

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Kota Malang

Dalam lambang Kota Malang tertulis sesanti berbunyi MALANG KUCECWARA yang berarti “*Tuhan menghancurkan yang bathil dan menegakkan yang baik*”. Sesanti itu disahkan menjadi semboyan Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang pada tanggal 1 April 1914.

Semboyan tersebut erat kaitannya dengan asal mula Kota Malang yang pada masa Ken Arok lebih kurang 8 abad yang lampau menjadi nama tempat di sekitar candi bernama Malang. Letak candi itu masih menjadi tanda tanya dan memerlukan penelitian lebih lanjut. Daerah Malang dan sekitarnya termasuk Singosari merupakan pusat kegiatan politik dan budaya sejak tahun 760 s/d tahun 1414 berdasarkan tulisan batu di Dinoyo. Kegiatan selama masa itu diikuti oleh kegiatan budaya tidak dapat digambarkan sebagai perkembangan satu dinasti saja, melainkan merupakan rangkaian kegiatan politik dan budaya dari beberapa turunan.

Demikian diungkapkan almarhum Prof. Drs. S. Wojowasito dalam tulisannya tentang sejarah dan asal mula Kota Malang. Lebih jauh diungkapkan dari beberapa keturunan itu, ada yang jelas terpisah dalam arti tidak ada hubungannya antara satu keturunan dengan keturunan lainnya, seperti keturunan Dewasimba, Gajayana di Dinoyo dengan keturunan Balitung, Daksa, Tulodog dan Hawa, akhirnya Sindhok. Keturunan berlangsung kepada Dharma Wangsa, Airlangga hingga yang terakhir yaitu Kertajaya (1215-1222).

Kemudian timbulnya Dinasti Ken Arok merupakan estafet pertama raja-raja Majapahit sampai raja terakhir Bhre Tumapel (1447-1451) pada waktu Ken Arok menampakkan kegiatannya. Tumapel hanya merupakan semacam kabupaten dari daerah Jenggala yang pada waktu itu praktis berada di bawah kekuasaan Kertajaya dari Kediri. Batara Malangkucewara, disebut di dalam piagam tahun 908 dekat Singosari. Piagam tahun 908 itu menerangkan bahwa orang-orang yang mendapat piagam itu adalah pemuja-pemuja batara dari Malangkucewara, Putecwara dan sebagainya membuktikan bahwa nama-nama itu adalah nama raja-raja yang pernah memerintah dan pada saat dimakamkan di dalam candi lalu disebut Batara. Dengan disebutkannya piagam Dinoyo, sekarang adalah kelurahan Dinoyo, maka masuk akal jika candi Malangkucewara itu ada dekat Kota Malang sekarang.

b. Letak Geografis

Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 m di atas permukaan laut, serta 112, 06 Bujur Timur dan 7,06-8,02 Lintang Selatan, dengan dikelilingi gunung-gunung antara lain:

- Gunung Arjuno di sebelah utara.
- Gunung Tengger di sebelah timur.
- Gunung Kawi dan Paderman di sebelah barat.
- Gunung Kelud di sebelah selatan.

c. Wilayah Administrasi

1) Batas Wilayah Administrasi

Sebelah utara kecamatan Singosari dan Karangploso, sebelah selatan Kecamatan Tajinan dan Pakisaji, sebelah timur Kecamatan Pakis dan Tumpang, dan sebelah barat Kecamatan Wagir dan Dau.

2) Pembagian Wilayah Administrasi

Terdiri dari 5 kecamatan, 57 kelurahan, 505 Rukun Warga, dan 3649 Rukun Tetangga dengan rincian sebagai berikut:

- Kec. Klojen : 11 kelurahan, 89 RW, 676 RT.
- Kec. Blimbing : 11 kelurahan, 120 RW, 834 RT.
- Kec. Kedungkandang : 12 kelurahan, 102 RW, 764 RT.
- Kec. Sukun : 11 kelurahan, 79 RW, 692 RT.
- Kec. Lowokwaru : 12 kelurahan, 115 RW, 683 RT.

d. Jumlah Penduduk

Informasi kependudukan sangat diperlukan dalam proses perencanaan dan evaluasi pembangunan, karena penduduk merupakan subyek sekaligus obyek pembangunan. Data penduduk dapat diperoleh melalui beberapa cara yaitu melalui sensus penduduk, registrasi penduduk, dan survey-survey kependudukan yang dilakukan Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil ataupun yang dilakukan oleh Kantor Pusat Statistik Kota Malang.

Tabel I
Luas Wilayah dan Penduduk Kota Malang
Tahun 2007

No	Kecamatan	Luas Wilayah	Jumlah Penduduk	Kepadatan
1.	Klojen	17,77	111.364	12.612
2.	Blimbing	22,60	178.434	10.041
3.	Kedungkandang	39,89	178.358	4.471
4.	Sukun	8,83	186.066	8.873
5.	Lowokwaru	20,97	151.299	6.695
Kota Malang		110,06	805.521	7.319

Sumber : Dok. Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang, 2007.

Berdasarkan Tabel I dapat diketahui bahwa jumlah penduduk Kota Malang pada tahun 2007 sebanyak 805.521 jiwa dengan luas wilayah Kota Malang sebesar 110.06 km². Maka kepadatan rata-rata penduduk Kota Malang pada tahun 2007 sebesar 7.319 jiwa/km². Seperti yang terlihat pada tabel 1 di atas bahwa jumlah penduduk yang paling banyak terletak pada Kecamatan Sukun yang berjumlah 186.066 jiwa, sedangkan jumlah penduduk yang paling sedikit terletak pada Kecamatan Klojen berjumlah 111.364 jiwa.

Dari 5 kecamatan yang ada di Kota Malang, Kota Malang terbagi atas 57 desa/kelurahan, 509 unit RW, dan 3783 unit RT (dari hasil registrasi penduduk). Berdasarkan klasifikasi dari kemampuan desa atau kelurahan dalam membangun wilayahnya, tercatat seluruh desa atau kelurahan masuk ke dalam kategori desa swasembada. Swasembada berarti hampir seluruh desa atau kelurahan yang ada telah mampu menyelenggarakan pemerintahannya dan mandiri. Dalam menyelenggarakan pemerintahan, aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peran yang penting dalam menyelenggarakan berbagai tugas, baik itu tugas-tugas umum pemerintahan, tugas pembangunan maupun tugas-tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik).

e. Kelembagaan Perangkat Pemerintahan Kota Malang

Sudah lima tahun pemerintah Kota Malang dijalankan menggunakan Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, maka babak baru tentang Pemerintahan Daerah dimulai kembali ketika Pemerintah Pusat mengeluarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada tanggal 15 Oktober 2004. Dalam penyelenggaraan pemerintahan Kota Malang selalu mendasarkan pada Undang-Undang tersebut.

Pemerintah Kota Malang secara garis besar terdiri dari tiga komponen yang berkaitan, adapun ketiga komponen tersebut adalah :

1) Muspida

Muspida merupakan pejabat-pejabat di lingkungan pemerintah Kota Malang yang meliputi : Walikota, Komandan Kodim, Kapolresta, Kepala Kajari, dan Ketua DPRD.

2) Eksekutif

Eksekutif merupakan pejabat Pemerintah Kota Malang yang unsur-unsurnya terdiri dari Walikota dan jajaran di bawahnya.

3) Legislatif

Legislatif merupakan unsur pimpinan anggota DPRD Kota Malang yang terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, dan Komisi-komisi yang terbentuk.

Pemerintah Kota Malang beralamatkan di Jalan Tugu No. 1 Malang. Pemerintah Kota Malang dalam menjalankan fungsi pemerintahan dijalankan oleh seorang Walikota dan dibantu Wakil Walikota beserta Sekretaris Daerah. Pemerintah Kota Malang mempunyai tugas pokok menjalankan pemerintahan yang berlangsung di lingkup Kota Malang dan mempunyai badan-badan serta dinas-dinas yang mempunyai tugas sendiri-sendiri dalam struktur organisasi.

f. Visi dan Misi Kota Malang

Visi Kota Malang

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada PROPEDA (Program Pembangunan Daerah) dimana didalamnya termuat Visi Kota Malang, yaitu : "TERWUJUDNYA KOTA MALANG YANG MANDIRI, BERBUDAYA, SEJAHTERA, DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN".

Adapun penjelasan dari visi Kota Malang yang dimaksud di atas adalah :

- 1) **Mandiri**, artinya bahwa ke depan Kota Malang diharapkan mampu membiayai sendiri seluruh penyelenggaraan

- pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan dengan memanfaatkan segala sumber daya lokal (sumber daya alam, potensi daerah sumber daya manusia yang dimiliki).
- 2) **Berbudaya**, artinya bahwa pelaksanaan otonomi daerah tetap mengedepankan nilai-nilai ke-Tuhanan, nilai-nilai kemanusiaan dan nilai-nilai kehidupan sosial masyarakat Kota Malang dan mengembangkan pendidikan untuk mengantisipasi perkembangan Kota Malang menuju Kota Metropolitan.
 - 3) **Sejahtera** artinya bahwa pelaksanaan pembangunan yang dilaksanakan di Kota Malang kesemuanya diarahkan pada peningkatan kesejahteraan masyarakat kota, baik secara materiil maupun spirituil.
 - 4) **Berwawasan lingkungan**, artinya bahwa pelaksanaan pembangunan yang dilaksanakan tetap berupaya untuk menjaga kelestarian alam dan kualitas lingkungan serta pemukiman Kota Malang.

Misi Kota Malang

Dalam rangka mewujudkan Visi Kota Malang tersebut, maka Misi Kota Malang untuk tahun 2004-2008 adalah :

- 1) Mewujudkan Kota Malang sebagai Kota Pendidikan melalui peningkatan kualitas pendidikan bagi masyarakat miskin perkotaan.
- 2) Mewujudkan Kota Malang sebagai kota sehat melalui peningkatan kualitas kesehatan masyarakat bagi masyarakat kurang mampu dan meningkatkan penghijauan kota.
- 3) Mewujudkan semangat dan cita-cita reformasi dalam upaya pemulihan ekonomi kota menuju terwujudnya Indonesia baru berlandaskan pada negara dengan pondasi sistem kehidupan ekonomi, sosial, buaya yang dijiwai prinsip-prinsip demokrasi kebangsaan dan keadilan sosial dalam ikut serta menertibkan persatuan dan kesatuan, serta kerukunan Kota Malang.

- 4) Mewujudkan tuntutan reformasi dalam tatanan sistem politik pemerintahan dan tatanan paradigma pembangunan berdasarkan pada wawasan kebangsaan, demokrasi, persatuan dan kesatuan, otonomi daerah, iman dan takwa, budi pekerti, hak asasi manusia (HAM) dan keadilan sosial.
- 5) Mewujudkan upaya reformasi melalui pembenahan sistem administrasi publik dan sistem administrasi kebijakan publik, dengan syarat rasa kebersamaan seluruh masyarakat pluralistic, persatuan dan kesatuan, kerjasama dan merupakan gerakan rakyat.
- 6) Menjadikan tekad mengentaskan kemiskinan menjadi landasan prioritas pembangunan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- 7) Mendayagunakan secara optimal potensi penduduk, geografis, strategis dan sumber daya alam yang memadai untuk memajukan masyarakat Kota Malang dan kontribusi maksimal bagi kemajuan dan kesejahteraan bangsa.

2. Gambaran Umum Situs Penelitian

a. Pembentukan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang dibentuk dengan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang Maka Keluarlah Keputusan Walikota Malang Nomor 350 Tahun 2004 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

b. Kedudukan Organisasi

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang di bidang

pengelolaan kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah/Walikota melalui Sekretaris Daerah.

c. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana diatur dalam Keputusan Walikota Malang Nomor 350 Tahun 2004 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) Tugas Pokok

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah di bidang pengelolaan kepegawaian sesuai dengan Kebijakan Kepala Daerah.

2) Fungsi

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana pada penjelasan di atas, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan kepegawaian
- b) Penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di bidang pengelolaan kepegawaian.
- c) Pelaksanaan administrasi mutasi kepegawaian
- d) Pelaksanaan pembangunan dan pembinaan disiplin pegawai
- e) Pelaksanaan penyiapan penerapan gaji, tunjangan, standart dan prosedur kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- f) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- g) Pelaksanaan Standart Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kepegawaian.
- h) Pelaksanaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan,

kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan dan perpustakaan dan kearsipan.

- i) Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi
- j) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

d. Struktur Organisasi

Badan Kepegawaian Daerah merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2004 yang Uraian Tugas, dan Tata Kerjanya sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Walikota Malang Nomor 350 Tahun 2004, dengan susunan organisasi sebagaimana diterangkan di bawah ini.

1) Unsur Pimpinan

Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan, mempunyai tugas: menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

2) Unsur Pembantu Pimpinan

Unsur Pembantu Pimpinan yaitu Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas : melaksanakan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, dan perpustakaan serta kearsipan Badan.

Bagian Tata Usaha terdiri dari: Sub Bidang Keuangan dan Penyusunan Program, mempunyai tugas melakukan Administrasi Umum meliputi Penyusunan Program, Pelaksanaan Anggaran dan Sub Bidang Umum, mempunyai tugas melakukan Administrasi Umum meliputi Ketatalaksanaan, Ketatausahaan, Kepegawaian, Urusan Rumah Tangga, Perlengkapan, Kehumasan dan Perpustakaan serta Kearsipan

Badan. Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

3) Unsur Pelaksana terdiri dari :

- a) Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai, mempunyai tugas: melaksanakan perencanaan dan pembinaan pegawai.

Bidang Perencanaan dan Pembinaan terdiri dari: Sub bidang formasi dan informasi pegawai dan sub bidang pembinaan dan pemberhentian mempunyai tugas melakukan pembinaan disiplin, pengelolaan kesejahteraan, dan administrasi pemberhentian pegawai. Masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Perencanaan dan Pembinaan.

- b) Bidang Mutasi, mempunyai tugas: melaksanakan pengelolaan mutasi pegawai.

Bidang mutasi terdiri dari: Sub Bidang Kepangkatan mempunyai tugas melakukan pengelolaan mutasi keangkatan pegawai dan Sub Bidang. Jabatan mempunyai tugas melakukan pengelolaan mutasi jabatan, penempatan, dan promosi pegawai. Masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab Kepala Bidang Mutasi.

- c) Bidang Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas: melaksanakan pengelolaan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai.

Bidang pendidikan dan pelatihan terdiri dari: Sub Bidang Teknis Fungsional mempunyai tugas melakukan

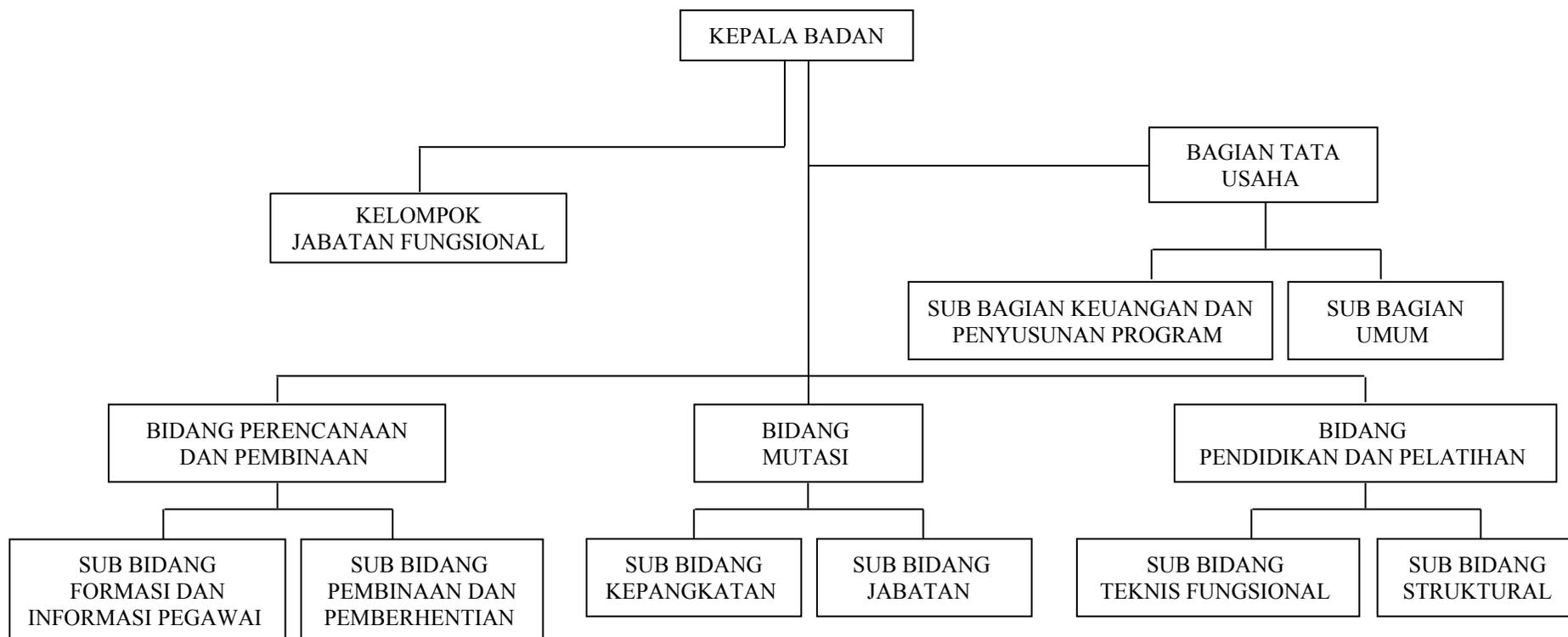
pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dan sub bidang struktural mempunyai tugas melakukan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan struktural. Masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

4) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional dapat dibagi ke dalam sub-sub kelompok sesuai dengan kebutuhan dan masing-masing dipimpin oleh seorang Tenaga Fungsional Senior. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang Tenaga Fungsional Senior selaku Ketua Kelompok yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Jumlah Tenaga Fungsional ditentukan berdasarkan sifat, jenis, dan beban kerja yang ada. Pembinaan terhadap Tenaga Fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah kota Malang yang telah diuraikan di atas, maka gambaran tentang skema Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**STRUKTUR ORGANISASI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**



Sumber : Dok. Kantor Badan Koordinasi Kepegawaian Kota Malang, 2007.



5) Keadaan Umum Pegawai

a) Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat adalah kedudukan yang menentukan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Dasar jumlah yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Malang keseluruhan atau berdasarkan pangkat/golongan dapat dilihat di dalam Tabel II di bawah ini :

Tabel II
Jumlah Pegawai Pemerintahan Kota Malang
Berdasarkan Pangkat/Golongan
Bulan Juni Tahun 2008

No	Pangkat	Golongan Ruang	Jumlah
1.	Pembina Utama Muda	IV/c	18
2.	Pembina Tingkat I	IV/b	134
3.	Pembina	IV/a	2.309
4.	Penata Tingkat I	III/d	1.365
5.	Penata	III/c	938
6.	Penata Muda Tingkat I	III/b	795
7.	Penata Muda	III/a	922
8.	Pengatur Tingkat I	II/d	214
9.	Pengatur	II/c	397
10.	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	365
11.	Pengatur Muda	II/a	811
12.	Juru Tingkat I	I/d	79
13.	Juru	I/c	265
14.	Juru Muda Tingkat I	I/b	20
15.	Juru Muda	I/a	208
Jumlah			8.840

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang.

Dari Tabel II dapat dilihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Malang yang didasarkan atas golongan ruang dan pangkat semua berjumlah 8.840 orang. Dimana pegawai dengan golongan IV/C adalah yang jumlahnya paling rendah dibandingkan dengan golongan yang lain.

b) Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel III
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kota
Malang Berdasarkan Pendidikan Formal
Bulan Juni Tahun 2008

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Doktor (S-3)	3
2.	Pasca Sarjana (S-2)	289
3.	Sarjana (S-1)	4.247
4.	Diploma (D-3)	638
5.	Diploma (D-2)	597
6.	SLTA	2.070
7.	SMP	490
8.	SD	506
Jumlah		8.840

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang.

Berdasarkan Tabel III dapat diketahui jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan tingkat pada lingkungan pemerintah Kota Malang berjumlah 8.840 orang, dapat dikatakan pegawai dengan jenjang pendidikan Sarjana (S-1) lebih banyak dengan jumlah 4.247 orang dibandingkan dengan jumlah jenjang pendidikan yang lainnya. Sedangkan jenjang pendidikan yang jumlahnya paling sedikit adalah Doktor (S-3) berjumlah 3 orang.

B. Data Fokus Penelitian

1. Pengembangan Aparatur Pemerintah Kota Malang pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

Pengembangan sumberdaya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya mencapai suatu tujuan organisasi. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sumberdaya manusia merupakan pelaku sekaligus pengendali jalannya sebuah organisasi. Tanpa adanya sumberdaya manusia yang berkualitas tentunya akan berdampak pada kemajuan organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia harus mendapatkan perhatian secara serius berupa upaya-upaya yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia itu sendiri.

a. Analisis Kebutuhan Pengembangan Aparatur

Analisis kebutuhan pengembangan aparatur merupakan langkah awal sebelum melaksanakan kegiatan pengembangan aparatur. Hasil wawancara dengan Drs. Burhanuddin, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berkaitan dengan analisis kebutuhan pengembangan aparatur pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

“Sebelum melaksanakan pengembangan aparatur, terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan pengembangan yang meliputi analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pegawai. Analisis organisasi berkaitan dengan tujuan, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita. Setelah itu ditetapkan biaya, alat-alat, dan perlengkapan yang digunakan”.

Selanjutnya ditambahkan,

“Analisis pekerjaan berkaitan dengan apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pengembangan agar aparatur tersebut dapat dan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Sementara itu untuk analisis pegawai berkaitan dengan siapa yang membutuhkan pengembangan dan macam apa bentuk pengembangan yang harus dilakukan. Dari ketiga analisis tersebut diharapkan akan menghasilkan status kemampuan yang lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada aparatur, dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan kegiatan pengembangan aparatur”. (Wawancara 24 Juni 2008, pukul 09.00 WIB).

Atas dasar hasil wawancara di atas dapat ditarik pengertian bahwa sebelum dilaksanakan kegiatan pengembangan aparatur, terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan pengembangan yang meliputi analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pegawai. Lebih lanjut dijelaskan oleh Drs. Burhanuddin, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

“Secara teknis, alasan yang mendasari dilaksanakannya pengembangan aparatur adalah adanya pegawai baru dan adanya peralatan-peralatan baru yang membutuhkan penyesuaian penggunaan sebagai penunjang pekerjaan.”

Selanjutnya mengenai sasaran pengembangan aparatur disampaikan hasil wawancara sebagai berikut:

“Penentuan sasaran pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan aparatur, apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis ataukah meningkatkan kecakapan dalam memimpin. Dalam hal ini tentunya dilihat pada kondisi kebutuhan pengembangan, karena peserta pengembangan tidak hanya diperuntukkan pada pegawai baru, namun juga pegawai lama”. (Wawancara 24 Juni 2008, pukul 09.00 WIB).

Atas dasar hasil wawancara tersebut maka disampaikan hasil analisis kebutuhan pengembangan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Tabel IV
Analisis Kebutuhan Pengembangan Aparatur
Pemerintah Kota Malang Tahun 2008

No.	Jenis Diklat	Sasaran	Peserta
1.	Diklat Kepemimpinan	Meningkatkan kecakapan dalam memimpin	Pejabat Eselon
2.	Diklat Teknis Fungsional	Meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan dedikasi bagi PNS yang akan/telah menduduki jabatan teknis fungsional	PNS
2.	Diklat Prajabatan	Mempersiapkan pegawai baru dalam melaksanakan tugas sebagai PNS	CPNS

Tabel IV menerangkan analisis kebutuhan pengembangan aparatur di BKD Kota Malang. Selanjutnya berdasarkan analisis kebutuhan tersebut ditentukan program perencanaan pengembangan aparatur. Sementara itu alasan-alasan yang mendasari perlunya diadakan pengembangan aparatur dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel V
Alasan Pengembangan Aparatur
Pemerintah Kota Malang

No.	Alasan	Tujuan
1.	Adanya pegawai baru	Memberi orientasi pekerjaan kepada pegawai baru
2.	Adanya peralatan kerja baru	Mempersiapkan pegawai untuk menggunakan peralatan baru
3.	Adanya perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi	Mempersiapkan pegawai bekerja di sistem yang baru
4.	Adanya standar kualitas kerja yang baru	Mempersiapkan pegawai agar mampu mencapai standar kualitas kerja yang baru
5.	Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan	Menyegarkan (<i>refresing</i>) ilmu dan ketrampilan yang dimiliki
6.	Adanya penurunan kinerja pegawai	Meningkatkan kualitas kinerja pegawai
7.	Adanya rotasi/relokasi pegawai	Menyiapkan pegawai menghadapi pekerjaan baru

Sumber : Dok. Kepegawaian di BKD Kota Malang

Tabel V menjelaskan adanya alasan-alasan diadakannya pengembangan aparatur. Alasan tersebut antara lain Adanya pegawai baru, peralatan kerja baru, perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi, standar kualitas kerja yang baru, kebutuhan untuk menyegarkan ingatan, penurunan kinerja pegawai, dan rotasi/relokasi pegawai.

b. Program Perencanaan Pengembangan Aparatur

Program perencanaan pengembangan aparatur merupakan tindak lanjut dari analisis kebutuhan pengembangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun program perencanaan pengembangan aparatur pemerintah Kota Malang sebagaimana disampaikan Drs. Burhanuddin, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut:

“Program perencanaan pengembangan aparatur dibuat untuk mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan aparatur. Dalam hal ini program perencanaan ditetapkan berdasarkan identifikasi kebutuhan yang diajukan oleh masing-masing pimpinan instansi pemerintah di Kota Malang. Berdasarkan identifikasi tersebut selanjutnya direncanakan suatu program pengembangan sesuai dengan kebutuhan meliputi jenis diklat, metode, sarana-prasarana, dan sebagainya”. (Wawancara 24 Juni 2008, pukul 10.00 WIB).

Hasil wawancara di atas menjelaskan adanya program perencanaan pengembangan aparatur pemerintah di Kota Malang.

Tabel VI
Program Perencanaan Pengembangan Aparatur
Pemerintah Kota Malang Tahun 2008

No.	Jenis Diklat	Metode	Peserta
1.	Diklat Prajabatan Gol. I, II, dan III	Ceramah, diskusi, simulasi	743
2.	Diklat Kepemimpinan Tk. II, III, dan IV	Ceramah, diskusi, latihan	65
3.	Diklat Manajemen Aparatur Kelurahan	Ceramah, diskusi	57
4.	Diklat Akuntansi Dasar	Diskusi, simulasi	43
5.	Ujian Dinas/KPPI	Simulasi	160
6.	Bimtek dan Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa	Diakusi, demonstrasi	100
7.	Outbond Jajaran Pejabat Pemkot Malang	Demonstrasi, simulasi	52

Sumber : Dok. Kepegawaian di BKD Kota Malang

c. Pelaksanaan Pengembangan Aparatur

Atas dasar program perencanaan pengembangan aparatur pemerintah Kota Malang selanjutnya dilaksanakan program pengembangan aparatur. Hasil wawancara dengan Drs. Burhanuddin, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah sebagai berikut :

“Adapun jenis pengembangan tersebut meliputi Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan terdiri dari Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I; Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II; dan Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III. Sementara Diklat Dalam Jabatan meliputi Diklat Kepemimpinan; Diklat Fungsional; dan Diklat Teknis”.

Untuk meningkatkan mutu dan kualitas serta ketrampilan para aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur negara, perlu dilakukan pengembangan sumberdaya aparatur dengan melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan sebagai berikut:

“Mekanisme dan prosedur pelaksanaan diklat, tugas belajar, penataan dan penempatan PNS berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor 316 Tahun 2005 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Bidang Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Malang.” (Wawancara tanggal 17 Juli 2008, Pukul 10.30 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Drs. Sumaryo, S.Pd., M.Pd., selaku Kepala Bidang Diklat.

“Untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan aparatur dalam melaksanakan tugasnya, telah diprogramkan beberapa diklat antara lain diklat struktural dan diklat teknis fungsional. Dalam pelaksanaan kegiatan diklat diharapkan setiap aparatur yang telah mengikuti diklat tersebut dapat meningkatkan kualitas kinerja sesuai tugas pokok dan fungsinya.” (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 10.00 WIB).

Lebih lanjut penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur dapat dibuktikan dengan adanya komposisi aparatur berdasarkan penjenjangan atau pendidikan dan pelatihan jabatan pada tingkat eselon maupun teknis fungsional di Pemerintah Kota Malang. Adapun komposisi peserta diklat dan pelatihan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel VII
Komposisi Aparatur Peserta Pendidikan dan Pelatihan
Jabatan Penjenjangan Pemerintah Kota Malang
Tahun 2008

No.	Jenis Diklat	Jumlah
1.	Diklat Kepemimpinan Tk. II	5
2.	Diklat Kepemimpinan Tk. III	10
3.	Diklat Kepemimpinan Tk. IV	40
	Jumlah	55

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang, 2008.

Tabel VII menerangkan adanya komposisi peserta diklat jabatan penjenjangan yang diikuti oleh para pejabat eselon. Selanjutnya untuk komposisi aparatur peserta diklat teknis fungsional Pemerintah Kota Malang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel VIII
Komposisi Peserta Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional
Aparatur Pemerintah Kota Malang Tahun 2008

No.	Jenis Diklat	Jumlah
1.	Diklat Prajabatan Gol. I	9
2.	Diklat Prajabatan Gol. II	347
3.	Diklat Prajabatan Gol. III	387
4.	Diklat Manajemen Aparatur Kelurahan	57
5.	Diklat Akuntansi Dasar	43
6.	Ujian Dinas/KPPI	160
7.	Bimtek dan Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa	100
8.	Outbond Jajaran Pejabat Pemkot Malang	52
	Jumlah	1.115

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang, 2008.

Tabel VIII menjelaskan bahwa dari jumlah aparatur Pemerintah Kota Malang sebanyak 8.840 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis sebanyak 1.115 orang. Hal ini dapat diasumsikan bahwa Pemerintah Kota Malang telah berusaha meningkatkan kualitas dan ketrampilan para aparaturnya melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

d. Evaluasi Pengembangan Aparatur

Evaluasi terhadap upaya pengembangan aparatur dilakukan sebagai upaya mengukur keberhasilan kegiatan pengembangan itu sendiri. Adapun kriteria evaluasi tersebut dijelaskan oleh Drs. Burhanuddin, M.Si., selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

“Evaluasi terhadap keberhasilan pengembangan aparatur didasarkan atas kriteria-kriteria antara lain pendapat dari peserta, tes pengetahuan dan ketrampilan, tes perilaku, dan tes keberhasilan yang ditunjukkan oleh kinerja aparatur yang semakin baik. Secara umum, pengukuran dilakukan terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan aparatur”. (Wawancara 28 Juni 2008, pukul 10.00 WIB).

Hasil wawancara di atas menjelaskan adanya kriteria evaluasi pengembangan yang meliputi pendapat dari peserta pengembangan itu sendiri, tes pengetahuan dan ketrampilan sesuai jenis pengembangan yang diadakan, tes perilaku yang diukur dari perilaku kerja aparatur serta tes keberhasilan yang ditunjukkan oleh kinerja aparatur yang semakin baik secara kualitas dan kuantitas.

Keberhasilan suatu upaya pengembangan kinerja aparatur pemerintah dapat diukur melalui aspek-aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan. Aspek kualitas mencakup kerapian kerja, ketelitian, kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan aspek kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh aparatur yang bersangkutan.

1) Kualitas Pekerjaan

a) Kerapian

Keadaan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti dari segi kerapian kerja.

Wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan berkaitan dengan kerapian kerja adalah sebagai berikut:

"Menurut penilaian saya, penataan pekerjaan di BKD terutama kerapian, pengurusan, dan penyimpanan berkas kepegawaian sudah cukup rapi. Namun bila dilihat dari segi kerapian memang belum sepenuhnya rapi karena

berbagai fasilitas penunjang pekerjaan yang masih kurang.” (Wawancara 25 Juni 2008, pukul 11.00 WIB).

Selanjutnya disajikan pernyataan dari 10 orang responden yang merupakan pegawai di BKD Kota Malang berkaitan dengan kerapian kerja pegawai.

Tabel IX

Pernyataan Kerapian Pekerjaan

Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

No.	Pernyataan	Jumlah Pegawai	Prosentase
1.	Pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan kerapian	-	-
2.	Tidak pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan kerapian	10	100%
Jumlah		10	100%

Sumber : Dok. Hasil Wawancara dengan Responden, 2008.

Tabel IX menjelaskan bahwa dari 10 orang pegawai di BKD Kota Malang menyatakan belum pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan kerapian pekerjaan.

Hasil wawancara dan pernyataan responden di atas menjelaskan bahwa untuk mengukur seorang pegawai rapi dalam bekerja dapat dilihat dari kriteria yang telah ada, baik rapi dalam pekerjaan maupun rapi dalam penampilannya. Artinya, seorang pegawai dituntut rapi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan rapi dalam berpenampilan agar dapat mencerminkan sosok aparatur yang berwibawa. Di sisi lain, atas dasar pernyataan responden dapat disimpulkan bahwa selama ini kerapian pegawai dalam melakukan pekerjaan BKD Kota Malang

cukup terjaga dengan baik, sehingga tidak menimbulkan permasalahan kinerja instansi.

b) Ketelitian

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, sangat diperlukan ketelitian dalam bekerja. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan dapat memperkecil tingkat kesalahan dalam bekerja.

Berikut petikan hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“Setiap unsur pelaksanaan pekerjaan telah melewati proses pengecekan ulang dari atasan langsung melalui pemberian paraf, sehingga ketelitian dan akurasi pekerjaan terjamin. Ketelitian dalam bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dikatakan cukup baik, mengingat selama ini tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai tidak terlalu tinggi. Adanya kesalahan selama ini lebih banyak disebabkan kesalahan oleh individu masing-masing pegawai.” (Wawancara 25 Juni 2008, pukul 11.00 WIB).

Selanjutnya disajikan pernyataan dari 10 orang responden yang merupakan pegawai di BKD Kota Malang.

Tabel X

Pernyataan Ketelitian Pekerjaan

Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

No.	Pernyataan	Jumlah Pegawai	Prosentase
1.	Pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan ketelitian pekerjaan	1	10%
2.	Tidak pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan ketelitian pekerjaan	9	90%
Jumlah		10	100%

Sumber : Dok. Hasil Wawancara dengan Responden, 2008.

Tabel X menjelaskan bahwa dari 10 orang pegawai di BKD Kota Malang sebanyak 90% menyatakan belum pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan ketelitian pekerjaan, sementara sisanya 10% pernah mendapatkan teguran pimpinan.

c) Kedisiplinan

Disiplin merupakan kepatuhan dan kesetiaan terhadap pekerjaannya, juga rasa tanggung jawab yang penuh terhadap apa yang dikerjakan. Oleh karena itu melaksanakan kerja bukan sekedar melaksanakan peraturan-peraturan dan tata tertib tetapi lebih dari itu harus memahami dan mematuhi nilai-nilai dan kaidah-kaidah yang berlaku di instansi tempat kerja.

Berikut ini disampaikan hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“BKD sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang memiliki tupoksi di bidang kepegawaian harus bisa menjadi contoh bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah lain dalam masalah kedisiplinan, sehingga disiplin pegawai BKD bisa diandalkan. Data yang masuk ke BKD, bahwa ada aparatur yang sering tidak masuk kantor dengan alasan istrinya sakit atau alasan lainnya, kami memberikan toleransi agar yang bersangkutan bisa membantu istrinya pergi berobat dan sebagainya. Akan tetapi jika hal itu berulang kali dilakukan maka sesuai dengan prosedur kami berikan teguran lisan dan sampai pada teguran tertulis. Dan jika itu juga masih belum dipatuhi maka kami kembali pada penilaian DP-3, sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi tertundanya kenaikan pangkat dan gaji berkala.” (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 10.00 WIB).

Berangkat dari hasil wawancara tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penegakan kedisiplinan aparatur khususnya di lingkungan pemerintah Kota Malang

sudah berjalan sesuai dengan peraturan pemerintah dan bilamana ada aparatur yang melakukan pelanggaran disiplin akan dikenakan sanksi disiplin berupa sanksi disiplin ringan, sedang dan berat. Adapun beberapa aparatur yang dikenakan sanksi disiplin dapat dilihat pada Tabel XI berikut ini.

Tabel XI
Komposisi Aparatur Berdasarkan Pelanggaran Disiplin
Pemerintah Kota Malang Tahun 2008

No.	Sanksi Disiplin	Jml	Jenis Pelanggaran	Keterangan
1.	Ringan	8	PP. 30/1980	Teguran Tertulis
2.	Sedang	3	PP. 30/1980	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala
3.	Berat	4	PP. 30/1980	Penurunan Pangkat dan Pembebasan Jabatan
Jumlah		15		

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang, 2008.

2) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh aparatur yang bersangkutan. Dari beberapa keterangan staff khususnya pegawai di Badan Kepegawaian Daerah dijelaskan bahwa para pegawai sudah mengerti dan paham akan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Berikut wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“Jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh BKD sangat beraneka ragam, yang dibagi dalam 1 bagian tata usaha yang

mengurus rumah tangga dan keuangan BKD serta 3 bidang yang mengurus masalah teknis dan operasional. Dalam hal menyelesaikan tugas pekerjaan sebetulnya tidak ada masalah yang berat. Masing-masing pegawai sudah tahu tugas pokok dan fungsinya sesuai tanggung jawab yang dibebankan. Dengan demikian yang bukan urusan atau wewenangnya tidak akan turut campur kecuali diminta bantuannya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya". (Wawancara tanggal 20 Juli 2008, Pukul 10.00 WIB).

Kemudian wawancara dengan Heni Purwitasari, salah satu staf Bagian Tata Usaha mengatakan sebagai berikut:

" Dalam menyelesaikan tugas sehari-hari antara lain pengetikan surat-surat, saya telah dapat menyelesaikan rata-rata per harinya sebanyak tugas yang telah diberikan kepada saya serta di samping itu juga tergantung dari surat-surat yang masuk sehingga kadang-kadang banyak atau kadang-kadang sedikit. Namun jika dilihat dari standar yang telah ditentukan saya sudah bisa memenuhinya." (Wawancara tanggal 20 Juli 2008, Pukul 12.00 WIB).

Dari keterangan di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan Tugas

Dalam rangka meningkatkan kualitas kerja dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas secara profesional, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Berikut ini hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan

" Dalam setiap penyelesaian pekerjaan di BKD selalu mengacu pada target yang sudah tertuang di dalam DPA, sehingga setiap pekerjaan sudah terjadwal dan terselesaikan tepat waktu. Dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, para pegawai mengikuti cara kerja yang telah ditentukan yaitu

sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing berdasarkan Peraturan Daerah tentang susunan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah”.

Pernyataan dalam wawancara di atas didukung oleh pernyataan 20 responden berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel XII

**Pernyataan Ketepatan Waktu dalam Penyelesaian Pekerjaan
Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

No.	Pernyataan	Jumlah Pegawai	Prosentase
1.	Selalu tepat waktu	19	95%
2.	Kadang-kadang tidak tepat waktu	1	5%
3.	Tidak pernah tepat waktu	-	-
Jumlah		20	100%

Sumber : Dok. Hasil Wawancara dengan Responden, 2008.

Tabel XII menjelaskan bahwa dari 20 orang pegawai di BKD Kota Malang sebanyak 95% menyatakan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hanya 5% yang menyatakan kadang-kadang tidak tepat waktu. Sementara tidak ada pegawai yang tidak pernah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Atas dasar hasil wawancara dan pernyataan responden di atas dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan di BKD Kota Malang selalu terjaga dengan baik.

**2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Aparatur
Pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang**

Kemajuan organisasi diukur berdasarkan kinerja aparatnya dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Malang adalah sebagai berikut:

“Faktor yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintahan dapat dilihat dari dua sudut, yakni faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja. Faktor pendukung berkaitan dengan motivasi kerja pegawai dan tuntutan masyarakat atas kinerja aparat pemerintah. Sementara faktor penghambat berkaitan dengan keterbatasan sumberdaya seperti anggaran, sarana-prasarana, dan sebagainya”. (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Atas dasar wawancara di atas selanjutnya akan diklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan aparat pemerintah, dalam bentuk faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan.

a. Faktor Pendukung

1) Motivasi

Motivasi merupakan bentuk dorongan positif yang menjadikan aparat pemerintah melakukan pekerjaannya secara optimal. Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan adalah sebagai berikut:

“Dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya aparat hal mendasar yang dilakukan adalah memberikan motivasi terhadap aparat. Pemberian motivasi di samping berupa gaji sesuai ketentuan yang berlaku, pemberian motivasi juga dilakukan dengan pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai. Penghargaan diberikan kepada aparat dengan prestasi kerja yang baik, antara lain dalam bentuk pemberian satya lancana, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan yang dilaksanakan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.” (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa bentuk-bentuk pemberian motivasi antara lain berupa gaji dan tunjangan, penghargaan, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan.

a) Gaji dan Tunjangan Pegawai

Salah satu motivasi seseorang melakukan pekerjaan adalah perolehan pendapatan berupa gaji atau yang lainnya sebagai upaya pemenuhan kebutuhan hidup. Menurut Dra. Sri Minarti, M.Si., selaku Kabag TU, pemberian gaji pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Adapun petikan wawancaranya adalah sebagai berikut:

“Gaji maupun tunjangan merupakan motivasi utama bagi seorang PNS dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian gaji kepada Pegawai Negeri Sipil meliputi gaji pokok, tunjangan isteri/suami, tunjangan anak, tunjangan jabatan/fungsional/umum, dan tunjangan lainnya sesuai ketentuan PP Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 10 Tahun 2008.” (Wawancara tanggal 13 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa salah satu bentuk pemberian motivasi pegawai adalah dengan pemberian motivasi yang bersifat material berupa gaji pokok, tunjangan isteri/suami, tunjangan anak, tunjangan jabatan/fungsional/umum, dan tunjangan lainnya. Namun demikian dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku.

b) Penghargaan

Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan adalah sebagai berikut:

“Bagi pegawai yang tidak pernah dikenai sanksi dan hukuman disiplin selama menjadi PNS diberikan tanda kehormatan Satya Lancana Karya Satya yang terbagi

untuk yang memiliki masa kerja dan pengabdian selama 10, 20, dan 30 tahun”. (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Selanjutnya,

“Penghargaan juga diberikan dalam bentuk pengakuan-pengakuan individu seperti pujian, perhatian khusus atas prestasi kerja yang dicapai pegawai.”

Penghargaan diberikan kepada aparatur pemerintah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini penghargaan berupa Satya Lancana Karya Satya diberikan sesuai tingkat pengabdian pegawai.

Tabel XIII

**Daftar Penerima Satya Lancana Karya Satya
Aparatur Pemerintah Kota Malang Tahun 2008**

No.	Unit Kerja	Penghargaan		
		10 Th.	20 Th.	30 Th.
1.	Badan Kepegawaian Daerah	10	5	-
2.	Dinas Pendidikan	-	-	1
3.	Dinas Wasbangdaling	-	3	-
4.	Dinas Perindagkop	1	-	-
5.	Dinas Pertamanan	1	-	-
6.	BUTR Kota Malang	3	5	-
7.	Bagian Humas Setda	-	1	-
8.	Bagian Umum	-	1	-
9.	Bagian Lingkungan Hidup	-	1	-
10.	Sekretariat DPRD	-	1	-
Jumlah		15	17	1

Sumber : Dok. Pegawai di BKD Kota Malang, 2008.

Berdasarkan Tabel XIII, penghargaan Satya Lancana Karya Satya merupakan penghargaan terhadap pengabdian

aparatur Pemerintah Kota Malang yang terbagi atas pengabdian 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun. Penghargaan diberikan kepada aparatur yang selama pengabdiaannya tidak pernah melakukan pelanggaran sesuai ketentuan.

c) Kenaikan Pangkat

Sesuai hasil wawancara tersebut di atas jumlah beberapa aparatur yang mendapat kesempatan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel XIV

**Komposisi Kenaikan Pangkat Aparatur
Pemerintah Kota Malang Tahun 2008**

No.	Pangkat/ Golongan	Jenis Kenaikan Pangkat			Jumlah
		Reguler	Pilihan	Peny. Ijazah	
1.	Golongan I	412	12	-	424
2.	Golongan II	211	102	-	313
3.	Golongan III	87	22	3	112
4.	Golongan IV	21	7	2	30
	Jumlah	731	143	5	879

Sumber : Dok. Pegawai BKD Kota Malang, 2008.

d) Promosi Jabatan

Salah satu bentuk motivasi dalam pengembangan aparatur pemerintah adalah dengan promosi jabatan. Promosi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang memiliki tanggung jawab dan tugas lebih besar dalam hirarki jabatan.

Petikan hasil wawancara dengan Tri Suma Widayati, SE., selaku Kasubid Kepangkatan berkaitan dengan promosi jabatan sebagai berikut:

“Promosi jabatan sudah menjadi kewajiban dan tanggungjawab dari setiap Kepala Bagian, Badan, Dinas dan Kantor untuk membuat daftar penilaian aparatur yang akan dipromosikan. Dalam promosi ini setiap aparatur mendapat kesempatan untuk mengikutinya berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Promosi jabatan ini biasanya jalur yang digunakan adalah sistem piramida, yang artinya bahwa untuk menduduki jabatan di atasnya harus ada tempat yang lowong. Oleh karena itu setiap aparatur yang akan dipromosikan harus menunggu kesempatan sampai ada lowongan berikutnya.” (Wawancara 24 Juni 2008, pukul 09.00 WIB).

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa Pemerintah Kota Malang dalam memberikan motivasi salah satu diantaranya dengan promosi jabatan.

2) Tuntutan Lingkungan

Seiring dengan perkembangan informasi dan komunikasi yang semakin tinggi, berdampak tinggi pula terhadap tingkat kebutuhan masyarakat akan layanan yang baik dan professional. Berikut ini pertikan wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“Tuntutan lingkungan (masyarakat) adalah salah satu faktor pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Bisa dibayangkan apabila masyarakat sudah berkembang pesat dan pegawai tidak profesional dalam kerjanya, hal ini tentu tidak dapat melayani masyarakat dengan baik”. (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Perkembangan jaman dan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang bermutu dan tepat sasaran menjadikan aparatur pemerintah harus selalu siap menghadapi tantangan jaman. Sejalan dengan itu keberadaan Pegawai Negeri Sipil (aparatur pemerintah) selaku pelayan publik memiliki kewajiban untuk selalu meningkatkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan daerahnya.

b. Faktor Penghambat

1) Kemampuan Peserta

Salah satu faktor penghambat pengembangan adalah peserta pengembangan itu sendiri. Hal ini diungkapkan dalam wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“Faktor penghambat upaya pengembangan aparatur berasal dari peserta pengembangan itu sendiri. Maksudnya, peserta memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan tingkat usia yang berbeda-beda sehingga memiliki daya tangkap dan persepsi terhadap materi yang berbeda pula. Hal ini tentunya akan menghambat kelancaran program pengembangan”. (Wawancara tanggal 21 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa latar belakang peserta pengembangan seringkali menjadi penghambat suatu program pengembangan karena berdampak pada daya tangkap dan persepsi terhadap materi yang berbeda pula.

2) Keterbatasan Anggaran

Anggaran adalah hal yang berhubungan dengan uang, antara lain berupa sumber pendapatan, jumlah uang yang cukup dan pengelolaan keuangan yang sesuai dengan tujuan dan peraturan yang berlaku. Faktor keuangan atau anggaran sangat penting dalam merencanakan kegiatan/program kerja pemerintahan, karena hampir tidak ada kegiatan pemerintah yang tidak memerlukan biaya. Makin besar anggaran yang tersedia, makin banyak pula kemungkinan kegiatan atau program yang dapat dilaksanakan. Anggaran menjadi salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan kinerja aparatur khususnya di Kota Malang. Keterbatasan dana yang ada seringkali menjadikan program-program atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan.

“Bagaimanapun juga kita harus bisa mensiasatinya agar dengan dana yang ada tetap bisa melaksanakan program/kegiatan pemerintah daerah agar dapat tercapai peningkatan kinerja pegawai yang dikehendaki. Seperti pelaksanaan program pengembangan pegawai seperti diklat dan tugas belajar yang dilaksanakan dengan cara bertahap atau bergelombang”. (Wawancara tanggal 18 Juli 2008, Pukul 09.30 WIB).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran seringkali menjadi penghambat suatu program, sehingga perlu langkah pengelolaan anggaran dengan benar.

C. Pembahasan Fokus Penelitian

1. Pengembangan Aparatur Pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

a. Analisis Kebutuhan Pengembangan Aparatur

Tujuan analisis kebutuhan pengembangan aparatur antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang dibutuhkan karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogyanya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*). Menurut Mangkunegara (2002, h.46), tahap ini pada umumnya mencakup tiga jenis analisis, yaitu:

1) Analisis Organisasi

Pada hakikatnya menyangkut pertanyaan dimana atau bagaimana dalam organisasi ada personel yang membutuhkan pelatihan. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat, dan perlengkapan yang digunakan. Aspek lain dari analisis ini adalah penentuan berapa banyak pegawai yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh informasi-informasi ini adalah dengan angket, wawan-

cara atau pengamatan. Hasil akhir dari analisis organisasi adalah kebutuhan-kebutuhan pengembangan.

2) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar karyawan tersebut dapat dan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis ini adalah memperoleh informasi tentang tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan, tugas-tugas yang telah dilakukan saat itu, tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, namun belum atau tidak dilakukan karyawan. Disamping itu, analisis pekerjaan juga berkaitan dengan sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui test-test personel, wawancara, rekomendasi-rekomendasi, evaluasi rekan sekerja, dan sebagainya.

3) Analisis Pribadi (Pegawai)

Analisis pegawai berkaitan dengan pertanyaan siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi dan wawancara.

Dari ketiga analisis tersebut diharapkan akan menghasilkan status kemampuan yang lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada aparatur, dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Namun demikian perlu dianalisis lebih lanjut, untuk mengetahui apakah pelatihan yang akan dilakukan tersebut merupakan intervensi atau terapi yang tepat. Ada teori yang mengatakan untuk menentukan *performance* dari hasil suatu analisis itu perlu diklat atau tidak. Teori ini berangkat dari faktor-faktor yang

mempengaruhi *performance*, yang disingkat menjadi *ACHIEVE*, yang artinya: *A bility* (kemampuan yang dapat dikembangkan). *C apadty* (kemampuan yang sudah terbatas). *H elp* (bantuan untuk terwujudnya kinerja). *I ncentive* (insentif material maupun non material). *E nvironment* (lingkungan tempat kerja karyawan). *V alidity* (pedoman/petunjuk, dan uraian kerja). *E valuation* (adanya umpan balik hasil kerja). Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang tersebut, ternyata yang dapat diintervensi atau terapi melalui pelatihan adalah *ability*. Sedangkan faktor lain adalah di luar jangkauan pendidikan pelatihan.

Sejalan dengan pengertian-pengertian di atas, maka dalam melaksanakan program pengembangan aparatur pemerintah Kota Malang, BKD Kota Malang telah melakukan analisis-analisis kebutuhan pengembangan pegawai sehingga program pengembangan aparatur yang dilaksanakan telah didasari analisis sesuai dengan kebutuhan aparatur.

Sementara itu alasan diadakannya pengembangan aparatur menurut Mangkunegara (2001, h.48) menjelaskan bahwa alasan diadakannya pengembangan adalah adanya pegawai baru dan adanya penemuan-penemuan baru. Hal ini sejalan dengan ini dalam BKD Kota Malang dalam melakukan analisis kebutuhan terhadap alasan penyelenggaraan pengembangan sehingga terjadi kesesuaian antara kebutuhan pengembangan dengan program pengembangan yang dilaksanakan.

Selanjutnya sasaran pengembangan aparatur pemerintah Kota Malang oleh BKD Kota Malang juga disesuaikan dengan kebutuhan aparatur, apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis ataukah meningkatkan kecakapan dalam memimpin. Dalam hal ini tentunya dilihat pada kondisi kebu-

tuhan, karena peserta pengembangan tidak hanya diperuntukkan pada pegawai baru, namun juga pegawai lama.

Sejalan dengan sasaran pengembangan yang ditentukan oleh BKD Kota Malang, Hasibuan (2005, h.75) menyatakan bahwa setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan.

b. Program Perencanaan Pengembangan Aparatur

Untuk lebih meningkatkan pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa dan berkualitas maka langkah yang diambil adalah penyelenggaraan pendidikan dan latihan terencana dan terus menerus, terpadu dan sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsinya. Hal ini sejalan dengan Teori Musanef yang menyatakan bahwa pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya sebagai pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan persyaratan sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan.

Penyelenggaraan pendidikan dan latihan merupakan tabungan potensi tenaga kerja bagi organisasi dimana pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan kemasyarakatan kurang berarti apabila sumber daya manusianya kurang berkualitas.

Diklat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan

keahlian dari pegawai dengan harapan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan nanti. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2005, h.70) yang menerangkan bahwa salah satu tujuan pengembangan adalah produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas kinerja semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

Kualitas sumber daya manusia adalah nilai kemampuan tenaga kerja yang dapat menghadapi segala tantangan dan lingkungan masa depan organisasi. Untuk menjamin tersedianya pegawai yang bermutu, terampil, dan berpengabdian untuk meningkatkan kinerja, badan pendidikan dan latihan menyelenggarakan program pendidikan dan latihan dalam lingkungan Departemen Dalam Negeri (Depdagri) yang disertai pembinaan oleh Lembaga Adinistrasi Negara (LAN). Penyelenggaraan Diklat Depdagri ini bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang penyelenggaraannya sesuai dengan tujuan. Penyelenggara Diklat di daerah dibentuk organisasi pendidikan dan latihan wilayah serta propinsi sebagai unit pelaksana teknis keberadaan Badan Diklat menampakkan perhatian Depdagri terhadap perkembangan sumber daya manusia. Disamping itu sebagai wahana pengembangan pegawai yang sangat efektif, terarah dan terkoordinasi, agar memperoleh pegawai yang mempunyai kinerja tinggi di dalam melaksanakan tugas.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

1) Syarat Mengikuti Diklat

Untuk peserta Diklat ditetapkan dengan berpedoman dan mengarah pada ketentuan pembinaan pegawai. Oleh karena itu persyaratan bagi peserta Diklat harus selektif agar ilmu yang diperoleh dari Diklat bisa diterapkan pada jabatan yang

didudukinya, seperti yang dikatakan oleh (Mangkunegara, 2005, h.44) yang menjelaskan bahwa komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b) Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c) Materi latihan dan pengembangan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Dari penjelasan di atas pada poin terakhir dijelaskan bahwa peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan, tujuannya adalah agar apa yang menjadi target keberhasilan diklat dapat tercapai, sehingga proses penyaringan peserta harus benar-benar selektif. Selektifnya penyaringan Diklat ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan yang mengatakan bahwa penyaringan peserta Diklat sangat selektif. Selektifnya penyaringan tersebut dapat dilihat dari persyaratan yang harus dimiliki atau dipenuhi oleh peserta Diklat Struktural yang diikuti pada setiap jenjangnya. Ketatnya penyaringan tersebut menurut Kepala Bidang Mutasi adalah untuk mendapatkan peserta Diklat yang benar-benar mempunyai kemampuan di bidang Diklat yang diikutinya tersebut.

2) Sarana dan Prasarana Diklat

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan Diklat dibutuhkan sarana penunjang, lebih lanjut dikatakan oleh (Mangkunegara, 2005, h.50) yang menyatakan bahwa salah satu

prinsip dalam pelatihan dan pengembangan adalah *The learner must secure satisfaction from the learning Education must fulfill human needs, desires, and expectations*. (Peserta harus memperoleh kepuasan belajar. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dan harapan-harapan peserta). Dengan demikian sarana dan prasarana juga mempengaruhi keberhasilan suatu diklat, dengan sarana dan prasarana yang memadai maka peserta diklat akan merasa puas dengan fasilitas yang disediakan guna menunjang keberhasilan diklat.

Sebagaimana dapat dilihat dari hasil wawancara yang menyatakan sarana dan prasarana Diklat yang tersedia sudah cukup memadai, ada beberapa sarana dan prasarana yang tidak dimiliki Pemerintah Kota Malang sendiri dalam arti masih menyewa. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana yang ada cukup memadai hanya saja perlu adanya perubahan tentang letak gedung yang digunakan dalam pelaksanaan Diklat. Berdasarkan informasi dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti sarana dan prasarana yang tersedia perlu ditambah guna kelancaran pelaksanaan Diklat itu sendiri.

3) Materi Diklat

Materi yang didapat dari mengikuti Diklat tersebut bermanfaat bagi penyelesaian tugas kantor sehari-hari, Seperti yang dijelaskan oleh (Mangkunegara, 2005, h.51) mengatakan bahwa “*Appropriate materials should be provided, Educators should possess a reasonable repertoire of training tools and materials, such as cases, problems, discussion, equations, and readings*” (Materi yang sesuai harus diberikan. Pengajar harus memiliki alat-alat pelatihan dan materi-materi yang cukup lengkap, seperti kasus-kasus, masalah-masalah. pertanyaan-

pertanyaan untuk diskusi, dan bahan bacaan) dengan mengikuti Diklat diharapkan dapat memperluas pengetahuan ataupun pemahaman yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Malang.

Berperannya para pengajar yang berasal dari Diklat propinsi beserta pejabat dari lingkungan Pemerintah Daerah Kota Malang yang dianggap memenuhi pesyaratan sebagai pengajar, mampu memberikan materi Diklat dengan baik. Terlebih lagi karena adanya kesiapan para peserta dalam mengikuti Diklat, karena sebelum mengikuti Diklat tersebut harus menjalani ujian masuk terlebih dahulu, sehingga kesempatan Diklat benar-benar diperuntukkan bagi pegawai yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap pekerjaan. Dengan demikian penyelenggaraan Diklat mampu memberikan pedoman untuk melaksanakan pekerjaan pada pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

4) Metode Diklat

Seorang Penatar harus pintar menggunakan metode yang tepat dalam penyampaian materi diklat sehingga peserta diklat tidak merasa bosan atau jenuh dengan cara penyampaian materi, dengan begitu materi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh peserta diklat.

Seperti yang disampaikan oleh (Mangkunegara, 2005, h.50) yang menyatakan bahwa "*Learning methods should be varied. Variety should be introduced to offset futile and boredom.*" (Metode-metode belajar harus bervariasi. Hal itu untuk mencegah timbulnya kelelahan dan kebosanan). Penggunaan metode Diklat yang dipergunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah cukup mudah dipahami oleh peserta Diklat. Meskipun masih terdapat dominasi terhadap arah

komunikasi dalam penyampaian materi yang cenderung satu arah yaitu dari pemberi materi kepada peserta Diklat.

Keberhasilan dari suatu metode tentunya tergantung dari pihak-pihak yang terkait di dalamnya. Komunikasi yang digunakan haruslah dapat menciptakan kondisi yang mendukung dalam proses pembelajaran.

Adapun metode yang digunakan dalam Diklat Struktural pada Pemerintahan Kota Malang adalah metode ceramah, diskusi, simulasi, studi kasus, seminar, tugas baca, penulisan kertas kerja, evaluasi dan lain-lain. Dari beberapa yang digunakan tersebut oleh pemberi materi harus dapat menentukan metode mana yang tepat dan sesuai dengan materi pada Diklat tersebut agar materi dapat dengan cepat diserap oleh peserta Diklat.

Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara kualitas kinerja pegawai dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kemungkinan besar kinerja instansi pemerintah juga baik. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Bila sekelompok sumber daya aparatur pemerintah dan segenap pimpinannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak ada kinerja pemerintah yang baik pula.

c. Pelaksanaan Pengembangan

Seiring dengan pemberlakuan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka upaya pengembangan sumber daya aparatur daerah oleh Badan Kepagawaian Daerah Kota Malang dalam meningkatkan kinerja aparatur.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan pegawai dalam menumbuhkan, memelihara serta meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Musaef (1992, h. 55) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan tuntutan dan persyaratan jabatan dan jabatannya sebagai pegawai negeri. Selanjutnya latihan adalah bagian dari pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan persyaratan sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan.

Sejalan dengan pengertian di atas, sebagaimana tertuang pada Bab II pasal 2 dan pasal 3 PP. No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menjelaskan adanya tujuan dan sasaran Diklat.

“Diklat bertujuan untuk :

- a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- 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, dan pembedayaan masyarakat;
- d) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sementara itu sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing”.

Atas dasar pemahaman terhadap penjelasan di atas, maka BKD Kota Malang selaku badan yang bertanggung jawab terhadap masalah kepegawaian aparatur pemerintah Kota Malang dalam penyelenggaraan Diklat tetap mengacu pada ketentuan sebagaimana PP. No. 101 Tahun 2000. Adapun jenis Diklat tersebut meliputi Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan terdiri dari Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I; Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II; dan Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III. Sementara Diklat Dalam Jabatan meliputi Diklat Kepemimpinan; Diklat Fungsional; dan Diklat Teknis.

1) Diklat Pra Jabatan

Diklat Prajabatan merupakan bagian dari persyaratan pengangkatan calon PNS (CPNS) menjadi PNS, dimana CPNS akan digembleng dan dibekali dengan wawasan kebangsaan, kepribadian, etika PNS dan pengetahuan dasar dalam pelaksanaan tugas nantinya.

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, di samping pengetahuan dasar tentang sitem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan terdiri dari :

- Diklat Prajabatan golongan I untuk menjadi PNS golongan I.
- Diklat Prajabatan golongan II untuk menjadi PNS golongan II.

- Diklat Prajabatan golongan III untuk menjadi PNS golongan III.

Diklat ini bersifat wajib bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS untuk selanjutnya dinyatakan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.

Pelaksanaan Diklat Prajabatan bagi CPNS pada Pemerintah Kota Malang secara prosedural sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun demikian pada pelaksanaannya perlu adanya penambahan dan pengembangan aspek substansial berupa materi diklat itu sendiri yang menyangkut bidang keahlian, mental dan perilaku. Apabila terjadi penyesuaian antara aspek prosedural dan substansial maka diharapkan akan mampu berdampak pada peningkatan kinerja aparatur Pemerintah Kota Malang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Lebih lanjut diharapkan agar nantinya aparatur pemerintah Kota Malang mampu bekerja secara professional dan terwujudnya *good government*.

2) Diklat dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari: Diklat Kepemimpinan; Diklat Fungsional; dan Diklat Teknis.

a) Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan

kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan terdiri dari : Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV; Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III; Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II; Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya. Peserta Diklatpim ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi yang didasarkan pada peta jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan. Setiap instansi memberikan prioritas kepada PNS yang telah menduduki jabatan struktural diatur dalam pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.

Pelaksanaan Diklat Pimpinan pada Pemerintah Kota Malang secara prosedural sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pada tahun 2008 telah diselenggarakan Diklatpim untuk berbagai tingkatan eselon yang diikuti oleh 55 pejabat eselon. Dalam pelaksanaannya penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural telah disesuaikan dengan formasi jabatan struktural dan rencana pengisian jabatan/mutasi jabatan struktural pada instansi masing-masing sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

b) Diklat Teknis Fungsional

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk

melaksanakan tugas PNS. Diklat Teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing. PNS yang perlu mengikuti Diklat Teknis adalah PNS yang telah dievaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi.

Sementara itu Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Sementara itu peserta Diklat Fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu.

Pengertian jabatan fungsional tertentu, adalah jabatan-jabatan fungsional sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

PNS yang perlu mengikuti Diklat Fungsional adalah PNS yang telah dievaluasi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan Baperjakat dan Tim Seleksi Diklat Instansi. PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan fungsional

tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Instansi Pembina dan Instansi Pengendali.

Pelaksanaan Diklat Teknis Fungsional pada Pemerintah Kota Malang secara prosedural sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari jumlah aparatur Pemerintah Kota Malang sebanyak 8.840 orang, yang mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis fungsional sebanyak 1.115 orang. Hal ini dapat diartikan bahwa Pemerintah Kota Malang telah berusaha meningkatkan kualitas dan ketrampilan para aparaturnya melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional.

d. Evaluasi

Obyektifitas Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kinerja unggul dengan kinerja tinggi, perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan dari pegawai dalam suatu unit organisasi. Untuk menilai kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Agus Dharma (1985, h.55) adalah : kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan; kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketetapan waktu, yaitu sesuai tindakan dengan waktu yang direncanakan.

1) Kualitas Pekerjaan

Kinerja juga diukur dari segi kualitas hasil pekerjaan yaitu mutu yang dihasilkan, pekerjaan tidak hanya bisa dinilai bagus karena alasan selesai tepat pada waktunya serta jumlah yang dapat diselesaikan cukup banyak namun juga harus dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan. (Mangkunegara, 2005, h. 18) mengatakan bahwa aspek standar pekerjaan dilihat dari aspek kualitatif meliputi :

- Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
- Kemampuan mengevaluasi.

Upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah tersebut dalam meningkatkan kualitas hasil pekerjaan melalui pemberian motivasi, peningkatan kemampuan, dan penetapan kejelasan peran serta pengaruh Diklat dapat mempengaruhi peningkatan kualitas hasil pekerjaan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas hasil pekerjaan dapat dipengaruhi oleh adanya upaya-upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah tersebut.

a) Kerapian

Kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dilakukan dengan ukuran pekerjaan tersebut sesuai dengan cara kerja yang telah ditentukan, pekerjaannya dikerjakan rapi dan teliti.

Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan menunjukkan bahwa pengukuran kerapian pekerjaan dapat dilihat dari kriteria yang telah ada, baik rapi dalam pekerjaan maupun rapi dalam penampilannya. Artinya, seorang pegawai dituntut rapi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan rapi dalam berpenampilan agar dapat mencerminkan sosok aparatur yang berwibawa.

Di sisi lain, atas dasar pernyataan responden dapat disimpulkan bahwa selama ini tidak ada masalah yang timbul akibat ketidakrapian pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

kerapian pegawai dalam melakukan pekerjaan di BKD Kota Malang cukup terjaga dengan baik, sehingga tidak menimbulkan permasalahan kinerja instansi.

b) Ketelitian

Hasil wawancara dengan Moh. Sulthon, S.Sos., selaku Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan menyatakan bahwa setiap unsur pelaksanaan pekerjaan aparatur pemerintah Kota Malang telah melewati proses pengecekan ulang dari atasan langsung dengan melalui pemberian paraf, sehingga ketelitian dan akurasi pekerjaan terjamin. Ketelitian dalam bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dikatakan cukup baik, mengingat selama ini tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai tidak terlalu tinggi.

Lebih lanjut sesuai dengan pernyataan 10 orang pegawai di BKD Kota Malang sebanyak 90% menyatakan belum pernah mendapatkan teguran dari pimpinan berkaitan dengan ketelitian pekerjaan, sementara sisanya 10% pernah mendapatkan teguran pimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa selama ini ketelitian pegawai dalam melakukan pekerjaan di BKD Kota Malang cukup terjamin, yang dibuktikan dengan adanya prosentase tingkat kesalahan yang rendah.

c) Kedisiplinan

Penegakan disiplin aparatur adalah suatu usaha untuk menertibkan dan mengarahkan serta membimbing aparatur guna mematuhi dan mampu menjalankan tugas sebagai aparat negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Penegakan disiplin yang dimaksud adalah disiplin dalam melaksanakan tugas, disiplin berpakaian dinas, disiplin masuk dan pulang kantor pada waktu yang tepat. Dengan demikian penegakan

disiplin harus mengacu pada aturan-aturan kepegawaian yang sudah ditetapkan atau dengan kata lain dalam pelaksanaan tugas sehari-hari diharapkan aparatur tidak menyimpang dari berbagai ketentuan yang sudah ditetapkan.

Sesuai dengan hasil wawancara dan data pelanggaran kedisiplinan aparatur Pemerintah Kota Malang di BKD Malang, dapat diketahui bahwa selama ini masalah kedisiplinan aparatur masih merupakan masalah yang memerlukan penanganan tersendiri. Artinya, masih terjadi pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh aparatur pemerintah. Sekalipun prosentasenya kecil dibandingkan jumlah aparatur Pemerintah Kota Malang secara keseluruhan, namun hal itu tentunya akan menimbulkan preseden buruk bagi kinerja aparatur Pemerintah Kota Malang.

Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 menjelaskan bahwa jenis-jenis hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain tingkat hukuman disiplin meliputi hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis. Sedangkan jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, penundaan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dan penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun. Selanjutnya untuk jenis hukuman disiplin berat terdiri dari penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun, pembebasan

dari jabatan, dan pemberhentian dengan hormat tidak ada permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Dalam hal mengatasi pelanggaran kedisiplinan ini, Pemerintah Kota Malang menerapkan sanksi sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai. Sanksi bagi pelanggaran disiplin ringan diberikan dalam bentuk teguran, baik lisan maupun tertulis. Sementara bagi tingkat pelanggaran sedang diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan gaji berkala, sedangkan pelanggaran berat dilakukan penurunan pangkat dan pembebasan jabatan.

2) Kuantitas Pekerjaan

Pengukuran kinerja aparatur Pemerintah Kota Malang di Badan Kepegawaian Daerah dapat dilihat dari segi kuantitas hasil pekerjaan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan. Seperti yang dikatakan oleh Mangkunegara (2005, h. 18) yang mengatakan bahwa aspek-aspek pekerjaan ditinjau dari aspek kuantitatif, meliputi :

- Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- Waktu yang telah dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam berkerja.

Pengertian di atas merujuk pada pemahaman bahwa kuantitas pekerjaan berkaitan erat dengan penyelesaian jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab aparatur pemerintah. Namun demikian, tentunya hal ini didasarkan pada bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Hasil wawancara dengan Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan BKD Kota Malang menjelaskan bahwa jumlah

pekerjaan yang dilaksanakan oleh aparatur Pemerintah Kota Malang beraneka ragam. Dalam hal menyelesaikan tugas pekerjaan sebetulnya tidak ada masalah yang berat. Masing-masing pegawai sudah tahu tugas pokok dan fungsinya sesuai tanggung jawab yang dibebankan. Sehingga masing-masing pegawai memahami seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan.

Sejalan dengan itu salah seorang Staf BKD Kota Malang menjelaskan bahwa dalam menyelesaikan tugas sehari-hari seperti pengetikan surat-surat, telah mampu diselesaikan rata-rata per harinya sebanyak tugas yang telah diberikan kepadanya. Sementara berkaitan dengan jumlah pekerjaan tergantung dari surat-surat yang masuk sehingga kadang-kadang banyak atau kadang-kadang sedikit. Sekalipun demikian, pegawai yang bersangkutan mampu memenuhi standar yang telah ditentukan.

Penjelasan atas dasar wawancara di atas memberikan pengertian bahwa jumlah pekerjaan aparatur Pemerintah Kota Malang bersifat situasional dan tidak bisa ditentukan jumlahnya secara pasti. Namun demikian apabila dilihat dari standar penyelesaian bisa dikatakan telah terpenuhi dengan baik.

3) Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan Tugas

Setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku. Kinerja pegawai harus ditingkatkan secara terus-menerus, oleh karena itu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sangat pehting. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pegawai memiliki kinerja yang baik. Aparat Pemerintah Kota Malang selalu melakukan pekerjaannya sesuai dengan tata cara yang telah ditetapkan dan juga sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Tidak ada pegawai yang dalam melaksanakan

tugas yang tidak sesuai dengan tata cara yang ditetapkan, dan tidak sesuai dengan tugas pokoknya.

Lebih lanjut hasil wawancara menjelaskan bahwa dalam setiap penyelesaian pekerjaan di Pemerintah Kota Malang selalu mengacu pada target yang sudah tertuang di dalam DPA, sehingga setiap pekerjaan sudah terjadwal dan terselesaikan tepat waktu. Dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, para pegawai mengikuti cara kerja yang telah ditentukan yaitu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing berdasarkan Peraturan Daerah tentang susunan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah. Sementara itu berdasarkan masukan dari 20 responden yang merupakan pegawai di BKD Kota Malang sebanyak 95% menyatakan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hanya 5% yang menyatakan kadang-kadang tidak tepat waktu. Sementara tidak ada pegawai yang tidak pernah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Atas dasar hasil wawancara dan pernyataan responden di atas dapat disimpulkan bahwa aparatur Pemerintah Kota Malang dalam melaksanakan tugasnya selalu tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan.

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Upaya Pengembangan Aparatur Pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang

a. Faktor Pendukung

1) Motivasi

Motivasi sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja. Tanpa adanya motivasi kerja dari aparatur pemerintah maka mustahil jika kinerja aparatur Pemerintah Kota Malang akan berjalan dengan baik. Pelaksanaan pekerjaan oleh aparatur pemerintah di lingkungan organisasi tidak terlepas dari suasana batin/psikologis seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Suasana batin itu dapat dilihat dari semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa gairah kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya.

Motivasi menurut Hasibuan (2005, h.143) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hasil wawancara Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan menyatakan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya aparatur Pemerintah Kota Malang, hal mendasar yang dilakukan adalah pemberian motivasi terhadap aparatur. Pemberian motivasi di samping berupa gaji/tunjangan sesuai ketentuan yang berlaku, juga dilakukan dengan meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan staf, serta adanya pengawasan dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai.

a) Gaji Pegawai dan Tunjangan

Hasil wawancara dengan Kabag TU BKD Kota Malang memberikan pengetian bahwa salah satu bentuk pemberian motivasi pegawai adalah dengan pemberian motivasi yang bersifat material berupa gaji pokok, tunjangan isteri/suami, tunjangan anak, tunjangan

jabatan/fungsional/umum, dan tunjangan lainnya. Namun demikian dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku. Ketentuan tersebut adalah PP Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 10 Tahun 2008.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2005, h.118) yang menerangkan bahwa salah satu bentuk faktor motivasi adalah dengan pemberian kompensasi langsung (*direct competation*) yang terdiri dari gaji, upah dan insentif. Selanjutnya diterangkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada aparatur tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

Atas dasar pemahaman pada penjelasan di atas, maka gaji maupun tunjangan pegawai merupakan salah satu bentuk motivasi kerja bagi aparatur Pemerintah Kota Malang. Artinya, dengan pemberian motivasi berupa gaji dan tunjangan sesuai ketentuan yang berlaku, hal itu akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kota Malang dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

b) Penghargaan

Salah satu bentuk motivasi yang diberikan kepada aparatur Pemerintah Kota Malang adalah pemberian penghargaan. Hasil wawancara dengan Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan BKD Kota Malang menyatakan bahwa penghargaan bagi aparatur Pemerintah

Kota Malang diberikan tidak saja dalam bentuk tanda kehormatan Satya Lancana Karya Satya, namun juga berupa pengakuan-pengakuan individu seperti pujian, perhatian khusus atas prestasi kerja yang dicapai pegawai.

Penghargaan dan pengakuan diberikan kepada aparatur atas prestasi kerja yang dicapainya. Aparatur tersebut selanjutnya akan bekerja lebih keras dan semakin rajin apabila dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan disertai dengan penjelasan bahwa dia patut menerima penghargaan, karena prestasinya dan jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian ini harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa Pemerintah Kota Malang selalu memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

c) Kenaikan Pangkat

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan pemerintah Nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap negara. Selain itu, kenaikan pangkat juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian.

Kenaikan pangkat merupakan penghargaan dan setiap penghargaan baru mempunyai nilai apabila kenaikan pangkat tersebut diberikan tepat pada orang dan tepat pada waktunya. Berhubung dengan itu, maka setiap atasan

berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya untuk dapat diberikan tepat pada waktunya. Dalam Peraturan Pemerintah ini diatur tentang ketentuan mengenai sistem, masa, jenis, dan syarat kenaikan pangkat, dengan maksud agar dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil berdasarkan norma, standar, dan prosedur yang sama pada semua instansi.

- **Kenaikan Pangkat Reguler**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan pemerintah Nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Kenaikan pangkat reguler adalah penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan. Selanjutnya kenaikan pangkat reguler diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil termasuk Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu; dan dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaannya atau jabatan fungsional tertentu. Kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

Kenaikan pangkat reguler sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 pada Peraturan Pemerintah tersebut, dapat diberikan setingkat lebih tinggi apabila sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;

dan setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

- **Kenaikan Pangkat Pilihan**

Kenaikan pangkat pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi kerjanya yang tinggi. Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang :

- menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden;
- menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- diangkat menjadi pejabat negara;
- memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah;
- melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar; dan
- dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh diluar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

- **Kenaikan Pangkat Jabatan Struktural**

Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan

itu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila :

- telah 1 (satu) tahun dalam pangkat yang dimilikinya;
- sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya; dan
- setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

• **Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah**

Pegawai Negeri Sipil yang memperoleh :

- Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang setingkat dan masih berpangkat Juru Muda Tingkat I, golongan ruang I/b ke bawah dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Juru, golongan ruang I/c;
- Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, Diploma I atau yang setingkat dan masih berpangkat Juru Tingkat I, golongan ruang I/d ke bawah dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda, golongan ruang II/a;
- Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Guru Pendidikan Luar Biasa atau Diploma II dan masih berpangkat Pengatur Muda, golongan ruang II/a ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b;
- Ijazah Sarjana Muda, Ijazah Akademi, atau Ijazah Diploma III, dan masih berpangkat Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur, golongan ruang II/c;
- Ijazah Sarjana (S1), atau Ijazah Diploma IV dan masih berpangkat Pengatur Tingkat I, golongan ru-

ang II/d ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a;

- Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker dan Ijazah Magister (S2) atau Ijazah lain yang setara, dan masih berpangkat Penata Muda, golongan ruang III/a ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b;
- Ijazah Doktor (S3) dan masih berpangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Penata, golongan ruang III/c.

Kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud di atas dapat diberikan apabila :

- diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang memerlukan pengetahuan/keahlian yang sesuai dengan Ijazah yang diperoleh;
- sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
- setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
- memenuhi jumlah angka kredit yang ditentukan bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu; dan
- lulus ujian penyesuaian kenaikan pangkat.

d) Promosi Jabatan

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaann PP nomor 100 Tahun 2000 jo PP nomor 13 Tahun 2002 adalah Perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan (promosi).

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pengembangan karier melalui promosi memberikan peranan

penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggungjawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap pegawai yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong pegawai bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran organisasi yang optimal dapat dicapai.

2) Tuntutan Lingkungan

Peranan Pemerintah dalam pelayanan publik, secara eksplisit mencakup seluruh bidang pemerintahan kecuali bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain (pasal 7 ayat 1 UU No 22 tahun 1999). Dalam pasal 11 ayat 2 dikemukakan bahwa bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan tenaga kerja.

Hasil wawancara dengan Plt. Kabid Perencanaan dan Pembinaan menyatakan bahwa tuntutan lingkungan merupakan salah satu faktor pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Bisa dibayangkan apabila masyarakat sudah berkembang pesat dan pegawai tidak bisa berkerja secara profesional, tentunya tidak dapat melayani masyarakat dengan baik.

Sejalan dengan itu, tingkat kebutuhan masyarakat akan layanan yang baik dan professional seiring dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Hal ini tentunya akan mampu menjadi motivasi pendorong aparatur dalam meningkatkan kinerja serta kompetensinya.

Berdasarkan hasil pengamatan, aparatur Pemerintah Kota Malang sebagai pelayan masyarakat telah berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman serta kebutuhan yang diharapkan seluruh masyarakat. Untuk dapat menyeimbangkan diri dengan tuntutan lingkungan yang terus berkembang maka telah dilakukan berbagai upaya meningkatkan kualitas aparatur seperti diklat, tugas belajar, ijin belajar, dan sebagainya.

b. Faktor Penghambat

1) Kemampuan Pegawai

Salah satu faktor penghambat program pengembangan aparatur adalah kemampuan pegawai itu sendiri. Hasil wawancara menjelaskan bahwa faktor penghambat upaya pengembangan aparatur berasal dari peserta pengembangan itu sendiri. Maksudnya, peserta memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan tingkat usia yang berbeda-beda sehingga memiliki daya tangkap dan persepsi terhadap materi yang berbeda pula.

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2005, h.85) yang menjelaskan bahwa peserta pengembangan memiliki latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasar, pengalaman kerja, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

Lebih lanjut diterangkan Blanchard & Thacker (dalam Permana, 2004, h.13) yang menyatakan bahwa faktor yang ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor kemampuan pegawai. Bagi pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi.

2) Keterbatasan Anggaran

Suatu kegiatan atau program pada suatu instansi pemerintah atau organisasi, anggaran seringkali menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan atas sasaran yang akan dicapai. Demikian halnya yang terjadi di BKD Kota Malang.

Hasil wawancara menerangkan bahwa BKD Kota Malang selaku instansi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan aparatur Pemerintah Kota Malang, harus bisa mensiasati keterbatasan dana yang ada. Langkah tersebut misalnya dengan mengurangi penggunaan dana pada kegiatan-kegiatan yang tidak terlalu dibutuhkan dari kegiatan-kegiatan yang bersifat pokok dan penting untuk dilakukan, sehingga dengan demikian tetap dapat melaksanakan upaya peningkatan kinerja aparatur daerah, khususnya di lingkungan Kota Malang. Dengan demikian dengan keterbatasan dana yang ada tetap bisa melaksanakan program/kegiatan pemerintah daerah sehingga tercapai peningkatan kualitas kinerja pegawai sesuai yang dikehendaki. Seperti pelaksanaan program pengembangan pegawai seperti diklat dan tugas belajar yang dilaksanakan dengan cara bertahap atau bergelombang.

Berdasarkan hasil pengamatan, kebijakan lain yang ditempuh oleh BKD Kota Malang berkaitan dengan anggaran adalah dengan mempersiapkan kebutuhan dana sedini mungkin.

Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya permasalahan yang timbul seperti penundaan atau pembatalan suatu program yang akan atau sedang dilaksanakan. Mengingat anggaran pokok untuk meningkatkan SDM ini adalah dari APBD yang jumlahnya terbatas, maka untuk mensiasati anggaran tersebut BKD Kota Malang berusaha menggalang partisipasi dengan pihak-pihak lain baik dengan instansi pemerintah maupun swasta.

Selanjutnya, untuk mengantisipasi keterbatasan dan yang ada juga dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya aparatur Pemerintah Kota Malang, BKD melakukan dengan cara bergelombang dan bertahap atau melalui seleksi yang tepat bagi pegawai yang akan dikirimkan khususnya untuk tujuan tugas belajar. Sehingga diharapkan semua pegawai dapat mengikuti program pengembangan kinerja aparatur pemerintah tersebut secara bergantian dan merata. Lebih dari itu, pengelolaan anggaran yang ada dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan yang pada akhirnya sangat merugikan semua pihak, baik pemerintah atau kita semua sebagai masyarakat.