata usaha, bagian umum dan

protokol sampai pada jajaran Sekretariat Daerah sebanyak 231 pegawai, untuk tenaga kerja kontrak atau honorer berjumlah 143 pegawai, jadi bisa diakumulasikan berdasarkan jumlah PNS maupun kontrak totalnya adalah 374 pegawai.

Tabel 4.4

Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Berdasarkan Golongan Per Juni 2015

No	Golongan	Jumlah (orang)	
		Laki-laki	Perempuan
1	TKK	96	47
2	I	4	-
3	II	50	20
4	III	71	66
5	IV	19	1
Jumlah		240	134

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Malang 2015

Tabel 4.5

Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Per Juni 2015

No	Golongan	Jumlah (orang)	
		Laki-laki	Perempuan
1	S2	32	12
2	S1	155	85
3	D1-D3	11	6
4	SMA	42	31
5	SLTP	-	-
6	SD	-	-
Jumlah		240	134

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Malang 2015

Berdasarkan tabel diatas disebutkan bahwa jumlah pegawai Sekda Kabupaten Malang adalah 374 Orang yang terdiri dari 231 Orang Pegawai Negeri Sipil dan 143 Orang Pegawai Tidak Tetap/Honorer. Dari data diatas dapat

dianalisis bahwa tingkat pendidikan dari pegawai-pegawai yang bekerja di Sekda sudah baik, hal ini dilihat dari tingginya tingkat lulusan sarjana S2 yaitu sebanyak 44 orang, 32 laki-laki dan 12 perempuan, S1 yaitu sebanyak 240 orang, 155 laki-laki dan 85 perempuan. Selebihnya adalah tamatan Diploma sebanyak 17 orang, 11 laki-laki dan 6 perempuan. Serta tamatan SMA sebanyak 73 orang, 42 laki-laki dan 31 perempuan yang kebanyakan adalah tenaga kerja kontrak. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai-pegawai yang bekerja di Sekda sudah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi.

C. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Pengembangan kapasitas SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

A. Strategi Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

Keberadaan aparatur Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang merupakan unsur penting dalam setiap pengelolaan pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan bidang kelembagaan, sumber daya aparatur dan ketatalaksanaan, oleh karenanya pengembangan kapasitas merupakan sebuah ikhtiar untuk melaksanakan standar operasional prosedur dalam bidang kelembagaan, sumber daya aparatur dan ketatalaksanaan. Dengan mewujudkan SDM yang berkualitas maka tidak lain disusunlah suatu strategi yang nantinya akan membuat SDM untuk dapat bekerja lebih optimal dan lebih efektif dan efisien.

Sejalan dengan hal tersebut Kasubag Sumber Daya Aparatur menegaskan bahwa:

Salah satu langkah strategis guna mengembangkan kapasitas aparatur yaitu dengan program pembinaan dan pengembangan aparatur, hal ini sudah tertulis dalam Renja Bag Organisasi Tahun 2016 dan Renstra Tahun 2011-2016. Program Kerja ini ditetapkan dengan maksud agar Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang memiliki sumber daya manusia yang bermutu (berkualitas), mampu bersaing dengan sumber daya lain, sehingga mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusiannya. Dalam program ini terdapat satu kegiatan yaitu Pendidikan dan Pelatihan Formal yang dapat terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga capaian kinerja mencapai 100%.

(Sumber: Hasil wawancara pada 15 Januari 2016 pukul 09.45 WIB)

Selain hal yang sudah disampaikan oleh Kasubag SDA beliau juga melampirkan isi dari Rencana Kerja Bag Organisasi (RENJA) tahun 2016 yang berhubungan dengan pengembangan kapasitas sumber daya manusia:

Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur.

Program ini ditetapkan melalui kegiatan Penyusunan Instrumen Standar Kompetensi Jabatan dalam tahun 2014 ini dilaksanakan kegiatan-kegiatan antara lain :

- a. Review Bimbingan Teknis Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja terhadap para Petugas baik Dinas, Lembaga Teknis maupun Kecamatan.
- b. Bimbingan Teknis Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) bagi SKPD.
- c. Perbaikan/penambahan Teknologi Penyusunan Analisa Jabatan berbasis IT.
- d. Perbaikan kompetensi etika dan perilaku.

Melalui kegiatan dimaksud bertujuan untuk memperoleh data Uraian Jabatan yang memiliki fungsi yang maksimal dalam penataan personil dan penempatan pegawai dan jabatan serta pembentukan Formasi Jabatan yang terbagi

dalam beberapa kegiatan secara berturut-turut antara lain Job Allocation, Job Discription, Job Specification, Job Orientation dan membagi jabatan serta formasinya dengan tepat menurut fungsinya dalam dua unsur jabatan yaitu Struktural dan Fungsional guna kebutuhan Pendidikan dan Latihan serta Kelembagaan.

Berdasarkan uraian yang sudah disampaikan oleh beberapa narasumber dan ini dari Renja Bag Organisasi dapat disimpulkan bahwa guna mengembangkan kapasitas sumber daya aparatur haruslah menyusun suatu strategi yang dapat menghasilkan tujuan yang diinginkan. Maka dengan adanya strategi pembinaan dan pengembangan aparatur peneliti ingin meneliti sejauh mana program-program yang sudah dijalankan oleh Setda Kab. Malang guna menunjang kapasitas sumber daya manusia agar lebih efektif dan efisien. Adapun program-program yang peneliti ingin sampaikan ialah

1. Pendidikan dan Pelatihan
2. Kompetensi
3. Etika dan Perilaku
4. Penataan Anjab

a. Pendidikan dan Pelatihan

Salah Satu upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dalam hal ini yaitu pegawai sekretariat daerah melalui pendidikan dan pelatihan structural. Mengacu pada Undang undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa pemberdayaan atau pembinaan SDM yang didasarkan pada kualitas kinerja

pegawai maupun sistem prestasi kerja melalui Diklat, selain itu sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS, dimana Peraturan Pemerintah tersebut dilator belakangi bahwa PNS sebagai unsur utama SDM aparatur mempunyai peranan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan pada Negara.

Kebijakan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di kabupaten Malang pada umumnya dan Setda Kabupaten Malang pada khususnya agar membentuk pegawai yang berkualitas dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini sebagaimana diutarakan oleh Asisten Kepala Sekda Kabupaten Malang dalam sebuah sesi wawancara dengan peneliti bahwa :

Satu-satunya kebijakan pemda Kabupaten Malang untuk meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil memang melalui diklat. Itulah yang juga terjadi di Sekda. Diklat yang diadakan dan diikuti oleh pegawai Sekda baik itu structural maupun fungsional memang ditujukan untuk peningkatan kompetensi pegawai guna memperbaiki peningkatan kemampuan SDM. Hal ini tidak diikuti oleh internal Sekda sendiri melainkan oleh seluruh aparatur SKPD yang ada ada di Kabupaten Malang.

(Sumber: hasil wawancara 28 Juli 2015 pkl. 09.30 WIB)

Pada Peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 8 ayat 1 menyebutkan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- 1) Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- 2) Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan;
- 3) Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Hal ini sesuai yang di ungkapkan oleh bapak Iwan selaku Kasubag Sumber daya aparatur Bagian Organisasi Kantornya:

Pada dasarnya Pendidikan dan Pelatihan memang sangat dibutuhkan adanya. Sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, yang mana pendidikan dan pelatihan akan mengidikasikan sikap dan perilaku setiap PNS serta secara otomatis akan membentuk serta menunjang kompetensi PNS itu sendiri untuk lebih dapat lebih profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, dengan melaksanakan prinsip-prinsip *good governance*. (Sumber: Hasil wawancara 28 juli 2015 pkl 11.00 WIB)

Lebih lanjut Kasubag Sumber Daya Aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang memberikan penjelasan bahwa diklat terdiri beberapa jenis, diantaranya diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat tersebut berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tersebut di jelaskan beberapa jenis diklat yaitu:

a. Diklat Prajabatan

Diklat ini dimaksudkan untuk menumbuhkan dan memupuk kesadaran agar memahami, mengerti tentang keberadaan PNS sehingga akan terbentuk moral, akhlak yang baik sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945. Dengan mengikuti diklat prajabatan diharapkan para calon CPNS mampu mempersiapkan diri secara khusus bukan saja pengetahuan tentang perkantoran tetapi juga mendapatkan binaan kepribadian yang mencakup mental, watak, dan kedisiplinan serta pembinaan fisik sehingga mereka mempunyai kepribadian yang tangguh, berdisiplin tinggi, ulet dan bertanggung jawab.

Adapun sasaran diselenggarakannya diklat prajabatan adalah:

- 1) Tersedianya PNS yang sikap mental, kemampuan fisik dan disiplin tinggi, setia, taat pada Pancasila dan UUD 1945.
- 2) Mampu membuat laporan dalam bentuk tertulis atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawab atau yang dibebankan kepadanya.
- 3) Memiliki kemampuan dan pengetahuan administrasi dasar sesuai dengan kedudukannya.

b. Diklat dalam jabatan

Program diklat dalam jabatan yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan ini didesain untuk pencapaian persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural. Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang diklatpim yang terdiri dari:

- a. Diklatpim tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV
- b. Diklatpim tingkat III untuk jabatan struktural eselon III
- c. Diklatpim tingkat II untuk jabatan struktural eselon II
- d. Diklatpim tingkat I untuk jabatan struktural eselon I

Adapun tujuan dilaksanakan diklatpim yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatan eselon secara profesional dengan dilandasi kepribadian, etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansinya.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman pemberdayaan masyarakat.
- d. Melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang efektif, efisien dan responsife.

2. Diklat fungsional

Diklat fungsional ini perlu mendapatkan perhatian khusus mengingat perannya yang sangat penting untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional untuk membekali pegawai dalam memperlancar urusan-urusan fungsional mereka.

Tabel 4.6
Macam Pelatihan Yang Pernah Diikuti Oleh Pegawai Setda Kab. Malang

No	Jenis Pendidikan Jabatan	Macam Pelatihan
1	Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latpim IV 2. Latpim III 3. Latpim II 4. SEPALA 5. SEPADYA 6. SPAMEN (diklat staf dan pimpinan administrasi tingkat menengah) 7. ADUM (diklat administrasi umum) 8. SPAMA (diklat staf dan pimpinan tingkat pertama) 9. ADUMLA
2	Fungsional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahasa Inggris kepariwisataan 2. Operator Komputer 3. Programmer Komputer 4. Manajemen Kearsipan 5. SUSPIM PEMDAGRI 6. PPAT 7. Penataran Aktualisasi 8. TOT Reiventing Government

Sumber : Setda Kabupaten Malang 2015

Berdasarkan table 4.6 tentang diklat yang pernah diikuti oleh aparatur Sekda Kabupaten Malang dapat kita simpulkan bahwa diklat-diklat yang diikuti cukup memadai untuk meningkatkan kemampuan SDM aparatur Sekda dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sejalan dengan hal ini Kepala Bagian Organisasi menyatakan bahwa :

“Dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai Setda tidak hanya dilakukan melalui diklat, akan tetapi melalui sosialisasi, workshop, seminar dan bimbingan teknis lainnya. Kegiatan tersebut semata-mata untuk membekali para pegawai dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan oleh atasan”. (hasil wawancara 29 Juli 2015 pkl 08.30 wib)

Adapun pendapat lain dari Kasubag Sumber daya Aparatur di ruangan yang sama:

Bahwa tujuan dari Diklat PIM III dan PIM IV diupayakan menjadi bekal pengetahuan dan ketrampilan bagi para pegawai dalam prose penjurangan Karier bagi pegawai negeri Sipil khususnya bagi Eselon III dan Eselon IV. Pengembangan karier untuk menduduki jabatan dari penjurangan Diklat PIM khususnya DIKLAT PIM III dan IV dalam kenyataannya tidak selamanya menjadi prasarat untuk menduduki jabatan tertentu, bagi seorang pegawai karena ada persyaratan non teknis yang dipenuhi oleh atasan yang merekrut pegawai dalam menduduki jabatan-jabatan tertentu misalnya system NEPOTISME, kesukuan, keluarga dekat dengan pejabat yang lebih tinggi, karena jasa keluarga dsb.
(sumber: hasil wawancara pada 29 Juli pkl 11.00)

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Diklat adalah instrument penting untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas pegawai Sekretraiat Daerah Kabupaten Malang, akan tetapi tujuan diklat bukan salah satu prasyarat dalam pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil. Banyak orang dengan instan memperoleh jabatan yang tinggi berkat dari teman atau pun pegawai yang lebih tinggi jabatannya karena mereka cukup kenal.

Tabel 4.7
Jumlah Pejabat Setda Kabupaten Malang yang pernah mengikuti diklat kepemimpinan

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan Jabatan (DIKLAT)	Jumlah
1	Latpim IV	5
2	Latpim III	8
3	Latpim II	10
4	SEPALA	3
5	SEPADYA	4
6	SEPAMEN(diklat syaf dan pimpinan adminitrasi tingkat menengah	3
7	ADUM (diklat administrasi umum)	10
8	SPAMA (diklat staf dan pimpinan tingkat pertama	12
9	ADUMLA	6
	Jumlah	61

Sumber : Setda Kabupaten Malang 2015

Berdasarkan tabel hasil penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan Latpim IV sebanyak 5 orang, Latpim III sebanyak 8 orang, Latpim II sebanyak 10 orang, SEPALA 3 orang, SEPADYA sebanyak 4 orang, SPAMEN sebanyak 3 orang, ADUM sebanyak 10 orang, SPAMA sebanyak 12 orang, dan ADUMLA sebanyak 6 orang. Jadi, jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat adalah 61 orang.

Tabel 4.8
Jumlah Pejabat Setda Kabupaten Malang yang pernah mengikuti diklat fungsional

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)	JUMLAH
1	Bahasa Inggris	8
2	Operator Komputer	10
3	Programer Komputer	15
4	Manajemen Kearsipan	7
5	SUSPIM PEMDAGRI	8
6	PPAT	11
7	Penataran Aktualisasi	12
8	TOT Reiventing Government	15
	Jumlah	86

Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

Berdasarkan tabel hasil penelitian di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional yang meliputi bahasa inggris sebanyak 8 orang, operator komputer 10 orang, programer komputer sebanyak 15 orang, manajemen kearsipan sebanyak 7 orang, SUSPIM PEMDAGRI sebanyak 8 orang, PPAT sebanyak 11 orang, penataran aktualisasi sebanyak 12 orang dan TOT Reiventing Gvernment sebanyak 15 orang. Jadi, jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat fungsional adalah 86 orang.

Sejalan dengan pelaksanaan Diklat, baik struktural maupun fungsional secara umum dibutuhkan adanya analisis organisasi dimana menghendaki kapan diklat itu dilaksanakan, berapa biaya yang dibutuhkan termasuk perlengkapan Diklat. Disamping itu juga, analisa organisasi ini mempertimbangkan sikap pegawai terhadap organisasi, jumlah pegawai yang akan dikirim untuk mengikuti diklat serta jenis diklat apa yang akan dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti telah menemui salah satu staf Sekda Kabupaten Malang yang tidak mau di cantumkan jabatannya beliau berkomentar :

“Saya sudah menduduki jabatan IV..dengan mencapai jabatan eselon berikut saya harus mengikuti Diklatpim guna prasyarat untuk menduduki jabatan tersebut. Saya menyadari keterbatasan anggaran yang belum tersedia untuk mengirimkan peserta Diklatpim, maka saya selaku aparatur negara sadar akan kewajiban, maka saya siap mengikuti Diklatpim dengan biaya swadaya”.

(sumber data: hasil wawancara 29 Juli pukul 13.00 wib)

Pelaksanaan diklat di Kabupaten Malang diatur dan dilaksanakan oleh BKPP sebagai instansi yang berwenang dan BKPP di bantu BKD selaku badan yang mengatur pegawai Pemkab untuk mengkoordinir pegawai seluruh SKPD yang ada di Kabupaten Malang. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kasubag Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sebagai berikut :

“Diklat memang menjadi suatu hal yang wajib dilakukan untuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil. Diklat itu sendiri memang dilaksanakan satu pintu, tapi kalau yang sifatnya teknis atau lebih dikenal non-program itu diserahkan pada SKPD masing-masing. Pelaksanaan diklat tersebut

tentunya harus disesuaikan dengan anggaran yang ada”.
(Sumber: Hasil wawancara tanggal 3 Agustus 2015 pkl 09.15 wib)

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Assisten Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bahwa:

“yang berwenang atas pelaksanaan diklat di Kabupaten Malang ialah BKPP BKPP yang menugaskan atau mengkoordinir pelaksanaan diklat ke seluruh SKPD. Jadi bisa dikatakan pengaturannya satu pintu. Akan tetapi ada juga diklat-diklat yang diadakan secara internal oleh Sekda yaitu sifatnya teknis seperti bimtek”.

(Sumber: Hasil wawancara pada 3 Agustus 2015 pkl 13.15)

Lebih lanjut, bahwa sesuai dengan tujuan Diklat yang tertera pada Pasal 8 ayat (1) yang menyebutkan “Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan daerah dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan beberapa rangkaian wawancara dari beberapa informan bisa diketahui bahwa adanya pendidikan dan pelatighandi Sekda ini sudah berjalan secara kuantitas dan kualitas. Peran pendidikan dan pelatihan ini sudah bisa memberikan kontribusi bagi para sumber daya manusia yang ada guna peningkatan kualitas pegawai yang ada di Sekda Kabupaten Malang. Diklat fungsional dan structural sudah berjalan dengan sangat seimbang, dan kebutuhan pegawai struktural maupun fungsional akan diklat tersebut sudah terpenuhi dengan baik. Tetapi kurangnya dana yang menyebabkan diklat kadang sedikit terbengkalai.

b. Kompetensi

Sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat penting dalam

memberikan dan menyampaikan layanan publik yang berkualitas kepada setiap stakeholders. Oleh karena itu pemerintah kab/kota perlu melakukan upaya-upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai, baik melalui pendidikan formal, maupun dengan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan pegawai.

Hal ini sependapat dengan apa yang diutarakan oleh Kepala Subag SDA di kantornya:

Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi ditinjau dari segi tingkat pendidikan PNS di Kabupaten Malang Per 1 Januari 2015 berjumlah 1000 orang cukup memadai. Perencanaan pengembangan SDM dimulai dari analisis jabatan (anjab), apabila penempatan personil berdasarkan anjab tidak sesuai maka akan diambil langkah pergeseran personil, tapi apabila kemampuannya masih kurang, maka diupayakan melalui diklat. (Sumber: Hasil Wawancara Pada 14 Agustus 2015 pukul 08.00 WIB)

Hal yang sama di utarakan oleh Staf Bagian Organisasi bahwa:

Upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai dilakukan pelaksanaan diklat penjurangan struktural dan diklat teknis fungsional, termasuk bimtek maupun workshop. Selain itu dengan menstimulasi dan memfasilitasi PNS melalui pemberian ijin belajar, pemberian keterangan gelar akademik dan sebutan profesi maupun proses belajar yang lain". (Sumber : Hasil Wawancara Pada 14 Agustus 2015 pukul 10.15 WIB)

Berdasarkan wawancara dari kedua SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan hal yang penting dalam proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia hal ini dapat di mulai dari proses analisis jabatan sampai pendidikan dan pelatihan, selain itu dengan memfasilitasi PNS melalui pemberian ijin belajar, pemberian keterangan gelar akademik dan sebutan profesi maupun proses belajar yang lain

Tabel 4.9 Data Unit Kompetensi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

No	Judul Unit Kompetensi
1	Merumuskan inventaris jabatan
2	Merumuskan Analisis Jabatan
3	Menganalisis Beban Kerja
5	Melaksanakan Diklat
6	Membuat Konsep Surat Dinas
7	Membuat Usulan Kenaikan Pangkat
8	Menyusun Laporan
9	Mengoperasikan Komputer
10	Menginput Data
11	Mengetik Konsep Dokumen Kedinasan
12	Mengarsipkan Data
13	Memelihara Hardware/Software Komputer

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Malang 2015

Berdasarkan tabel di atas sudah bisa peneliti simpulkan bahwa kompetensi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sudah bisa dikatakan memepuni guna menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu organisasi dalam proses pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Hal ini bisa dilihat dari mulai merumuskan inventaris jabatan sampai sampai memelihara fasilitas yang ada.

Dengan adanya kesimpulan yang sudah disampaikan peneliti hal yang sama disampaikan oleh Kepala Bagian Organisasi bahwa:

“Dalam mekanisme kerja suatu organisasi, khususnya dalam organisasi yang banyak melibatkan tenaga manusia, prinsip yang dikembangkan adalah take and give, yang artinya bahwa organisasi tersebut disamping bersedia memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawainya juga menuntut adanya seorang pimpinan yang arif dan bijaksana, sehingga para pegawai dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dapat dicapai. Kinerja pegawai

dapat tercapai apabila suatu organisasi itu memiliki pegawai yang memiliki kompetensi baik pengetahuan, pemahaman, sikap terhadap pekerjaan, disamping itu juga motivasi kerja dari seorang pegawai sangat diharapkan”.

(Sumber Data : Hasil wawancara pada 19 Agustus 2015 pukul 09.35 WIB)

Selain itu di ruangan yang sama peneliti juga mendapatkan informasi dari

Kasubag Ketatalaksanaan bahwa:

Dalam meningkatkan kinerja pegawai harus didukung oleh semua komponen dan yang paling penting adalah meningkatkan kompetensi pegawai dalam menumbuhkan kemauan dan keinginan dari setiap pegawai agar mau melakukan perubahan yang menyangkut sikap dan perilaku untuk diimplementasikan secara konsekuen sehingga dalam realitanya dapat dilihat sebagai suatu hasil kerja yang baik. Dalam rangka merealisasikan harapan tersebut, maka kebijakan yang diambil tidak terlepas dari upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan, adalah pengembangan kapasitas dibidang sumber daya manusia

(Sumber: Hasil wawancara pada 19 Agustus 2015 pukul 11.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa disimpulkan bahwa dalam proses mendapatkan hasil kinerja yang baik dari suatu organisasi memang di butuhkan kompetensi baik pengetahuan, pemahaman, sikap terhadap pekerjaan, disamping itu juga motivasi kerja dari seorang pegawai sangat diharapkan. Selain itu dalam rangka merealisasikan harapan tersebut, maka kebijakan yang diambil tidak terlepas dari upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan, adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Pengembangan kapasitas kompetensi SDM harus menjadi prioritas pemerintah daerah, karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu, pemerintah daerah selainnya menempuh langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan kompetensi SDM, sehingga citra PNS tidak lagi dianggap sebagai pegawai yang tidak professional dan hanya berkerja sesuai dengan perintah atasan.

Berdasarkan uraian diatas Kasubag Sumber Daya Aparatur menyampaikan pendapatnya melalui wawancara bahwa:

“Upaya Sekretariat Daerah dalam menegembangkan Kapasitas SDM melalui kompetensi salah satunya dengan meningkatkan skill pegawai dalam pelaksanaan tugas adalah mengikutsertakan pegawai untuk diklat. Demikian juga program pemagangan terhadap tugas pekerjaan baru. Program magang untuk pengenalan tugas-tugas SKPD hanya diperuntukkan bagi CPNS di awal masuk kerja dengan waktu yang tidak terlalu lama”.

(Sumber Data : Hasil wawancara pada 19 Agustus 2015 pukul 13.15)

Selain itu Kasubag Sumber Daya Aparatur memberikan penjelasan tentang manfaat dari kompetensi bagi SDM itu bahwa:

1. Kemampuan untuk mentransfer keterampilan, dan potensi pengembangan karier.
2. Adanya kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan
3. Meningkatkan keterampilan bagi SDM
4. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas.
5. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir SDM.

(Sumber Data : Hasil wawancara pada 19 Agustus 2015 pukul 13.15 WIB)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti kompetensi memang menjadi salah satu upaya dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pendapat yang telah disampaikan oleh pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang besar dalam proses pengembangan SDM dalam mencapai keberhasilan dari suatu organisasi, selain itu dengan adanya kompetensi membrikan banyak manfaat bagi sumber daya manusia itu sendiri.

c. Etika dan Perilaku Pegawai

Sebagai abdi negara seorang PNS terikat dengan segala aturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku, yang mengatur jalannya pemerintahan dan

hubungan antara Pemerintah dengan PNS yang bersangkutan. Selain itu pada tingkat organisasi, hubungan antara organisasi dengan PNS sebagai pegawai dilingkungan organisasi yang bersangkutan juga diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh pemegang otoritas kelembagaan tersebut. Mewujudkan hal itu pemerintah mengeluarkan suatu etika pegawai yang sudah di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Kualitas seorang pegawai tidak hanya semata ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas dan beban kerja yang diberikan kepadanya. Lebih dari itu, banyak bukti empirik menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pegawai juga ditentukan oleh perilaku dan etika kerja mereka. Peran pimpinan sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan keteladanan positif, sehingga setiap pegawai dapat menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam bekerja.

Berkaitan dengan etika pegawai, peneliti telah menemui Kepala Bagian Organisasi sebagai pejabat struktural eselon IV yang dapat di wawancarai bagaimana beliau menerapkan aturan pegawai kantor Sekda, berikut komentarnya:

“Membangun etika dan perilaku terpuji dari pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui pembinaan dan pengawasan secara intensif dan membangun loyalitas bahwa menjadi pegawai adalah pilihannya sendiri. Cara organisasi membangun komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi melalui optimalisasi budaya kerja. Sedangkan membangun kedisiplinan kerja pegawai, secara tegas mengenakan sanksi kepada pegawai apabila indiscipliner”.

(Sumber :Hasil wawancara pada 6 Juli 2015 pkl 09.45 wib)

Hal yang sama diungkapkan oleh Sekretaris Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, bahwa:

“Dalam membangun etika dan perilaku terpuji dari pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi melalui PP/53 tentang disiplin PNS terutama etika dan budaya kerja pegawai. Pengembangan pembinaan dan kesejahteraan pegawai. Dalam membangun komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi adalah melakukan evaluasi etika dan perilaku, terutama terhadap nilai-nilai organisasi. Termasuk didalamnya nilai-nilai agama, misalnya bagi pegawai perempuan dalam berpakaian menggunakan jilbab”.

(Sumber: Hasil wawancara pada tanggal 6 Juli 2015 pkl 10.35 wib)

Lebih lanjut Sekretaris Sekretariat Daerah Kabupaten Malang juga memberikan pedoman aturan-aturan atau etika PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil diantaranya kewajiban yang harus dilakukan oleh PNS dan hal yang dilarang oleh PNS.

➤ Pada Pasal 3 Setiap PNS wajib:

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;

8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;
dan
17. menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

➤ Pada Pasal 4 Setiap PNS dilarang:

1. menyalahgunakan wewenang;
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;

4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;

Selain itu pada kesempatan yang lain Kasubag Sumber Daya Aparatur

Sekretariat Daerah Kabupaten Malang juga bisa diwawancarai berikut ulasanya :

“Cara membangun etika dan perilaku adalah melalui keteladanan dari pimpinan, dan memberikan reward and punishment kepada pegawai. Sedangkan cara membangun komitmen pegawai terhadap nilai-nilai

organisasi adalah juga meneladani pimpinan dan ketaatan terhadap norma dan peraturan organisasi”. (Hasil wawancara pada 8 Juli 2015 pk1 10.15)

Adapun maksud dan tujuan Kode Etik PNS dirumuskan dalam RPP tersebut dirumuskan dalam Bab II, Pasal 2 ayat (1) sampai dengan ayat (4) sebagai berikut:

- a. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan untuk memberikan arah dan pedoman bagi PNS dalam bersikap, bertingkah laku dan berbuat baik didalam melaksanakan tugas maupun pergaulan hidup sehari-hari;
- b. Kode etik Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjaga integritas, martabat, kehormatan, citra dan kepercayaan Pegawai Negeri Sipil melaksanakan setiap tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawab kepada negara, pemerintah dan sesama Pegawai Negeri Sipil, masyarakat, organisasi;
- c. Pembinaan jiwa korps dimaksudkan untuk membina karakter/watak, rasa persatuan dan kesatuan, solidaritas, kebersamaan, kerjasama, tanggung jawab, dedikasi, kreativitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi PNS dalam melaksanakan tugas pengabdianya kepada bangsa dan negara pemerintah, organisasi dan masyarakat yang diharapkan dapat menjadi keteladanan dan dapat dipertanggung jawabkan;
- d. Pembinaan jiwa korps bertujuan untuk mewujudkan budaya kerja yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan, solidaritas, kebersamaan, kerjasama, tanggung jawab, dedikasi, kreativitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi PNS sehingga terwujud PNS yang bermutu tinggi dan sadar akan kedudukan dan tanggung.

Dengan adanya tujuan dan maksud aturan Etika PNS , hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Eko Suwanto selaku Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dalam wawancara tanggal 9 Juli 2015 pk1 10.35 di kantornya yaitu:

“penerapan Kode Etik pegawai harus betul-betul dipahami serta dihayati oleh setiap pegawai, kemudian aturan yang mengatur tentang UU Pokok Kepegawaian yang langsung diaplikasikan oleh atasan kepada bawahan seperti dalam realisasi Apel setiap hari, Apel menghadapi hari-hari penting seperti Hari Korpri, hari kesadaran nasional, dan berbagai hari-hari lainnya, melaksanakan sepenuhnya tugas dan tanggungjawab, berperilaku baik, jujur, mampu bekerjasama serta menghindari praktek penyelewengan seperti Korupsi, Kolusi, Nepotisme, bersikap adil dalam melayani, mengutamakan kepentingan bersama, menghargai pendapat orang lain serta melaksanakan hubungan yang sangat baik antara atasan dengan bawahan, maupun dalam upaya penegakan disiplin”.
(Sumber: hasil wawancara pada 9 juli 2015 pk1 10.35 wib)

Berdasarkan komentar- komentar hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa membangun etika dan perilaku terpuji dari pegawai dalam bekerja sangat perlu bagi PNS, karena dengan perilaku dan etika kerja yang baik, akan membantu kelancaran dan keharmonisan PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sebagian besar pemerintah Kab/Kota membangun komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi dan kedisiplinan kerja pegawai dengan memberikan sosialisasi akan PP 53 tahun 2010 tentang Displin PNS, sehingga setiap pegawai dapat memahami akan konsekuensi yang harus ditanggung jika mereka melakukan pelanggaran indisipliner. Selain itu harus mengaplikasikan aturan dengan baik dan menghindari praktek KKN.

d. Penataan Analisis Jabatan (ANJAB).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan, disebutkan bahwa dalam upaya meningkatkan tata pemerintahan yang baik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara menyusun program Analisis Jabatan (ANJAB) agar penataan SDM yang hal ini adalah penataan struktur organisasi kelembagaan dan kepegawaian bisa meningkatkan pegawai yang berkualitas. Penataan struktur organisasi kelembagaan dan kepegawaian diperlukan informasi dasar yaitu tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang adalah analisis jabatan. Langkah tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada pada setiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan.

Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen khususnya penataan kelembagaan di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun peta jabatan. Dari peta jabatan tersebut bersama-sama dengan hasil analisis beban kerja dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai per jabatan. Dengan demikian, kegiatan analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan oleh semua instansi pemerintah dalam memperoleh komposisi kelembagaan dan jumlah Pegawai Negeri Sipil.

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh kasubag sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Malang selaku yang menyusun analisis jabatan untuk seluruh SKPD di Kabupaten Malang ialah :

“Upaya untuk mendukung dan memberikan kemudahan bagi pejabat dalam menyusun analisis jabatan, maka disusunlah Pedoman Analisis Jabatan yang sudah diatur dalam PERMENPAN No 33 Tahun 2011 dimana pedoman ini memuat cara pelaksanaan, metode sampai dengan bentuk umum hasil yang diinginkan. Dengan adanya pedoman tersebut, diharapkan seluruh pejabat bisa melaukan dan mempermudah dalam penyusunan analisis jabatan.

(Hasil wawancara 4 Agustus 2015 pkl 08.15 wib)

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh kasubag kelembagaan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bahwa:

”Untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut, perlu dilakukan analisis jabatan. Dan hal ini pemerintah sudah mengeluarkan pedoman analisis jabatan yang lebih memudahkan untuk menyusun analisis jabatan.” (Hasil wawancara pada 4 Agustus 2015 pkl 09.45 wib)

Berdasarkan kedua informan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan kemudahan para pejabat menyusun analisis jabatan di susunlah Pedoman Analisis Jabatan yang di atur dalam PERMENPAN No 33 Tahun 2011. Pedoman analisis jabatan ini juga menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut.

Adapun Maksud dan tujuan disusunnya pedoman analisis jabatan adalah untuk menyediakan pedoaman yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan analisis jabatan untuk kepentingan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan,

serta pengawasan dan akuntabilitas. Sedangkan tujuan ialah membantu dan mempermudah instansi pemerintah pusat dan daerah dalam melakukan analisis jabatan dengan format format data serta langkah-langkah dalam perumusan analisis jabatan.

Kegunaan analisis jabatan dalam pengembangan kapasitas SDM

Dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia analisis jabatan memberikan pengaruh yang besar dalam menentukan tugas, keterampilan dan pengetahuan bagi para pegawai negeri sipil. Dengan keberhasilan suatu organisasi dalam mengembangkan suatu sumber daya alam melalui analisis jabatan maka Sekretariat Daerah Kabupaten Malang memberikan rincian kegunaan anjab dalam pengembangan SDM

1. Pelatihan

Analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan bagi para sumber daya manusia karena analisis dan uraian yang dihasilkan menunjukkan keterampilan dan oleh karena itu pelatihan dituntut.

2. Kompensasi

Analisis jabatan juga penting untuk memperkirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi biasanya tergantung dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan.

3. Penilaian kinerja pegawai

Suatu penilaian kinerja pegawai membandingkan setiap kinerja actual dari masing-masing karyawan dengan standar kerjanya. Dari sinilah pegawai akan tau seberapa besar kinerja yang mereka tempuh dan bagaimanakah mereka mengabdikan kepada negara.

Hal diatas diperkuat oleh Kasubag SDA selaku penyusun Analisis jabatan bahwa :

“Analisis Jabatan memang memberikan pengaruh yang besar dalam pengembangan sumber daya manusia dengan informasi jabatan yang telah dijabarkan dalam formulir analisis jabatan maka kita akan bisa merancang program Diklat guna mengembangkan keterampilan yang kurang pada setiap pegawai.”

(Sumber data: Hasil wawancara pada 5 Agustus 2015 pkl 10.15)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Kepala Bagian Organisasi Bahwa

Analisis jabatan dalam proses pengembangan SDM digunakan untuk mengembangkan pribadi para pegawainya dalam kinerja mereka.tujuan untuk memberikan pedoman bagi para pegawai agar terus memotivasi untuk bekerja dengan baik. Karena lewat penilaian kerja mereka dapat tau seberapa besar mereka mengabdikan kepada Negara.

(Sumber: Hasil wawancara pada 5 Agustus 2015 pukul 13.00 WIB)

Formulir Analisis Jabatan

1. Nama Jabatan :
2. Kode Jabatan :
3. Unit Kerja :
 - Eselon I
 - Eselon II
 - Eselon III
 - Eselon IV
4. Kedudukan dalam Struktur Organisasi :
5. Ikhtisar Jabatan :
6. Uraian Tugas :
7. Bahan Kerja :
8. Perangkat Alat Kerja :
9. Hasil Kerja :
10. Tanggung Jawab :
11. Wewenang :
12. Korelasi Jabatan :
13. Kondisi Lingkungan Kerja :
14. Resiko Bahaya :
15. Syarat Jabatan :
16. Prestasi Yang diharapkan :
17. Butir informasi Lain :

<p>Mengetahui Atasan Langsung</p> <p>(.....)</p> <p>NIP.</p>	<p>Yang Membuat</p> <p>(.....)</p> <p>NIP.</p>
--	--

Gambar 4.2: Formulir Analisis Jabatan
Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

Berdasarkan gambar 4.2 tentang formulir diatas ini telah di aplikasikan oleh Sekretariat Daerah Di kabupaten Malang. Verifikasi data ini merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengelolaan data. Sebelum disahkan, hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan serta rekomendasi atas temuan dilapangan perlu dipresentasikan dihadapan pimpian instansi atas Pejabat Pembina kepegawaian

dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya.

Sejalan dengan hal tersebut Kasubag Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang menyatakan bahwa :

“Formulir Analisis jabatan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Uraian jabatan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan itu. Uraian jabatan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres. Disinilah letak pentingnya peranan uraian jabatan dalam dalam pengumpulan data analisis jabatan”.
(Hasil wawancara Pada 6 Agustus 2015 pkl 13.15)

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa disimpulkan bahwa analisis jabatan memberikan pengaruh yang besar bagi para SDM khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Melalui informasi jabatan dapat diketahui seberapa besar tanggung jawab dan wewenang yang harus dipertanggung jawabkan oleh setiap pegawai, selain itu analisis jabatan juga dapat memberikan hasil kerja para pegawai negeri sipil disini para pegawai dapat termotivasi untuk mengembangkan kinerja agar lebih baik lagi kedepan. Kebutuhan- kebutuhan melalui pendidikan dan pelatihan juga dapat dilihat disini seberapa besar mereka memiliki keterampilan dan seberapa besar mereka mampu mengembangkannya.

e. Kompensasi

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang menentukan keberhasilan organisasi, untuk mencapai hal tersebut, maka suatu organisasi

khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan sumber daya manusia untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan.

Kompensasi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam rangka upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Pada dasarnya kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang sudah mereka kerjakan. Adapaun kompensasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil berupa gaji ataupun tunjangan yang telah diatur berdasarkan ketentuan perundang undangan yang berlaku. Sebagaimana diungkapkan oleh asisten Sekretaris Daerah Kabupaten Malang

“ Sebagai seorang PNS karena kami sudah tergolong pegawai negeri sipil maka penghasilan yang kami terima adalah gaji dan tunjangan. Tunjangan yang dimaksud adalah tunjangan jabatan structural, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan kesejahteraan dan tunjangan di bulan ramadhan”.

(sumber : Hasil wawancara 20 Agustus 2015 pk1 10.15)

Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Malang juga menyatakan:

“penghasilan PNS setiap bulan berupa gaji plus tunjangan. Yang menduduki jabatan structural maka akan mendapatkan tunjangan struktural. Kalau berbicara kompensasi selain gaji mungkin yang dimaksud adalah tunjangan kesejahteraan dan tunjangan ramadhan yang diatur dalam Peraturan Bupati”.

(Sumber: Hasil wawancara pada 21 Agustus 2015 pukul 09.35)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kompensasi yang diberikan selain gaji yaitu berupa tambahan penghasilan kepada

pegawai negeri sipil dan calon pegawai negeri sipil. Kompensasi sangat penting dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Kompensasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang baik. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bagian Organisasi mengenai tujuan kompensasi dalam pengembangan kapasitas SDM bahwa:

“Kompensasi memang memberikan pengaruh besar bagi banyak pegawai khususnya SDM yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Dalam hubungannya dengan pengembangan kapasitas SDM, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk menghasilkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Setda Kabupaten Malang. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan dapat menyelesaikan kinerjanya secara profesional, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik”. (Sumber: Hasil wawancara pada 20 Agustus 08.00 WIB)

Hal ini di kuatkan oleh Ibu rina selaku staf bagian organisasi yang juga merasakan kompensasi bahwa:

“Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil dalam pembagian terhadap pegawainya, maka pegawai Setda Kabupaten Malang akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk mengembangkan kapasitasnya dalam meningkatkan kinerjanya. (Sumber: Hasil wawancara pada 20 Agustus pkl 13.15 WIB)

Selain itu beliau juga menambahkan besaran tambahan penghasilan yang diberikan pemerintah kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan rincian:

- a. Eselon IIb : Rp 1.800.000,00
- b. Eselon IIIa dan eselon IIIb : Rp 1.250.000,00
- c. Eselon IV a : Rp 675.000,00
- d. Staf PNS dan CPNS Golongan III : RP 425.000,00

- e. Staf PNS dan CPNS Golongan I dan II : Rp 370.000,00

Tambahan penghasilan atau kompensasi tambahan dimaksudkan seberapa besaran tambahan penghasilan atau potongan terhadap yang tidak melaksanakan tugas dinas tanpa keterangan. Dengan adanya rincian yang sudah disampaikan oleh staf bagian organisasi, adapun ketentuan pemberian tambahan penghasilan pegawai yang diatur dalam Peraturan Bupati Kabupaten Malang No 23 Tahun 2015 tentang pengelolaan uang daerah dan penambahan gaji PNS sebagai berikut:

1. Tambahan Penghasilan berdasarkan beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, juga dipengaruhi oleh tingkat kehadiran PNS.
2. Tingkat kehadiran PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditentukan berdasarkan indikator kehadiran pegawai, yang meliputi :
 - a. keterlambatan masuk kerja;
 - b. kepulangan mendahului jam pulang kerja;
 - c. ketidakhadiran kerja.
3. Dalam melakukan penghitungan tingkat kehadiran PNS :
 - a. cuti di luar tanggungan negara dihitung sebagai hari tidak masuk kerja; dan dinas luar , meliputi mengikuti diklat , melaksanakan perjalanan
 - b. dinas luar daerah / negeri dan melaksanakan tugas kedinasan lainnya, dihitung sebagai hari masuk kerja.

Ketentuan tambahan penghasilan pegawai diatas ditegaskan oleh Kasubag SDA Sekretariat Daerah Kabupaten Malang:

“ Tambahkan penghasilan yang diberikan kepada PNS diberikan untuk merangsang kedisiplinan PNS guna mengembangkan kapasitas SDM itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari daftar hadir pegawai dan kinerja pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Malang agar dapat bekerja secara profesional”.

(Sumber: Hasil wawancara pada 21 Agustus pukul 13.15 WIB)

Pernyataan tersebut diatas juga dikuatkan oleh Bendahara Bagian

Organisasi bahwa:

“Tunjangan kesejahteraan diberikan kepada PNS untuk memotivasi para pejabat dalam mengembangkan kapasitasnya sebagai aparatur pemerintah. Oleh karena itu tolak ukurnya adalah kehadiran PNS yang bersangkutan serta kedinasan-kedinasan yang mereka ikuti”.Tetapi ini menurut saya lebih banyak pegawai pegawai yang akan memanipulasi absensi mereka jika dilihat cara mengisi daftar hadir menggunakan cara manual.”
(Sumber : Hasil wawancara pada 24 Agustus 2015 pukul 10.15 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, dapat kita simpulkan bahwa pada dasarnya kompensasi yang diberikan kepada para pegawai negeri sipil atas hasil kerja mereka tidak hanya dengan memberikan gaji ataupun tunjangan yang sifatnya rutin mereka terima setiap bulan tetapi adapun tambahan penghasilan dengan melihat tingkat kehadiran mereka serta kegiatan kedinasan yang diikuti oleh para pegawai. Dengan adanya kompensasi ini memberikan motivasi agar para pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bisa mengembangkan kapasitas diri mereka sebagai aparatur Negara yang baik dan kompeten. Selain itu bisa menjadikan contoh bagi kabupaten-kabupaten yang lain.

2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan kapasitas SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

A. Faktor Pendukung

a. Dukungan dan motivasi yang diberikan pimpinan

Telah banyak bukti empirik dan kajian teoritik yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misi sangat ditentukan oleh peran pimpinan yang mengarahkan kemudi organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat mempengaruhi anggota organisasi untuk pencapaian tugas dan fungsi organisasi. Disamping berperang penting dalam menetapkan visi dan misi, pimpinan juga harus bisa memotivasi dan memberdayakan pegawai dengan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya.

Sejalan dengan uraian diatas maka peneliti mendapatkan informasi dari Asisten II Sekretariat Kabupaten Malang bahwa :

“Peningkatan komitmen anggota akan pencapaian visi dan misi organisasi dikembangkan pola kepemimpinan yang bernuansa profesionalisme kerja kepada setiap pegawai. Demikian juga, setiap minggu dilakukan evaluasi kegiatan teknis pada setiap unit (bidang) organisasi”.Hal ini sudah diberlakukan di instansi kami dari bagian-bagian maupun unit kerja. (Sumber : Hasil wawancara pada 7 Agustus 2015 pkl 09.15)

Adapun beberapa Indikator Peran Kepemimpinan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang untuk memahami lebih dalam hal-hal yang wajib diketahui oleh seorang atasan :

1. Kemampuan dalam melihat organisasi : kemampuan pimpinan dalam mengorganisir bawahannya serta sikap pimpinan dalam menilai pegawai selalu sama tidak membeda-bedakan pegawainya.

2. Kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan : pimpinan dalam mengambil keputusan sudah baik karena keputusan diambil secara cepat dan tepat. Akan tetapi keputusan yang diambil belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai .
3. Kemampuan pimpinan dalam melimpahkan wewenang belum sepenuhnya baik karena banyaknya tugas yang diberikan kepada pegawainya sehingga menyebabkan pegawainya malas untuk mengerjakannya. Dalam memberikan tugas pimpinan selalu memberikan penjelasan atau keterangan lebih dulu sehingga pegawai bisa menyelesaikan tugas tersebut dengan baik.
4. Ketaatan pegawai terhadap jam kerja yaitu berangkat kerja selalu tepat waktu dan pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
5. Kemampuan pimpinan dalam menerapkan aturan kantor dan memberikan teladan kepada pegawainya, yaitu berpakaian rapi dan menggunakan atribut kantor dengan lengkap.

Berdasarkan indikator yang di buat oleh Setda Kabupaten Malang, penulis mendapatkan informasi tentang motivasi pemimpin dari staf Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yaitu Bapak Budiharso selaku Kasubag Kelembagaan

“bahwa pemimpin kami dari bapak setda maupun pemimpin bidang sudah mampu mengorganisir secara baik semua potensi materiil dan personil. Dalam hal ini beliau merupakan Kepala Bagian Organisasi yang bertindak sebagai kepala pimpinan dalam instansi yang berkewajiban menjalankan tugas-tugas pemerintahan.Selain itu beliau sudah banyak memberikan motivasi kepada staf-stafnya agar bekerja janganlah memandang gaji tetapi lebih ikhlas dan harus mengutamakan tanggung jawab terhadap beban kerja yang sudah diberikan kepada kita”.

(Hasil wawancara pada 7 Agustus pkl 10.15wb)

Pimpinan dalam melaksanakan tugasnya selalu menjalin hubungan kerjasama dengan pegawai demi mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Dengan motivasi dari pemimpin maka pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan adanya hubungan yang harmonis antara bawahan dan pimpinan akan memperkuat organisasi itu lebih maju kedepannya.

Hal yang sama di sampaikan oleh Bapak Safuan S.os selaku Kasubag Ketatalaksanaan beliau menyampaikan :

“Pimpinan kami sudah berhasil mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dan misi kepada setiap pegawai dengan jalan menyampaikan kepada pegawai agar turut serta dalam pembahasan RPJMD, melalui baliho atau banner, lewat apel rutin dan apel tertentu, dan lewat rapat rapat. Membangun iklim kerja yang kondusif yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi dengan menyiapkan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan menata ruang kerja”.
(Hasil wawancara pada 7 Agustus pkl 13.00 wib).

Berdarkan fakta-fakta dan beberapa hasil wawancara bisa peneliti simpulkan bahwa motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin ini dapat mengembangkan kapasitas SDM yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Hal ini terbukti bahwa kepemimpinan yang dimiliki masing-masing unit sudah sangat efektif, mulai dari keseriusan untuk menetapkan visi dan misi dengan melibatkan seluruh unit atau bidang dalam penetapannya. Hampir semua informan juga memberikan keterangan bahwa pimpinan memberikan pengarahan dan kontrol yang baik kepada setiap pegawai dalam pelaksanaan tugas. Selain itu upaya-upaya khusus yang cukup sistematis sudah dilakukan oleh pimpinan untuk memotivasi dan memberdayakan pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

b. Adanya motivasi yang tinggi dari pegawai

Motivasi kerja atau semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan berdisiplin untuk mencapai kinerja yang maksimal. Dengan adanya pengembangan sumberdaya aparatur, manfaat yang diperoleh adalah meningkatkan motivasi pegawai. Hal ini dapat dilihat dari setelah dilakukan Diklat, dimana diklat tersebut menjadikan pegawai lebih bersemangat untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, karena mereka telah mengetahui cara-cara kerja baru untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Pegawai yang mengikuti diklat juga memperoleh pengetahuan dan wawasan tambahan yang berguna, baik bagi dirinya maupun Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai sekda kabupaten malang sudah terbiasa menghindarkan diri dari anggapan saya sekedar melaksanakan perintah atasan sebagai wujud rasa tanggung jawabnya atas pekerjaan. Jadi dalam hal ini ada rasa kepedulian dan motivasi yang tinggi dari aparatur terhadap keberhasilan dari suatu pekerjaan.

(Sumber : Hasil wawancara pada 10 Agustus 2015 pkl 08.30)

Hal senada juga dikatakan oleh Bapak Iwan selaku Kasubag Sumberdaya aparatur bahwa:

Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sebagian besar melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab, meskipun dengan perbandingan yang kecil dengan pegawai yang kurang bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya". Hal ini memotivasi saya untuk selalu bekerja dengan ikhlas tanpa ada embel-embel gaji dan jabatan.

(Sumber: Hasil wawancara pada 10 Agustus 2015 pkl 09.35)

Motivasi yang tinggi merupakan hal yang dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasinya. Karena dengan motivasi yang tinggi maka para pegawai selalu berorientasi kepada pencapaian tujuan optimal sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu organisasi khususnya di Sekda Kabupaten Malang. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa para pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang menunjukkan bahwa mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan dan mensukseskan upaya pengembangan kapasitas SDM aparatur daerah. Hal ini dapat dilihat dari keinginan pegawai mengikuti program Diklat, kemauan mereka untuk tugas belajar yang cukup meningkat.

Berdasarkan pernyataan di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang memiliki motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan dan mensukseskan upaya peningkatan kinerja aparatur daerah. Hal ini dapat dilihat dari keinginan pegawai mengikuti diklat. Akan tetapi motivasi ini harus didasari niat yang sungguh-sungguh untuk mencapai prestasi bukan untuk tujuan individual semata baik mengenai jabatan, gaji, maupun tunjangan.

c. Sarana dan prasana yang cukup memadai

Ketersediaan sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam mencapai pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Fasilitas kerja yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, turut menentukan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan

fungsiya secara efektif dan efisien. Demikian pula halnya dengan aspek pendistribusian fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja, serta pemeliharaan dan pendayagunaan inventaris sangat menunjang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.

Salah satu upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas dan fungsiya Sekretariat Daerah Kabupaten Malang telah merealisasikan program peningkatan sarana dan prasarana yang tertuang dalam Laporan Kinerja Pegawai 2015 (Lakip) sebesar 99% dari anggaran yang disediakan Rp 191,441,200 dan terealisasikan sebanyak Rp 191,191,200 yang terdiri dari beberapa kegiatan sebagaimana tertuang dalam tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10

Anggaran dan Realisasi Belanja Langsung Pada Program Sarana dan Prasaran Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Malang

NO	URAIAN	JUMLAH (Rp.)		
		ANGGARAN PAK	REALISASI	%
1	3	4	5	6
1.	Penyediaan Jasa Surat Menyurat	1,200,000.00	1,200,000.00	100
	Sumber Daya Air Dan Listrik	49,180,000.00	49,180,000.00	100
	Penyediaan Jasa Adminitrasi Keuangan	893,000.00	893,000.00	100
	Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor	20,571,000.00	20,571,000.00	100
	Peyediaan Alat Tulis Kantor	9,772,200.00	9,772,200.00	100
	Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	526,000.00	526,000.00	100
	Penyediaan Komponen Intalasi Listrik / Penerangan Bangunan Kantor	1,080,000.00	1,080,000.00	100

2	Pengadaan Perlengkapan Gedung Kantor	37,000,000.00	37,000,000.00	100
3	Pemeliharaan Rutin / Berkala Gedung Kantor	52,900,000.00	52,650,000.00	9953
4	Pemeliharaan Rutin / Berkala Kendaraan Dinas / Operasional	18,319,000.00	18,319,000.00	100

Sumber : Lakip Setda Kabupaten Malang 2015

Berdasarkan uraian diatas peneliti menyantumkan beberapa gambar keadaan fasilitas yang di dapatkan oleh staf guna menunjang menyelesaikan tugas-tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang disini peneliti mengambil gambar di Bagian Organisasi:

Gambar dibawah ini membuktikan bahwa fasilitas di Bagian Organisasi sudah dapat dikatakan cukup memadai di tunjang dengan komputer yang sangat canggih ditambah dengan jaringan internet yang sudah disambungkan kesemua sarana komputer. Hal ini sangat mendukung proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam mengerjakan tugas dan fungsinya.



Gambar 4.3 Meja Staf Bagian Organisasi Yang Ditunjang Dengan Fasilitas Komputer

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang

Gambar dibawah ini mewakili dari beberapa ruang kerja pegawai Bagian Organisasi. Kondisi dibawah ini sangat membuktikan bahwa ruang kerja bagian organisasi sudah dilengkapi dengan fasilitas yang memadai seperti komputer yang sudah canggih. Selain komputer pegawai juga sudah difasilitasi alat print out guna mencetak hasil data-data yang sudah dikerjakan, jadi pegawai tidak usah mencetak print secara bergantian tetapi dimeja mereka sudah tersedia. Hal ini bertujuan agar kinerja mereka bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.



Gambar 4.4 : Ruang kerja pegawai Bagian Organisasi yang sudah dilengkapi fasilitas yang memadai guna menunjang kinerja pegawai sesuai yang diharapkan

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang

Berdasarkan beberapa gambar dari hasil penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dapat disimpulkan bahwa keadaan sarana prasarana kantor di salah satu unit tepatnya di Bagian Organisasi sudah dapat dibilang sangat memenuhi standar dimana setiap staf pegawai diberikan meja kantor yang lengkap

dengan LCD komputer yang sangat canggih selain itu untuk mencari sebuah data dan menyambung ke internet juga di fasilitasi jaringan wifi yang sangat cepat. Hal ini tidak hanya di bagian organisasi saja, tetapi diseluruh unit yang ada di Sekretariat Kabupaten Malang sudah difasilitasi yang sama guna menunjang tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

Hal ini juga di sampaikan salah satu staf pegawai ialah Rahmadina Fitria S.AP yang juga merasakan fasilitas kantor:

“Sekarang ini dukungan sarana dan prasarana umumnya sudah relatif baik walaupun belum dapat memenuhi keseluruhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Agar sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi, maka seharusnya mengakomodir usulan kebutuhan SKPD dari SKPD yang bersangkutan”.

(Sumber : Hasil wawancara pada 11 Agustus 2015 pkl 09.25)

Hal senada disampaikan oleh Kasubag Sumber Daya Aparatur bahwa :

Salah satu upaya untuk mengembangkan kapasitas SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai supaya bisa nyaman bekerja dan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini bisa kita lihat kondisi sekarang sudah dapat lebih baik dari pada beberapa tahun yang lalu. (Sumber : Hasil wawancara pada 11 Agustus 2015 pkl 10.15)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Malang pada umumnya dan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang Pada khususnya telah didukung dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk mewujudkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang optimal.

B. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas SDM :

Berdasarkan hasil dari penelitian dan sesuai dengan Lakip tahun 2015 dari berbagai unit Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, adapun faktor penghambat pengembangan kapasitas SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang meliputi:

a. Koordinasi lintas SKPD masih belum optimal

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh unit kerja yang terpisah merupakan suatu kendala dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan pengembangan kapasitas khususnya dimensi sumber daya manusia di Kabupaten Malang pada umumnya dan di lingkungan Setda Kabupaten Malang pada khususnya dilaksanakan secara terpusat. Hal ini yang menjadi salah satu faktor penghambat dari pengembangan kapasitas SDM khususnya dalam proses analisis jabatan. Kurangnya koordinasi dari SKPD dan Bagian Organisasi selaku penyusun anjab dirasa sangat mengganggu proses pelaksanaan dan memperlambat penyusunan hasil anjab.

Hal tersebut diatas diungkapkan oleh Kasubag Sumber Daya Aparatur bahwa:

Dalam proses pengumpulan data anjab kebanyakan beberapa SKPD sering kurang koordinasi dengan pihak kami. Keterlambatan pengumpulan data anjab yang dalam hal ini sering menjadi pemicu proses analisis jabatan bisa berjalan lancar. Kurangnya koordinasi lah yang meyebabkan hal ini bisa terjadi, beberapa SKPD terlalu menggampangkan dan kadang pun dalam pengisian formulir jabatan banyak yang salah.

(Sumber :Hasil wawancara pada tanggal 12 Agustus 2015 pukul 09.00wib)

Hal yang sama dikuatkan oleh Sekretaris Setda Kabupaten Malang bahwa:

Setda adalah intitusi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang penataan kelambagaan dan kepegawaian melalui anjab, khususnya yang menangani hal tersebut ialah bidang yang sudah ditentukan ialah Bagian Organisasi.

Maka bagi seluruh SKPD yang ada di kabupaten Malang untuk urusan analisis jabatan harus di koordinasikan terlebih dahulu dengan Bagian Organisasi agar proses anjab tidak terkendala.

(Sumber : Hasil wawancara pada tanggal 12 Agustus pkl 13.00wib)

Hasil wawancara tersebut diatas menyiratkan bahwa kurangnya koordinasi antara SKPD dengan Bagian Organisasi untuk proses anjab. Bagian Organisasi terkesan menunggu tanpa mengkoordinasikan data anjab yang telah disebar. Mekanisme koordinasi dalam prosedural pelaksanaan anjab yang seperti ini menjadi kendala dalam upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia sehingga hal ini dapat dikatakan salah satu faktor penghambat.

b. Kurang tersedianya Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber daya Manusia memiliki peranan vital dalam suatu organisasi khususnya Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Secara kuantitas, sumber daya manusia yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang saat ini sudah cukup memadai, tetapi jika dilihat dengan beban kerja yang besar yang di bebankan kepada unit-unit yang ada di Setda Kabupaten Malang dinilai sangat kurang dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya.

Hal berikut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Organisasi bahwa:

“Penggunaan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah dapat dikatakan kurang maksimal. Masing-masing personil bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, bahkan cenderung memiliki beban berlebih. Analisis terhadap jumlah pegawai terhadap beban kerja yang dimiliki terlalu besar sehingga diperlukan penambahan personil. Jumlah pegawai di unit kami saat ini sebanyak 12 orang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 orang Kepala Sub Bagian dan 8 orang staf memiliki beban pekerjaan yang cukup besar yakni melaksanakan 10 Program, terdiri dari 25 kegiatan”.

(Hasil wawancara pada tanggal 13 Agustus 2015 pkl 08.32 wib)

Berdasarkan wawancara diatas hal senada juga diungkapkan oleh Kasubag

Sumber Daya Aparatur :

Sumber daya manusia diunit kami kurang memenuhi kata memadai jika dilihat dari tanggung jawab kerja yang sangat besar. Dalam hal ini saya sebagai penyelenggara analisis jabatan mulai dari mengoreksi dan menyempurnakan konsep penyusunan analisa jabatan organisasi perangkat daerah sampai dengan melaksanakan evaluasi hasil analisis dan formasi jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah saya mengerjakan sendiri tanpa ada yang membantu saya belum lagi saya mengerjakan program di luar analisis jabatan. Semoga secepatnya ada yang mengisi bawahan saya dan bisa membantu tugas-tugas saya.

(Hasil wawancara pada tanggal 13 Agustus 2015 pkl 09.15)

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pejabat di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bisa peneliti simpulkan bahwa ketersediaan pegawai yang ada di Setda Kabupaten Malang belum bisa dikatakan memadai atau bisa disebut sangat kurang jika dilihat dari beban kerja yang sangat banyak terhadap unit-unit kerja yang ada. Maka Kurangnya Sumber daya aparatur ini dapat menghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Setda Kabupaten Malang.

D. Pembahasan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia pada Setda Kabupaten Malang

Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa dan transparan dalam menjalankan tugasnya. Untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang baik yang harus dilakukan pemerintah adalah meningkatkan kualitas profesionalisme aparatur agar memiliki keunggulan yang kompetitif. Untuk membangun sosok aparut yang telah disebutkan perlu membina aparatur secara terus menerus mealuli pola

pengembangan kapasitas sumber daya manusia, seperti yang dijelaskan oleh Grindle (1997:13) bahwa pengembangan sumber daya manusia, inisiatif untuk mengembangkan sumber daya manusia umumnya berusaha meningkatkan kapasitas individu untuk melaksanakan tanggung jawab profesional dan teknis mereka. Inisiatif tersebut berusaha untuk mengatasi keterampilan pendidikan dan dengan batasan yang ditetapkan oleh kondisi sosial dan ekonomi dari keterlaksanaan dan untuk memperbaiki kendala yang ditetapkan oleh sifat pekerjaan sektor publik.

Berkenaan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan sikap, pengabdian yang berorientasi pada masyarakat, bangsa, negara dan tanah air serta efektifitas, kualitas pelaksana tugas dan kapasitas pemerintah daerah sendiri, yang dalam hal ini adalah Sekretariat Daerah yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya, dengan mengembangkan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, mengatur kedisiplinan pegawai sesuai dengan kode etik pegawai serta penataan kepegawaian guna mengembangkan kapasitas sumber daya manusia itu sendiri, khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Penjabaran mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan program-program yang telah dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas SDM merupakan upaya untuk menciptakan suatu keseimbangan pola kerja antara pihak-pihak yang ada didalam suatu organisasi, memperoleh suatu respon dari keduanya untuk

membentuk sebuah karakter organisasi yang nyata, berdayaguna serta berpola pikir kedepan.

A. Strategi Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

Strategi mencapai tujuan dan sasaran merupakan strategi unit kerja yang berisi rencana secara menyeluruh dan terpadu tentang upaya-upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Kebijakan Bagian Organisasi tidak bisa berdiri sendiri dan terlepas dari kebijakan Pemerintah Kabupaten Malang, maka berdasarkan Rancangan RPJM Kabupaten Malang 2006-2010, kebijakan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi adalah Pemantapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah.

Program pembinaan dan pengembangan aparatur yang dilakukan oleh Setda Kabupaten Malang khususnya Bagian Organisasi dimaksudkan agar Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang memiliki sumber daya manusia yang bermutu (berkualitas), mampu bersaing dengan sumber daya lain, sehingga mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia serta dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Dalam program ini terdapat satu kegiatan yaitu Pendidikan dan Pelatihan Formal yang dapat terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga capaian kinerja mencapai 100%. Hal ini sesuai dengan pendapat Grindle (1997:6-22) dalam *Journal of The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. Pengembangan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan ketepatangunaan, keefektifan, dan tanggapan terhadap kinerja pemerintah serta meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

a. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kebijakan untuk mengembangkan kapasitas Pegawai Negeri Sipil (PNS). Program pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dimaksudkan untuk mempersiapkan dan meningkatkan kemampuan teknis dan profesional sumber daya manusia sehingga mempunyai dedikasi dan orientasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, selain itu program pendidikan dan pelatihan dapat mengembangkan kualitas sumber daya aparatur terutama untuk meningkatkan kemampuan baik kemampuan secara intelektual maupun manajerial, kompetensi dan keterampilan dari aparatur tersebut yang ditujukan untuk menunjang keberhasilan aparatur tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. baik dari pimpinan maupun pegawai sehingga

Sehubungan dengan hal di atas pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan yang diambil pemerintah Kabupaten Malang pada umumnya dan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang pada khususnya. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa pengemabangan kapasitas sumber daya aparatur Sekda ditujukan untuk terpenuhinya prasyarat sebagai institusi daerah yang berkualitas yang diwujudkan dalam program pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu program peningkatan kualitas pegawai Sekda.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pegawai Sekda Salah satu upaya Pemerintah Kabupaten malang , khususnya dalam hal ini Sekretariat Daerah

Kabupaten Malang yang mana upaya guna membangun Pegawai Negeri sipil profesioanal dan peningkatan kompetensinya melalui diklat dalam hal ini sudah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. Pendidikan dan pelatihan yang sering dikenal dengan istilah diklat, senantiasa terus ditingkatkan di Kabupaten Malang pada umumnya dan Sekretariat Daerah pada khususnya dengan kemasam yang berbeda tentunya. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, diklat hanya dapat dilaksanakan oleh lembaga yang berwenang yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Malang yang mempunyai tugas dan fungsi dibidang kediklatan, sementara itu Setda hanya dapat melaksanakanya.

Kendati demikian hal tersebut tidak mengurangi maksud dan tujuan dilaksanakannya diklat karena pada dasarnya semua kegiatan tersebut walaupun kemasam yang berbeda tetap memiliki maksud dan tujuan yang sama yaitu mengembangkan sumberdaya aparatur terutama peningkatan kualitas pegawai Setda sendiri dari segi kemampuan intelektual, kepribadian dan keterampilan. Hal ini sesuai yang diamanatkan pasal 8 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “ Pendidikan dan Pelatihan dapat menegembangkan kemampuan, keterampilan dan Sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- a. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan;
- c. Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Realita tersebut senada dengan teori/konsep diklat yang ada, apabila dikaji dengan konsep yang utarakan oleh Notoatmodjo (2003:28) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk menegmbangkan sumber daya aparatur, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Lebih lanjut Notoatmodjo (2003:28) mengatakan bahwa pendidikan di dalam suatu intitusi merupakan proses pengembangan kemampuan kea rah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khususnya seseorang atau sekelompok orang.

Sesuai pendapat diatas dimaksudkan bahwa pendidikan merupakan pembekalan pengetahuan dalam mempersiapkan calon pegawai yang dibutuhkan dalam sebuah instansi, sedangkan pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan pegawai yang telah menduduki posisi atau jabatan tertentu sebagai penunjang bagi pelaksanaan tugas yang diembannya. Diklat yang dilaksanakan dalam hal ini adalah diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah

Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Sebagaimana telah dituturkan sebelumnya dalam hasil wawancara yang menyatakan bahwa diklat merupakan satu-satunya kebijakan pemda Kabupaten Malang untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia aparatur khususnya di Sekda. Diklat tersebut terbagi dalam diklat struktural, diklat fungsional maupun bimbingan teknis.

Kemudian, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Pasal 10 disebutkan bahwa dalam upaya peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam jabatan. Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas sebaikbaiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional, Diklat Kepemimpinan, yang terdiri dari: Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV, Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan eselon III, Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan eselon II dan Diklatpim I adalah Diklatpim untuk Jabatan Eselon I.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah diatas sesuai dengan tabel 4.6 yaitu macam-macam diklat kepemimpinan yang pernah dikuti oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang meliputi Latpim IV, Latpim III, Latpim II, SEPALA, SEPADYA, SEPAMEN(diklat syaf dan pimpinan adminitrasi tingkat menengah),

ADUM (diklat administrasi umum), SPAMA (diklat staf dan pimpinan tingkat pertama) serta ADUMLA.

Adapun diklat fungsional merupakan diklat yang perlu mendapatkan perhatian khusus mengingat perannya yang sangat penting untuk memenuhi persyaratan kompetensi yang sesuai jenis dan jenjang jabatan fungsional untuk membekali para pegawai dalam memperlancar urusan-urusan fungsional mereka. Begitupun peneleitian ini yang menyoroti lebih dalam peran diklat fungsional terhadap pengembangan SDM aparatur Setda sebagai instusi daerah.

Menurut pengamatan peneliti berdasarkan data dan temuan dilapangan bahwa program kegiatan peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan sudah terlampaui dengan baik secara kuantitas dan kualitas dilihat dari fungsi dari Diklat itu sendiri. Tetapi hanya dana yang kurang memenuhi syarat untuk mengirim pegawai untuk mengikuti diklat.

Sementara itu apabila membandingkan konsep pelatihan menurut Grindle dengan konsep pelatihan yang dilakukan oleh Setda Kabupaten Malang juga terdapat beberapa perbedaan. Konsep pelatihan yang dikemukakan oleh Grindle ditujukan untuk menghasilkan para pegawai sektor publik yang memiliki profesionalitas dan kemampuan teknis dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Walaupun pada dasarnya memiliki kesamaan tujuan, tetapi perbedaan terletak pada model pelatihan yang tirapkan. Setda Kabupaten Malang menerapkan model pelatihan yang hanya di lakukan di area tempat kerja dan lebih bersifat sosialisasi dan hanya berlangsung tidak lebih dari tiga hari.

b. Kompetensi

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur negara akan menentukan dasar untuk pengembangan kinerja pegawai pemerintah. Pegawai yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman “assessment center”, lembaga-lembaga training, pemberian tugas-tugas pengembangan, mentor dan sebagainya. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh (Depdiknas 2001:1) bahwa Kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Jadi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia lewat kompetensi aparatur pemerintah harus mengembangkan kompetensinya lewat pendidikan, ketrampilan dll.

Sejalan dengan apa yang sudah di sampaikan oleh pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten lewat sesi wawancara bahwa Upaya sekretariat Daerah Kabupaten Malang untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai dilakukan pelaksanaan diklat penjenjangan struktural dan diklat teknis fungsional, termasuk bimtek maupun workshop. Selain itu dengan menstimulasi dan memfasilitasi PNS melalui pemberian ijin belajar, pemberian keterangan gelar akademik dan sebutan profesi maupun proses belajar yang lain.

Semakin tingginya tingkat kompetisi antar organisasi/perusahaan ,maka tidak ada pilihan lain bagi setiap pimpinan/manajer kecuali organisasi/perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan kompetif di pasaran. Dalam organisasi publik lebih pada bagaimana memberi pelayanan yang terbaik bagi masyarakat ,sehingga organisasi tersebut tetap memiliki reputasi dan citra yang baik dimata masyarakat.

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai /karyawan ini tentu tidakbegitu saja muncul, tentu diperlukan perencanaan pengembangan kapasitas SDM, komitmen Pimpinan dan seluruh unit/divisi terkait ,kearah kemajuan dan daya dukung instrumen lainnya, termasuk soal rewards dan punishment. Upaya ke arah tersebut tentu menjadi sebuah keniscayaan,kendati dalam penerapannya tentu disesuaikan dengan kemampuan, iklim organisasi dan budaya kerja yang tengah dikembangkan. Dengan adanya hal ini Tjokrowinoto (2001: 27) menyebutkan bahwa kompetensi yang diperlukan bagi seorang aparatur agar dapat mengembangkan kompetensinya mencakup:

1. Memiliki sensitivitas dan responsivitas terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di dalam pasar,
2. Mempunyai wawasan pengetahuan (knowledge) , ketarampilan (skill) dan sikap perilaku (attitude) yang relevan dengan visi,misi dan budaya kerja organisasi .
3. Mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia, dengan menggeser sumber kegiatan yang berproduksi rendah menuju kegiatan yang berproduksi tinggi,

4. Tidak terpaku pada kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi, tetapi harus mampu melakukan terobosan (break throuh) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif.
5. Dapat bekerja secara profesional dan komitmen pada prestasi,loyalitas,dedikasi pada pekerjaan dan organisasi.
6. Memiliki jiwa entrepreneurship yang tinggi dan kosnsisten

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti kompetensi memang menjadi salah satu upaya dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pendapat yang telah disampaikan oleh pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang besar dalam proses pengembangan SDM dalam mencapai keberhasilan dari suatu organisasi, selain itu dengan adanya kompetensi memberikan banyak manfaat bagi sumber daya manusia itu sendiri.

c. Etika dan Perilaku Pegawai

Sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat Pegawai Negeri Sipil memiliki akhlak dan budi pekerti yang tidak tercela, yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, wajib memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

Untuk menjamin agar setiap Pegawai Negeri Sipil selalu berupaya terus meningkatkan kesetiaan ketaatan, dan pengabdianya tersebut, ditetapkan ketentuan perundang-undangan yang mengatur sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil, baik di dalam maupun di luar dinas.

Etika dan perilaku yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dimaksudkan untuk pengembangan kapasitas SDMnya dalam menjalankan tugasnya. Maka dari itu Sekretariat Daerah Kabupaten Malang berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil diantaranya kewajiban yang harus dilakukan oleh PNS dan hal yang dilarang oleh PNS.

Pada Pasal 3 Setiap PNS wajib:

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;

8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Pada Pasal 4 Setiap PNS dilarang:

1. menyalahgunakan wewenang;
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;

4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;

Maksud dan tujuan peraturan di atas berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan membangun etika dan perilaku yang baik dapat mendapatkan keteladanan dari pimpinan, serta dapat membangun komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi dan ketaatan

terhadap norma dan peraturan organisasi. Hal ini juga senada dengan maksud dan tujuan pada RPP Bab II, Pasal 2 ayat (1) sampai dengan ayat (4) sebagai berikut:

- a. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan untuk memberikan arah dan pedoman bagi PNS dalam bersikap, bertingkah laku dan berbuat baik didalam melaksanakan tugas maupun pergaulan hidup sehari-hari;
- b. Kode etik Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjaga integritas, martabat, kehormatan, citra dan kepercayaan Pegawai Negeri Sipil melaksanakan setiap tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawab kepada negara, pemerintah dan sesama Pegawai Negeri Sipil, masyarakat, organisasi;
- c. Pembinaan jiwa korps dimaksudkan untuk membina karakter/watak, rasa persatuan dan kesatuan, solidaritas, kebersamaan, kerjasama, tanggung jawab, dedikasi, kreativitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi PNS dalam melaksanakan tugas pengabdianya kepada bangsa dan negara pemerintah, organisasi dan masyarakat yang diharapkan dapat menjadi keteladanan dan dapat dipertanggung jawabkan;
- d. Pembinaan jiwa korps bertujuan untuk mewujudkan budaya kerja yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan, solidaritas, kebersamaan, kerjasama, tanggung jawab, dedikasi, kreativitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi PNS sehingga terwujud PNS yang bermutu tinggi dan sadar akan kedudukan dan tanggung jawab

Selanjutnya ditegaskan dalam ketentuan tersebut bahwa setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan mengenai kewajiban dan larangan tersebut, dianggap sebagai pelanggaran disiplin.

Termasuk dalam pelanggaran disiplin tersebut adalah setiap perbuatan memperbanyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan, menawarkan, menyimpan, memiliki tulisan atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar ketentuan.

Berdasarkan hal ini sesuai dengan yang disampaikan dengan pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang melalui wawancara bahwa penerapan Kode Etik pegawai harus betul-betul dipahami serta dihayati oleh setiap pegawai, kemudian aturan yang mengatur tentang UU Pokok Kepegawaian harus langsung diaplikasikan dengan baik.

d. Penataan Analisis Jabatan (ANJAB).

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Berdasarkan PERMENPAN No 33 Tahun 2011 Analisis jabatan dimaksudkan untuk penataan struktur organisasi kelembagaan dan kepegawaian yang nantinya diperlukan informasi dasar yaitu tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada pada setiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan. Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen khususnya penataan kelembagaan di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun peta jabatan. Dengan demikian, kegiatan analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan oleh semua instansi pemerintah dalam memperoleh komposisi kelembagaan dan jumlah Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan uraian diatas komentar dari salah satu pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Malang bahwa analisis jabatan dibutuhkan dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian. Dimana pelaksanaan analisa jabatan ini diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional, datar, transparan, hirarki yang pendek dan terdesentralisasi kewenangannya. Oleh karena itu, Organisasi perangkat daerah disusun berdasarkan visi dan misi yang jelas. Selanjutnya, pola struktur organisasinya disusun berdasarkan kebutuhan nyata dan mengikuti strategi dalam pencapaian visi dan misi organisasi Pemerintah Kabupaten Malang.

Dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia analisis jabatan memberikan pengaruh yang besar dalam menentukan tugas, keterampilan dan pengetahuan bagi para pegawai negeri sipil. Dengan keberhasilan suatu organisasi

dalam mengembangkan suatu sumber daya alam melalui analisis jabatan maka Sekretariat Daerah Kabupaten Malang memberikan rincian kegunaan anjab dalam pengembangan SDM. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dari narasumber bahwa Analisis Jabatan memang memberikan pengaruh yang besar dalam pengembangan sumber daya manusia dengan informasi jabatan yang telah dijabarkan dalam formulir analisis jabatan maka kita akan bisa merancang program Diklat guna mengembangkan keterampilan yang kurang pada setiap pegawai.”

Adapun contoh formulir analisis jabatan yang harus diisi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Hal ini sesuai berdasarkan PERMENPAN 33 Tahun 2011 yakni:

1. Nama Jabatan :
2. Kode Jabatan :
3. Unit Kerja :
Eselon I
Eselon II
Eselon III
Eselon IV
4. Kedudukan dalam Struktur Organisasi :
5. Ikhtisar Jabatan :
6. Uraian Tugas :
7. Bahan Kerja :
8. Perangkat Alat Kerja :

9. Hasil Kerja :
10. Tanggung Jawab :
11. Wewenang :
12. Korelasi Jabatan :
13. Kondisi Lingkungan Kerja :
14. Resiko Bahaya :
15. Syarat Jabatan :
16. Prestasi Yang diharapkan :
17. Butir informasi Lain :

Hal ini di maksudkan untuk memperoleh informasi yang seakurat-akuratnya. Dimana kedepan organisasi pemerintah daerah, khususnya yang di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dimana setiap jabatan dapat diisi oleh tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian dan pengetahuan yang tinggi, kecakapan yang memadai, wawasan yang luas, dedikasi yang tinggi dan minat serta yang besar terhadap tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.

e. Gaji (Kompensasi)

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada pegawai. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata organisasi, belum tentu dirasakan cukup oleh pegawai yang bersangkutan. Kompensasi yang diterima opegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah

Kabupaten Malang apabila dikaji menurut definisi kompensasi sesuai dengan pengertian Desller (2003:46) bahwa kompensasi merupakan bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka, adapun 2 komponen gaji yang diterima pegawai 1) pembayaran langsung (dalam bentuk upah, insentif, komisi,bonus), 2) Pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan pegawai)

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, aparatur Sekeretariat Daerah Kabupaten Malang disamping dapat pula membuat SDM frustasi. Bagi SDM yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi SDM yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi.

Selain Pembayaran kompensasi berupa gaji yang diterima tiap bulan pemerintah kabupaten khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sudah menerima TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) yang biasa disebut tunjangan kesejahteraan, hal ini dapat memberikan motivasi kepada aparatur dalam mengembangkan kapasitasnya untuk menjadi aparatur yang lebih baik. TPP ini diatur dalam Peraturan Bupati Kabupaten Malang No 23 Tahun 2015 tentang pengelolaan uang daerah dan penambahan gaji PNS sebagai berikut:

1. Tambahan Penghasilan berdasarkan beban kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, juga dipengaruhi oleh tingkat kehadiran PNS.
2. Tingkat kehadiran PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditentukan berdasarkan indikator kehadiran pegawai, yang meliputi :
 - a. keterlambatan masuk kerja;
 - b. kepulangan mendahului jam pulang kerja;
 - c. ketidakhadiran kerja.
3. Dalam melakukan penghitungan tingkat kehadiran PNS :
 - a. cuti di luar tanggungan negara dihitung sebagai hari tidak masuk kerja; dan dinas luar , meliputi mengikuti diklat , melaksanakan perjalanan
 - b. dinas luar daerah / negeri dan melaksanakan tugas kedinasan lainnya, dihitung sebagai hari masuk kerja

Pada prinsipnya kompensasi sangat berperan dalam memotivasi pegawai untuk lebih produktif dan mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Akan tetapi hal ini menjadi sulit terwujud ketika pemberian TPP belum berdasarkan kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber, diketahui pemberian kompensasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Malang berupa tambahan penghasilan yang biasa disebut dengan tunjangan kesejahteraan untuk sementara ini belum bisa dikatakan sebagai tunjangan kinerja daerah (TKD). Hal tersebut dikarenakan tolak ukur yang dipakai dalam pemberian tunjangan kesejahteraan bukanlah dari beban kerja tetapi hanya saja dari tingkat kehadiran pegawai, ini memiliki kelemahan karena pegawai bisa saja memanipulasi data absensi karena jika dilihat dari cara pengisian masih menggunakan manual.

E. Pembahasan Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia

1. Pembahasan faktor pendukung

a. Dukungan dan motivasi yang diberikan pimpinan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa para pimpinan yang ada di Sekretariat daerah Kabupaten Malang sudah mampu memimpin dan memotivasi para staf pegawai negeri sipil dengan baik. Hal ini dibuktikan melalui wawancara dengan salah satu staf pegawai bahwa para pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sudah mampu mengorganisir secara baik semua potensi materiil dan personil. Selain itu para pimpinan juga

sudah banyak memberikan motivasi kepada staf-stafnya agar bekerja janganlah memandang gaji tetapi lebih ikhlas dan harus mengutamakan tanggung jawab terhadap beban kerja yang sudah diberikan kepada kita.

Berdasarkan bukti konkrit yang ditemukan oleh peneliti di lapangan bahwa pemimpin di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sangatlah baik dalam mengkoordinir dan memotivasi bawahannya. Hal ini senada dengan yang di sampaikan oleh Keith Davis dalam Wahdjosumidjo (1987 : 29), mengikhtisarkan 4 (empat) ciri atau sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu : 1) Kecerdasan, 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan 4) sikap-sikap hubungan manusiawi.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu berjalan dimuka, mampu memberikan contoh tentang bagaimana harusnya bekerja, bagaimana harusnya berdisiplin, dan bagaimana harusnya mengabdikan kepada kepentingan umum, kepentingan segenap anggota organisasi. Ia bukan hanya pandai memberi perintah tapi pandai pula memberi petunjuk, nasihat dan pertimbangan-pertimbangan.

b. Adanya motivasi yang tinggi dari pegawai

Motivasi yang tinggi dalam bekerja merupakan hal yang dimiliki oleh setiap pegawai negeri sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasinya. Karena dengan motivasi yang tinggi maka para pegawai selalu berorientasi pada pencapaian tujuan yang optimal sesuai dengan harapan organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terlihat para pegawai

Sekretariat Kabupaten Malang menunjukkan motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan dan mensukseskan upaya pengembangan SDM aparatur daerah. Hal ini dapat dilihat dari diklat yang sudah banyak pegawai ikuti, selain itu juga dari segi pendidikan yang sudah cukup meningkat. Akan tetapi motivasi ini harus didasari niat yang sungguh-sungguh untuk mencapai prestasi bukan untuk tujuan individual semata baik mengenai gaji, jabatan maupun tunjangan.

Faktor conducive leadership merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi instansi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintah daerah), harus terus menerus didorong oleh sebuah mekanisme kepemimpinan

Sementara itu, ada beberapa faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:200) antara lain:

a. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang, dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan

pekerjaan. Diharapkan dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seseorang pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

b. Keterampilan (Skill)

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarya. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan computer, dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c. Kemampuan (Abilities)

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan, dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

d. Kebiasaan (Attitude) dan Perilaku (Behaviors)

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan, jika kebiasaan terpolakan tersebut mempunyai implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Apabila kebiasaan-kebiasaan

pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

Berdasarkan dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pelaksanaan pengembang kapasitas sumber daya manusia dengan adanya motivasi yang tinggi dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, dapat dilihat dari beberapa faktor diatas sangat sesuai dengan keadaan motivasi yang ditunjukkan oleh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

c. Sarana dan prasarana yang memadai

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai merupakan faktor pendorong keberhasilan terwujudnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur yang berkualitas dan profesional dalam penyusunan tugas-tugas yang diberikan oleh pemerintah guna perencanaan pembangunan daerah. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang seperti pengadaan perlengkapan kantor, pengadaan komputer, serta fasilitas-fasilitas penunjang lainnya dinilai cukup kuat dalam mempengaruhi keberhasilan pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Hal ini tertuang dalam Lakip Sekda 2015 bahwa program peningkatan sarana dan prasarana aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dianggarkan secara khusus sebesar Rp 191,441,200 dan terealisasi sebanyak Rp 191,191,200 dengan pencapaian realisasi anggaran sebesar 99% sebagaimana tertuang pada tabel 4.9 tentang anggaran dan realisasi belanja langsung pada program sarana dan prasarana aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

2. Pembahasan faktor penghambat

a. Koordinasi lintas SKPD masih belum optimal

Pengembangan kapasitas khususnya dimensi sumber daya manusia di Kabupaten Malang pada umumnya dan di lingkungan Setda Kabupaten Malang pada khususnya dilaksanakan secara terpusat. Hal ini yang menjadi salah satu faktor penghambat dari pengembangan kapasitas SDM khususnya dalam proses analisis jabatan. Kurangnya koordinasi dari SKPD dan Bagian Organisasi selaku penyusun anjab dirasa sangat mengganggu proses pelaksanaan dan memperlambat penyusunan hasil anjab.

Sebagaimana disebutkan pejabat Setda Kabupaten Malang melalui wawancaranya ialah dalam proses pengumpulan data anjab kebanyakan beberapa SKPD sering kurang koordinasi dengan pihak organisasi yang mengurus analisis jabatan. Keterlambatan pengumpulan data anjab yang dalam hal ini sering menjadi pemicu proses analisis jabatan bisa berjalan lancar. Kurangnya koordinasi lah yang menyebabkan hal ini bisa terjadi, beberapa SKPD terlalu menggampangkan dan kadang pun dalam pengisian formulir jabatan banyak yang salah. Maka bagi seluruh SKPD yang ada di kabupaten Malang untuk urusan analisis jabatan harus di koordinasikan terlebih dahulu dengan Bagian Organisasi agar proses anjab tidak terkendala. Mekanisme koordinasi dalam prosedural pelaksanaan anjab yang seperti ini menjadi kendala dalam upaya strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia sehingga hal ini dapat dikatakan salah satu faktor penghambat.

b. Kurang tersedianya Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber daya Manusia memiliki peranan vital dalam suatu organisasi khususnya Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Secara kuantitas, sumber daya manusia yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Malang saat ini sudah cukup memadai, tetapi jika dilihat dengan beban kerja yang besar yang di bebankan kepada unit-unit yang ada di Setda Kabupaten Malang dinilai sangat kurang dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya.

Sebagaimana diuraikan melalui sesi wawancara dengan salah satu pejabat Setda Kabupaten Malang penggunaan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah dapat dikatakan kurang maksimal. Masing-masing personil bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, bahkan cenderung memiliki beban berlebih. Analisis terhadap jumlah pegawai terhadap beban kerja yang dimiliki terlalu besar sehingga diperlukan penambahan personil. Contohnya jumlah pegawai di Bagian Organisasi Setda Kabupaten Malang saat ini sebanyak 12 orang terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 3 orang Kepala Sub Bagian dan 8 orang staf memiliki beban pekerjaan yang cukup besar yakni melaksanakan 10 Program, terdiri dari 25 kegiatan. Maka Kurangnya Sumber daya aparatur ini dapat menghambat pengembangan kapasitas sumber daya manusia di Setda Kabupaten Malang.