

PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA

(Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

INDAH ARTIKA JAYA NEGARA

NIM. 0910310068



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2014

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam
Rangka Meningkatkan Kinerja (Studi di Badan
Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun Oleh : Indah Artika Jaya Negara

NIM : 0910310068

Fakultas : Ilmu Administrasi

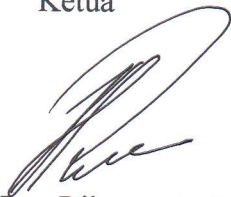
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi :

Malang,

Komisi Pembimbing

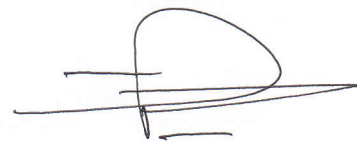
Ketua



Drs. Heru Ribawanto, MS

NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota



Ainul Hayat, S.Pd, M.Si

NIP. 19730713 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 24 Juli 2014

Jam : 10.00

Skripsi atas nama : Indah Artika Jaya Negara

Judul : Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

dan dinyatakan lulus.

MAJELIS PENGUJI

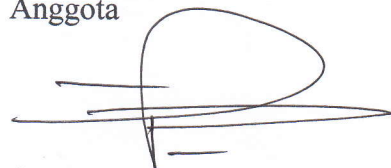
Ketua



Drs. Heru Ribawanto, MS

NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota



Ainul Hayat, S.Pd, M.Si

NIP. 19730713 200604 1 001

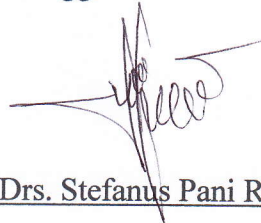
Anggota



Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS

NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP

NIP. 19531113 198212 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Juli 2014



Indah Artika Jaya Negara

0910310068

RINGKASAN

Indah Artika Jaya Negara, 2014. **Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**. Drs. Heru Ribawanto, MS, Ainul Hayat, S.Pd, M.Si. 143 + xiv

Pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur, peningkatan kinerja pegawai, faktor pendukung serta faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei pendahuluan, penelitian kepustakaan, penelitian lapangan. Analisis data Miles dan Huberman dengan cara reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa ada kecenderungan diklat pra-jabatan tidak begitu signifikan memberikan efek positif terhadap kinerja. Diklat kepemimpinan wajib dilaksanakan oleh PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural tertentu. Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, sedangkan diklat fungsional adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional. Terkait sarana dan prasarana tidak terealisasinya tempat untuk penyimpanan dokumen. Upaya meningkatkan hubungan antar pegawai dengan pengadaan diklat, outbond, lomba, acara keagamaan, serta rekreasi. Secara keseluruhan pencapaian kinerja dalam rencana kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tahun 2012 dapat dikatakan sangat berhasil. Disiplin pegawai di BKD Kota Malang secara umum sudah baik. Hubungan kerjasama yang baik antara pegawai di BKD Kota Malang. Perubahan peraturan dan adanya motivasi yang tinggi dari pegawai merupakan faktor pendorong dilakukannya peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur. Keterbatasan anggaran dan penempatan pegawai menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas Sumber Daya Aparatur

Rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi adalah bidang diklat harus mensiasati anggaran. Penempatan pegawai harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu. Mengenai diklat prajabatan, perlu ditinjau kembali materi diklat yang akan diberikan kepada peserta diklat. Selain itu diperlukan pemenuhan sarana prasarana terkait tempat untuk menyimpan dokumen

Kata kunci : Pengembangan Kapasitas, Kinerja Pegawai

SUMMARY

Indah Artika Jaya Negara, 2014. **Capacity Building of Public Apparatus Resources to Improving Performance** (Studies in Local Civil Service Agency). Drs. Heru Ribawanto, MS, Ainul Hayat, S. Pd, M.Si. 143 + xiv

Implementation of capacity building of Public Apparatus Resources to improving performance. The purpose of this study was to determine the capacity building efforts of public apparatus, improving civil servant performance, supporting factors and inhibiting factors that influence the capacity building efforts of public apparatus resources.

This research used qualitative method with descriptive approach. Source of data used is primary data and secondary data. Method of data collection with a preliminary survey, library research, field research. Analysis of the data by means of Miles and Huberman data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The conclusions: there is a tendency graduates of pre-service training is not so significant positive effect on performance. Leadership education and training must be carried out by civil servants who will or have certain structural positions. Technical education and training to achieve technical competence requirements necessary to perform the duties of civil servants, while functional training is the training that is conducted to achieve competency requirements according to the type and level of functional positions. Related facilities and infrastructure is not the realization of a place for document storage.. Efforts to improve the relationship between civil servant with procurement training, outbound, race, religious events, and recreation. Overall achievement of performance in the work plan of Local Civil Service Agency in 2012 can be said to be very successful. Civil Servant discipline of Local Civil Service Agency in Malang generally been good. Good cooperative relationships between civil servant in Local Civil Service Agency. Regulatory changes and the high motivation of the civil servant are the driving factors upgrading capacity building of public apparatus resources. Budget constraints and staffing to be one of the factors inhibiting of capacity building of public apparatus resources.

Recommendations to overcome problems that occur are field training should anticipate budget. Staffing should be in accordance with the capabilities of the individual. Regarding the Pre-service training, training materials need to be revisited to be given to training participants. In addition to the required compliance infrastructure related places to store documents

Keywords: Capacity Building, Civil Servant Performance.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Bapak Ainul Hayat, S.Pd, M.Si selaku dosen pembimbing II yang memberikan bimbingan, arahan, dan ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Bawijaya yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bantuan selama saya menuntut ilmu disini.
7. Seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang khususnya Bidang Pendidikan dan pelatihan atas bantuannya selama penelitian berlangsung.
8. Kedua orang tuaku Bapak Suprayitno dan Ibu Fitriyah tercinta yang selalu memberikan perhatian, dukungan, arahan, dan doanya sehingga terselesainya skripsi ini.
9. Kakakku Bagus Kusuma Jaya Negara yang telah memberikan semangat, bantuan serta doanya sehingga terselesainya skripsi ini.
10. Saudara Firdaus Izza Alfa yang telah memberikan dukungan, semangat serta bantuan dalam menyelesaikan skripsi.
11. Seluruh teman-teman FIA Publik Angkatan 2009 khususnya Vorita dan Yuriza yang selalu memberikan semangat dan bantuannya selama ini.
12. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2014

Penulis.



DAFTAR ISI

	Hal.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	i
TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Sistematika Pembahasan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Pengembangan Kapasitas	14
B. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	21
1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	21
2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	22
3. Metode Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	24
4. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	29
C. Kinerja	34

1. Definisi dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	34
2. Pengukuran Kinerja	37
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis Penelitian	43
B. Fokus Penelitian	44
C. Lokasi dan Situs Penelitian	45
D. Jenis Data	46
E. Metode Pengumpulan Data	46
F. Instrumen Penelitian	47
G. Analisa Data	48
BAB IV Hasil dan Pembahasan	51
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	51
1. Gambaran Umum Kota Malang	51
a. Sejarah Kota Malang	52
b. Visi dan Misi Kota Malang	54
c. Pemerintahan	57
2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang	57
a. Landasan Hukum BKD Kota Malang	57
b. Pelayanan yang diberikan oleh BKD Kota Malang	58
c. Aspek Kelembagaan BKD Kota Malang	60
d. Tugas Pokok dan Fungsi BKD Kota Malang	62
e. Tujuan dan Sasaran BKDKota Malang	63
f. Struktur Organisasi	64
3. Keadaan Umum Pegawai BKD Kota Malang	66
a. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.	66
b. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan.	66
c. Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon	68
B. Penyajian Data Hasil Penelitian	68
1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur (PNS)..	68
a. Pendidikan dan Pelatihan	68

1) Diklat Pra-jabatan	70
2) Diklat Dalam Jabatan	76
a. Diklat Kepemimpinan	76
b. Diklat Teknis dan Fungsional	80
b. Kondisi Kerja	83
1) Penyediaan Sarana dan Prasarana	84
2) Membina Hubungan Antar Pegawai	87
2. Kinerja Sumber Daya Aparatur Baik Ditinjau dari Kualitas, Disiplin, Maupun Kerjasama Di Kota Malang...	90
a. Kualitas	93
b. Disiplin	96
c. Kerjasama	99
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Di Kota Malang.....	101
a. Faktor Pendukung Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	101
1) Adanya Peraturan Pemerintah.....	101
2) Adanya Motivasi Yang Tinggi Dari Pegawai Mengikuti Pengembangan Kapasitas SDA	104
b. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.....	105
1) Keterbatasan Anggaran.....	105
2) Penempatan Pegawai	107
C. Pembahasan	109
1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur (PNS)..	109
a. Pendidikan dan Pelatihan	109
1) Diklat Pra-jabatan	111
2) Diklat Dalam Jabatan	113
a. Diklat Kepemimpinan	113
b. Diklat Teknis Dan Fungsional	115
b. Kondisi Kerja	117
1) Penyediaan Sarana dan Prasarana	117

2) Membina Hubungan Antar Pegawai	119
2. Kinerja Sumber Daya Aparatur Baik Ditinjau dari Kualitas, Disiplin, Maupun Kerjasama Di Kota Malang...	120
a. Kualitas	120
b. Disiplin	122
c. Kerjasama	123
3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	125
a. Faktor Pendukung Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	125
1) Adanya Peraturan Pemerintah	126
2) Adanya Motivasi Yang Tinggi Dari Pegawai Mengikuti Pengembangan Kapasitas SDA.....	128
b. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	130
1) Keterbatasan Anggaran	130
2) Penempatan Pegawai.....	131
BAB V PENUTUP	134
A. Kesimpulan	134
B. Saran	138
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
Tabel 1.	Dimensi dan Fokus Pengembangan Kapasitas	19
Tabel 2.	Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
Tabel 3.	Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Pangkat / Golongan.....	67
Tabel 4.	Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Eselonisasi	68
Tabel 5.	Jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil yang Mengikuti Diklat Pra-jabatan Tahun 2012.....	74
Tabel 6.	Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang Mengikuti Diklat Kepemimpinan Tahun 2012.....	79
Tabel 7.	Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang Mengikuti Diklat Teknis dan Fungsional Tahun 2012.....	82
Tabel 8.	Sarana dan Prasarana BKD Kota Malang Tahun 2012.....	84
Tabel 9.	Manfaat Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	94
Tabel 10.	Standar Pengukuran Kinerja Dengan Skala Ordinal	95

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
Gambar 1.	Tingkatan Pengembangan Kapasitas	18
Gambar 2.	Bagan Susunan Organisasi BKD Kota Malang	65



DAFTAR LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian
2. Curriculum Vitae



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Cita-cita luhur bangsa Indonesia tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan cita-cita luhur ini, maka dirumuskan visi Indonesia masa depan, yaitu terwujudnya masyarakat Indonesia yang religius, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara. Visi ini menjadi pedoman dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

Dalam perwujudan tata pemerintahan yang baik, pemerintah harus mampu menciptakan sistem administrasi publik yang kooperatif dengan pendekatan pelayanan publik yang lebih relevan dengan masyarakat. Hal tersebut sangat penting untuk diimplementasikan demi terciptanya pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih. Namun, dalam kenyataannya saat ini, kegagalan penyelenggaraan pemerintahan terjadi dimana terdapat gagalnya proses interaksi antara berbagai faktor dalam pemerintahan. Tidak dapat dipungkiri, kegagalan pemerintahan dalam penyelenggaraan pemerintahan disebabkan oleh perilaku dan tindakan-tindakan aparat pemerintah yang cenderung sentralistik, *top-down*,

self-oriented, monopolistik, represif, dan kurang peka terhadap partisipasi masyarakat, tidak demokratis, serta penuh korupsi, kolusi, dan nepotisme, terlebih di era otonomi daerah saat ini. Hal ini mengakibatkan krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan mengarah ke pemerintahan yang buruk.

Dalam konsep otonomi daerah, pembangunan daerah merupakan bagian integral dari pembangunan negara. Terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang diganti dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 merupakan jawaban atas tuntutan dan desakan desentralisasi pemerintahan dari pusat ke daerah. Berdasarkan Undang-Undang tersebut pemerintah pusat memberikan kepada daerah otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab, sehingga kondisi ini merubah konfigurasi penyelenggaraan manajemen pemerintahan di daerah. Pemberian otonomi daerah ini diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan (*empowering*), dan peran serta masyarakat dalam menata pembangunan daerah. Disamping itu, melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, kekhususan, serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam menyikapi perubahan yang terjadi mengiringi diberlakukannya kedua undang-undang dimaksud, diperlukan kesiapan daerah dalam berbagai bidang pembangunan untuk membangun dan mengembangkan potensi daerahnya. Kesiapan daerah dari segi sumber daya manusia khususnya dalam bidang aparatur

pemerintah daerah sebagai subjek dan objek dari pelayanan dan pembangunan daerah, serta dalam bidang pendidikan baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal sebagai faktor terpenting dalam proses pembangunan daerah menuju kesejahteraan masyarakat.

Ada tiga aspek penting dalam melaksanakan otonomi daerah, yaitu sumber daya manusia, kemampuan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan kekayaan alam di daerah tersebut. Akan tetapi dari ketiga aspek tersebut faktor yang paling menentukan adalah sumber daya manusia (aparatur) karena seberapa besar pun Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan kekayaan alam melimpah yang dimiliki oleh suatu daerah tidak akan berarti tanpa sumber daya manusianya yang berkualitas sehingga daerah tersebut akan sulit untuk berkembang. Hal ini selaras dengan pendapat Siagian (1995: 127) yang menyatakan bahwa:

“Manusia itu merupakan unsur terpenting karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi, seperti uang, materi, mesin-mesin, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberi manfaat jika manusia yang ada di dalam organisasi itu merupakan daya pembangunan dan bukan perusak organisasi.”

Dengan ditetapkannya sumber daya manusia sebagai faktor terpenting dalam suatu organisasi, maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia yang ada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peran PNS sangat penting sebagai pelaksana dari kegiatan usaha pemerintah. Berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara

khususnya pegawai negeri sipil. Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa:

“Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil, karena itu dalam mencapai tujuan nasional, yaitu masyarakat madani yang taat hukum, peradaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi kepada masyarakat dengan dilandasi kepada kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945”

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret aparatur saat ini menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, kurang kreatif dan inovatif, serta masih banyak potret negatif lainnya yang menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah. Gambaran tersebut memberikan dorongan bagi kita untuk melakukan perubahan pada aparatur Indonesia

Di lingkungan Pemerintahan Daerah, peranan aparatur baik secara individu maupun kelompok sangat penting dan menentukan pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya haruslah tepat waktu dan dapat diterima sesuai rencana kerja yang ditetapkan atau dengan kata lain mempunyai efektivitas dan kinerja yang tinggi. Tanpa kinerja yang baik pada semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit dan bahkan mustahil.

Agar aparatur pemerintah daerah mampu menunjukkan kinerja optimal sekaligus menepis kesan negatif tentang aparatur pemerintah selama ini, maka kemampuan aparatur perlu senantiasa ditingkatkan terutama dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Adapun prasyarat untuk menciptakan sumber daya aparatur yang ideal yakni aparatur yang berpengetahuan tinggi, profesional, visi jauh ke depan, berwawasan luas, bertanggung jawab, bersih dan berwibawa, berdisiplin tinggi, berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif serta mempunyai jiwa kewirausahaan. Oleh sebab itu, Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan aparatur baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang aparatur (Notoatmodjo, 1998:27). Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia baik oleh organisasi pemerintah maupun swasta adalah disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Tingkat pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia masih relatif rendah
2. Suasana kerja yang kurang menyenangkan atau adanya kejenuhan karena terlalu lama bekerja pada suatu tempat.
3. Adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan
4. Adanya perkembangan zaman yang sangat pesat

Pegawai negeri Sipil (daerah) sebagai aparatur turut bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan dari usaha kegiatan pemerintahan daerah dan

mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas pegawainya untuk bekerja secara profesional sesuai dengan bidangnya, sehingga dalam menjalankan tugasnya dapat berjalan dengan baik. Maka agar Pegawai Negeri Sipil menjadi berkualitas perlu adanya peningkatan kemampuan seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2003: 106) bahwa: “tenaga profesional adalah tenaga yang benar-benar ahli dalam bidang tertentu yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan”. Berdasarkan pendapat diatas maka Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dan dikembangkan terus menerus berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja disamping diarahkan agar bekerja dengan baik dan penuh semangat.

Pemerintah Kota Malang merupakan salah satu kota yang secara terus-menerus melaksanakan pengembangan kapasitas. Fokus pengembangan kapasitas di Kota Malang adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia/ aparatur. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Malang yang mempunyai kewenangan di bidang kepegawaian mempunyai peran serta dalam pengembangan sumber daya aparatur agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah.

Sebagai salah satu SKPD yang mempunyai kewenangan di bidang kepegawaian, pada dasarnya kinerja pegawai BKD Kota Malang sudah cukup baik, terlihat dari sikap pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Namun pelaksanaan tupoksi harus disertai dengan kedisiplinan pegawai. Disiplin pegawai menjadi suatu hal yang

penting karena disiplin pegawai akan menentukan kinerja organisasi apalagi bagi organisasi publik seperti halnya BKD Kota Malang. Pentingnya kedisiplinan pegawai sejalan dengan pernyataan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Kota Malang periode Tahun 2009-2013, Bapak Wahyu Santoso saat membacakan sambutan Walikota Malang pada pembukaan Sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan, “Sebagai unsur utama penggerak mesin birokrasi, aparatur negara memiliki peran strategis dalam upaya mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. Hal ini mengindikasikan, bahwa sesungguhnya keberhasilan itu hanya dapat diwujudkan apabila terdapat sumber daya aparatur yang profesional serta memiliki kapasitas kemampuan dan kompetensi memadai, sesuai posisinya masing-masing, dengan dilandasi disiplin yang tinggi.” (Media Center Kendedes, 23 Mei 2012).

Selama ini terdapat beberapa permasalahan yang menjadi pusat perhatian, berkenaan dengan peran BKD Kota Malang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian, seperti yang dijelaskan Bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md, selaku staf penyusunan program yaitu:

“Permasalahan yang dihadapi BKD Kota Malang dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian adalah Diklat PNS belum optimal dalam meningkatkan kompetensi, kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi, sistem penilai kinerja belum obyektif, penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan”. (hasil wawancara, Senin 24 Juni 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Penyusunan Program)

Selain itu, ditambahkan oleh Bapak Elzi Leonardo P, S.AP, selaku staf

Formasi dan Informasi bahwa:

”Untuk menunjang kualitas pegawai, kami menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari bangku kuliah masing-masing pegawai, namun dalam penerapannya pendidikan pegawai semasa kuliah kurang sesuai dengan posisi/ pekerjaan yang diberikan, sehingga perlu waktu untuk menyesuaikan kembali, disinilah diklat sangat dibutuhkan”. (hasil wawancara, Senin 24 Juni 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Umum)

Berdasarkan beberapa permasalahan yang disebutkan pegawai BKD diatas, dapat ditarik kesimpulan permasalahan dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian, diidentifikasi sebagai berikut: pertama, belum optimalnya diklat PNS dalam meningkatkan kompetensi. Kedua, kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi. Ketiga, sistem penilai kinerja belum obyektif. Keempat, penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang memiliki peran strategis dan kompleks dalam meningkatkan wawasan, *skill*, dan kompetensi aparatur, melalui pendidikan dan pelatihan teknis fungsional maupun kemampuan manajerial dalam pengambilan keputusan melalui penyelenggaraan diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional sehingga aparatur pemerintah Kota Malang bisa melaksanakan roda pemerintahan dan pembangunan secara efektif dan efisien. Disisi lain, BKD Kota Malang dituntut untuk selalu berupaya keras mengembangkan kemampuannya dan meningkatkan kinerja dalam setiap pelayanan yang prima dari semua segi, mulai personil pengelola administrasi kepegawaian, program pengembangan sumber daya aparatur serta sarana dan

prasarana teknis dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian. Disamping itu, tugas dari BKD adalah dalam hal penempatan dan penataan jabatan, sehingga bisa sesuai dengan bidang yang akan ditangani dan sesuai dengan aparatur pemerintah yang menduduki jabatan.

Dengan jumlah karyawan/Karyawati Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sampai dengan akhir Desember 2012 sebanyak 51 orang yang terdiri dari 17 orang pejabat struktural dengan komposisi : Golongan IV sebanyak 5 orang dan Golongan III sebanyak 12 orang dan 34 orang staf dengan komposisi : Golongan III sebanyak 14 orang, golongan II sebanyak 20 orang dan harus melayani $\pm$ 9.891 orang Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Malang (Renstra BKD Kota Malang Tahun 2009-2013), tantangan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah memberikan pelayanan secara optimal dan profesional untuk menjamin tercapainya tujuan dengan disiplin terhadap pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Maka dari itu, mengingat banyaknya jumlah PNS yang harus dilayani oleh pegawai di BKD mengharuskan instansi tersebut untuk terus melakukan upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya manusia bagi suatu organisasi seperti BKD Kota Malang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”**.

B. Rumusan Masalah

Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah dan dalam mencapai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas yang dapat memberikan pelayanan baik sehingga mampu melayani, mengayomi, serta menggerakkan prakarsa dan partisipasi masyarakat di dalam pembangunan. Mengingat pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan kinerja Sumber Daya Aparaturnya, maka diperlukan suatu pengembangan Sumber Daya Aparatur agar dapat memberikan pelayanan yang profesional dengan cara pengembanagan Sumber Daya Aparatur pemerintah daerah.

Memperhatikan uraian diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yakni:

1. Bagaimanakah upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai sesudah dilakukan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
3. Apa sajakah faktor pendukung dan faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan kinerja pegawai sesudah dilakukan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
3. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

D. Manfaat Penelitian

Dengan ini diharapkan bermanfaat untuk:

1. Secara akademik:
Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan pemikiran untuk mengembangkan Ilmu Administrasi Publik terutama pada masalah pengembangan kapasitas
2. Secara praktis:
 - a. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan pemikiran bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam upaya melakukan pengembangan kapasitas kelembagaan.

- b. Sebagai sumbangan informasi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian pada hal yang sama dimasa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai isi dari skripsi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Memuat uraian tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi pendapat-pendapat maupun konsep-konsep yang dikemukakan beberapa ahli maupun tulisan-tulisan, jurnal-jurnal yang berkaitan atau berhubungan dengan permasalahan yang diangkat mengenai Otonomi Daerah, Pengembangan Kapasitas, Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Bab ini juga sebagai acuan bagi penulis untuk memecahkan permasalahan yang timbul sehubungan dengan judul yang diambil.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menguraikan metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam melaksanakan penelitian dan mengambil data-data yang diperlukan, yaitu: jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil penelitian yang berupa data-data wawancara, dokumen-dokumen maupun data-data statistik yang menunjang keakuratan dan keberhasilan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Berisi kesimpulan dari permasalahan yang ada berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan masukan-masukan yang diperoleh dari tinjauan-tinjauan pustaka.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Kapasitas

Administrasi Publik tidak dapat dilepaskan dari pengaruh birokrasi. Birokrasi dalam sistem administrasi memiliki kelebihan dan kekurangannya, terlebih di era otonomi daerah saat ini. Pola desentralisasi yang terdapat pada era otonomi daerah menghendaki adanya penyerahan kewenangan dari pemerintahan pusat ke pemerintahan daerah. Dengan desentralisasi, diharapkan semakin kecilnya *gap* antara rakyat dengan pembuat kebijakan, baik secara politik maupun geografis, sehingga diharapkan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan akan lebih sesuai dengan hajat hidup rakyat.

Di era otonomi daerah, daerah diberi wewenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan, termasuk di dalamnya mengelola sumber daya alam yang tersedia di wilayahnya. Berdasarkan Pasal 21 huruf (f) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, daerah berhak mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya lainnya yang berada di daerah. Oleh karena itu, dengan adanya otonomi daerah, daerah mendapatkan keuntungan dari hasil eksploitasi terhadap sumber daya alam yang langsung dari perut bumi lebih besar dari sebelumnya. Sehingga menimbulkan pandangan bahwa kekayaan alam dipandang sebagai sumber untuk meningkatkan PAD (Pendapatan Asli Daerah) setinggi-tingginya demi jalannya roda pemerintahan dan pembangunan di daerahnya. Namun pemerintahan dan pembangunan di suatu daerah tidak dapat terlepas dari peran aparatur di

didalamnya. Aparatur selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena aparatur menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif aparatur sebagai tenaga kerja meskipun kekayaan sumber daya alamnya melimpah. Sumber daya alam dan alat-alat canggih tidak ada manfaatnya, jika peran aktif tenaga kerja tidak diikutsertakan. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan kapasitas terutama terhadap sumber daya aparatur sebagai wujud pembangunan sistem administrasi yang akuntabel, transparan, dan partisipatif terhadap rakyat.

Pengembangan Kapasitas merupakan salah satu konsep dasar yang berkembang cukup pesat sejak awal 1990-an khususnya sejalan dengan penurunan daya dukung (*resource*) baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi, dan efektifitas pembangunan dan sejenisnya. Pengembangan Kapasitas memberikan sebuah harapan yang baik khususnya dalam rangka mewujudkan tujuan, yaitu dalam rangka peningkatan efektifitas dan efisiensi manajemen publik menuju realisasi tujuan yang diharapkan.

Sebelum disajikan kajian teoritis mengenai pengembangan kapasitas terlebih dahulu diuraikan mengenai kapasitas itu sendiri. Isu mendasar dalam pengembangan kapasitas adalah bagaimana mengartikan kapasitas tersebut. Milen (2006:12) menyebutkan kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisiensi, efektif dan terus menerus. Jadi pengembangan kapasitas merupakan proses agar individu, organisasi dan masyarakat mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan fungsi untuk memecahkan masalah. Milen (2006:14) menambahkan

pengembangan kapasitas dapat diartikan secara sempit sebagai pelatihan meningkatkan pengetahuan dan kecakapan secara umum. Adapun kebanyakan definisi dan tindakan kapasitas ini didasarkan pada konsep fundamental manajemen yang strategis.

Menurut Yuwono (2003:2), ada beberapa persyaratan yang perlu diketahui sebelum sebuah program pengembangan kapasitas dilakukan, antara lain:

a) Partisipasi

Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas. Guna mewujudkan hal tersebut, sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pengembangan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.

b) Inovasi

Inovasi adalah bagian dari program pengembangan kapasitas, khususnya dalam rangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pengembangan kapasitas yang bervariasi dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pengembangan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena pengembangan kapasitas merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.

c) Akses terhadap informasi

Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan. Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pengembangan kapasitas. Sebaliknya pengembangan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.

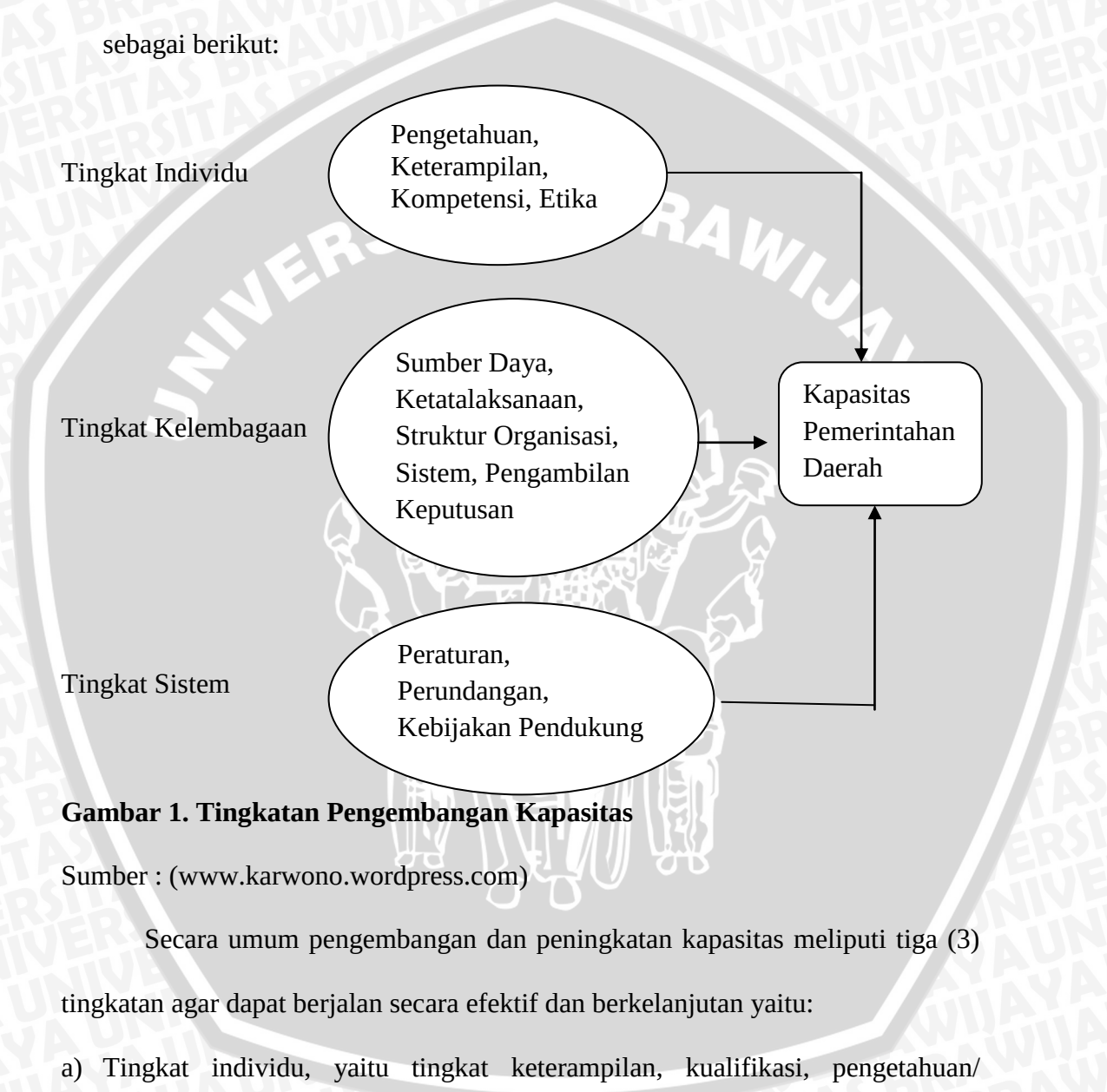
d) Akuntabilitas

Akuntabilitas diperlukan guna menjaga bahwa program pengembangan kapasitas juga harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada suatu hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pengembangan kapasitas merupakan kegiatan yang legitimate, kredibel, akuntabel dan dapat dipertanggung jawabkan.

e) Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas organisasi. Kepemimpinan yang disyaratkan dalam pengembangan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan terhadap orang lain (*respect to people*). Semakin pemimpin memberikan kepercayaan dan suasana kondusif pada staf untuk berkembang, maka akan semakin sukses program pengembangan kapasitas

dalam sebuah organisasi. Dalam pengembangan kapasitas terdapat beberapa tingkatan yang harus diperhatikan agar pengembangan kapasitas dapat dilaksanakan dengan baik. Tingkatan tersebut dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Tingkatan Pengembangan Kapasitas

Sumber : (www.karwono.wordpress.com)

Secara umum pengembangan dan peningkatan kapasitas meliputi tiga (3) tingkatan agar dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan yaitu:

- Tingkat individu, yaitu tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/wawasan, sikap (*attitude*), etika dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi.

- b) Tingkat kelembagaan atau entitas, yaitu struktur organisasi, proses-proses pengambilan dalam organisasi, prosedur-prosedur dan mekanisme-mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan-hubungan dan jaringan antar organisasi dll.
- c) Tingkat sistem, yaitu kerangka peraturan dan kebijakan-kebijakan yang mendukung atau membatasi pencapaian tujuan-tujuan kebijakan tertentu.

Sebagai program yang banyak berhubungan dengan proyek pembangunan negara dunia ketiga, pengembangan kapasitas telah menjadi bagian pembahasan dalam lembaga internasional ; *united nations* memberi rujukan pengembangan kapasitas yang berdimensi pada : a) mandat dan struktur legal, b) struktur kelembagaan, c) pendekatan manajerial, d) kemampuan oraganisasi dan teknis, e) kemampuan fiskal lokal, f) aktifitas-aktifitas program. Seperti tabel berikut:

Tabel 1. Dimensi dan Fokus Pengembangan Kapasitas

Dimensi	Fokus	Jenis Aktifitas
Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD)	Ketersediaan tenaga profesional dan personil teknis	Training, sistem upah (<i>salaries</i>), kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan organisasi (<i>organizational strengthening</i>)	Sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik mikrostruktur	Sistem insentif, pemanfaatan personil, leadership, kultur organisasi, komunikasi, struktur-manajerial
Reformasi Kelembagaan (<i>intitusalional reform</i>)	Institusi dan sistem, makrostruktur	Aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusional

Sumber Data : Grindle dalam Keban (2000:7)

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas adalah sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu,

kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat, sistem untuk: a) menganalisis lingkungan, b) mengidentifikasi masalah, kebutuhan dan peluang, c) merumuskan strategi sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan, d) merancang rencana aksi, e) menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan f) menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran.

Menurut Keban (2000), pengembangan kapasitas memfokuskan pada tiga dimensi, yaitu:

- (1) Pengembangan sumber daya manusia. Dapat dilihat sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja.
- (2) Pengembangan kelembagaan, merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu: a) menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang jelas; b) memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan; c) mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas, tingkat desentralisasi dan otonomi yang lebih tepat, dan d) melaksanakan tugas-tugas manajerial agar lebih efisien, efektif, fleksibel, adaptif, dan lebih berkembang.
- (3) Pengembangan jaringan kerja, merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan bekerja sama atau kolaborasi dengan pihak-pihak luar dengan prinsip saling menguntungkan.

Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada pengembangan sumber daya manusia atau dalam istilah pemerintahan disebut sumber daya aparatur. Sumber daya aparatur merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi, manusialah yang membuat sumber daya yang lainnya seperti finansial, fisik dan teknologi dalam organisasi tersebut bermanfaat atau tidak. Tanpa manusia maka sebuah organisasi tidak dapat menjalankan visi, misi serta mencapai tujuannya.

B. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan teknisnya. Menurut Handoko (2003 :104) yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya aparatur yaitu usaha manajemen dalam menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Usaha yang di maksud meliputi upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Hal ini sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya aparatur dapat dilihat sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai jenis penugasan” (Mathis dan Jackson, 2002 : 44).

Pendapat lain mengatakan pengembangan (*Development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pegawai (Gomes, 2003 : 197). Kesempatan tersebut tidak terbatas pada upaya perbaikan *performance* pegawai pada pekerjaannya yang sekarang.

Memperhatikan pengertian diatas, maka pengertian pengembangan kapasitas sumber daya aparatur adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab dan profesional di waktu yang akan datang.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber

Daya Aparatur

Menurut Grindle (1997: 13), pentingnya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur adalah:

“Initiatives to develop human resources generally seek to increase the capacity of individuals to carry out their professional and technical responsibilities (langkah-langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya diperlukan guna meningkatkan kapasitas individu agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya baik secara teknis maupun profesional)”.

Faktor-faktor yang mendasari pentingnya kebijakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan pegawai menurut Islamy (2001) yang mengutip pendapat O. G. Stahl adalah sebagai berikut:

- a) *Learning is a lifelong Process*, tidak ada batas waktu bagi seseorang untuk berhenti belajar. Setiap orang harus belajar dan beajar dari lingkungan, koleganya, atasannya, bawahannya ataupun dari siapa saja dan kapan saja.
- b) *The job it self formidable instrument for training*, setiap pegawai bisa belajar ditempat kerjanya masing-masing. Misalnya dengan pindah penugasan dari suatu bagian ke bagian lain, pegawai bisa belajar dan memperoleh pengalaman kerja baru selain itu juga untuk mempersiapkan pegawai guna memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.
- c) *another instrument of training is found in the very process of administration*, pelatihan juga bisa diperoleh ketika pegawai mengerjakan pekerjaannya sendiri atau ketika pegawai memperoleh limpahan tanggung jawab dari atasannya, sehingga ia bisa belajar dari pengalamannya sendiri untuk bisa tumbuh dan berkembang.

d) *there is great advantage in introducing fresh new and even controversial ideas into an organization*, pengalaman dan kesempatan belajar bisa juga diperoleh dari gagasan baru, segar bahkan kontroversial dari berbagai pihak luar (misalnya para konsultan, para tokoh yang berpengaruh, pendemo, dll) ke organisasi. Semuanya itu bisa memberikan pengalaman yang luas bagi pegawai, sehingga dipakai untuk meningkatkan kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2005:198-202), faktor yang mempengaruhi untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur pada dasarnya timbul karena empat alasan utama yaitu:

- 1) Pengetahuan pegawai yang perlu pemutakhiran. Kadaluarsaan pengetahuan dan keterampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan “tuntutan zaman”.
- 2) Tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya.
- 3) Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hak dalam memperoleh pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria lainnya.
- 4) Kemungkinan perpindahan pegawai. Dalam hubungan ini yang sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah bahwa perpindahan pegawai justru bisa terjadi karena suatu program pengembangan yang berhasil baik.

Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting, maka dari itu bagian pengelolaan sumber daya aparatur harus segera mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah seperti sikap, kebiasaan, tingkat prestasi kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang tidak benar atau tidak sesuai lagi.

3. Metode Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Manajemen Sumber Daya Aparatur yang baik adalah manajemen yang lebih berorientasi kepada profesionalisme sumber daya aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, sumber daya aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan SDM aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Seiring dengan berlakunya otonomi daerah, maka tingkat pelayanan di tingkat lokal akan sangat benar-benar bisa dirasakan oleh masyarakat di dalam

peningkatan kualitas pelayanan publik. Ini berarti bahwa sumber daya aparatur merupakan sebagian dari keseluruhan elemen sistem pelayanan publik yang begitu luas dan kompleks, karena tugas dan fungsi sumber daya aparatur yang begitu penting dan strategis. Namun terdapat beberapa kendala dalam menciptakan Sumber Daya aparatur yang baik adalah:

1. Komunikasi organisasi yang kurang efektif. Komunikasi merupakan urat nadi kehidupan organisasi. Gangguan komunikasi berarti akan menghambat kelancaran pelaksanaan tugas keorganisasian.
2. Kondisi kerja yang kurang memadai. Aspek ini jelas merupakan faktor penunjang keberhasilan kerja seorang pegawai. Bilamana faktor ini tidak tersedia secara memadai maka bisa dipastikan akan mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Yang paling menonjol adalah kurangnya sarana dan prasarana kerja yang mendukung penyelesaian tugas. Kendala lingkungan kerja dan penguasaan prosedur kerja yang lemah juga menjadi hambatan tersendiri.
3. Prestasi kerja yang cenderung rendah. Aspek ini tampaknya secara logis merupakan konsekuensi dari hambatan-hambatan lainnya. Mengingat adanya potensi faktor internal yang memadai namun tidak didukung dengan hasil kerja yang memadai. Dengan demikian berarti ada faktor lain yang cukup besar pengaruhnya dan hal tersebut lebih berupa faktor eksternal. Untuk itu, menjadi suatu hal yang wajar bila komunikasi organisasi dan kondisi kerja kurang memadai akan diikuti pula oleh kinerja yang kurang memuaskan. Pengaruh utama yang memprihatinkan justru terhadap sikap prestasi kerja

yang rendah yang selanjutnya diikuti dengan kualitas kerja yang cenderung rendah dan tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang cenderung rendah pula.

Berangkat dari gambaran di atas, maka metode peningkatan kompetensi aparatur seyogyanya tidak dilihat secara parsial tetapi holistik. Keseluruhan unsur ini perlu *dimanage* melalui pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur harus secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus, guna menghasilkan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur yang profesional. Adapun metode yang dilakukan untuk pengembangan kapasitas sumber daya aparatur menurut Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah tercantum jelas pada Bab II Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Pasal 7 ayat 1-2 sebagai berikut:

1. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c meliputi peningkatan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, serta pembentukan sikap dan perilaku kerja penyelenggara pemerintahan daerah.
2. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan formal, pelatihan dan kursus, seminar, magang, pendampingan, pendidikan kepribadian, dan pendidikan dalam jabatan.

Berdasarkan Peraturan Presiden diatas, pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dapat dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan. Lebih lanjut menurut Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil tercantum pada Bab III Jenis dan Jenjang Diklat, sebagai berikut:

“Jenis diklat terdiri dari diklat Pra-jabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Sedangkan diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.”

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan mengamanahkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan diklat. Penyelenggaraan Diklat mulai dari Diklat Prajabatan, Kepemimpinan (kecuali Diklatpim Tk. I), Diklat Fungsional dan Diklat Teknis tidak lagi dimonopoli dan dipusatkan di lembaga-lembaga diklat pemerintah pusat, melainkan di desentralisasikan di daerah.

Disadari bahwa desentralisasi lebih baik dibandingkan dengan sentralisasi. Karena sentralisasi dalam penyelenggaraan Diklat jelas tidak akan mempercepat proses peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Sentralisasi tersebut hanya mampu mengkompetenkan segelintir aparatur saja. Di samping itu, kompetensi yang terbentuk belum tentu sesuai dengan kebutuhan masyarakat, mengingat jauhnya jarak antara masyarakat di level bawah dengan birokrasi kediklatan di level pusat atau atas. Ketika pelayanan publik menjadi *concern* atau perhatian semua pihak, maka mekanisme penyediaan pelayanan tidak boleh dimonopoli oleh satu pihak saja, apalagi kalau pihak yang satu-satunya itu menerapkan pendekatan sentralistikotoriter. Idealnya, mekanisme itu mutlak dikelola dan dikontrol oleh lebih dari satu pihak, terutama oleh pihak-pihak yang terkait secara langsung. Dengan kontrol bersama (*collective control*) ini, maka otomatis terbangun suatu sistem yang *built-in* menggerakkan proses ke arah penyempurnaan yang terus menerus mengakomodasi kepentingan semua pihak.

Prinsip yang sama juga berlaku pada mekanisme pembentukan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Agar kompetensi yang akan dibentuk dapat menampung semua kepentingan, maka keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan mutlak dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam pembentukan kompetensi PNS, pihak-pihak yang memiliki kewenangan adalah sebagai berikut :

- 1) Instansi Pembina Diklat. LAN sebagai instansi pembina Diklat bertanggungjawab atas pembinaan Diklat secara keseluruhan. Pembinaan Diklat tersebut dilakukan melalui penyusunan kurikulum Diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat, standarisasi dan akreditasi Diklat, pengembangan sistem informasi Diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat.
- 2) Instansi Pengendali Diklat Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pengendali Diklat bertugas melakukan pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan, termasuk standar kompetensi jabatan di bidang pelayanan publik. Di samping itu, BKN juga mengendalikan pemanfaatan lulusan Diklat.
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian. Pejabat Pembina Kepegawaian bertugas melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada instansi pengendali.
- 4) Instansi Penyelenggara. Instansi yang membawahi Lembaga Diklat terakreditasi yang secara langsung menyelenggarakan Diklat dengan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.
- 5) Baperjakat dan Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi (TSPDI). Bertugas memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian dalam penentuan calon peserta Diklat. Jika kedua unsur ini bekerja dengan baik, maka peserta yang mengikuti diklat adalah mereka yang belum kompeten untuk bidang tertentu, termasuk bidang pelayanan publik. Selesai mengikuti diklat, kompetensi tersebut akan diperolehnya untuk kemudian dipergunakannya secara langsung di tempat kerjanya. (Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil)

Pasal 26 Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 menggariskan paling tidak 8 (delapan) strategi pembinaan yang harus dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara sebagai Pembina Diklat antara lain melalui penyusunan

pedoman diklat, bimbingan dalam pengembangan program diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan diklat, standarisasi dan akreditasi, pengembangan sistem informasi diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan diklat & widyaiswara, dan pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerjasama pengembangan dan evaluasi diklat.

Jika kedelapan strategi ini diterapkan, maka kualitas penyelenggaraan diklat dapat terjamin. Jika dikristalisasi, kedelapan strategi tersebut mencerminkan penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* yang berisi tiga komponen utama, yakni penetapan standar kualitas (*quality standard*), pelaksanaan jaminan kualitas (*quality assurance*), dan pelaksanaan control kualitas (*quality control*).

4. Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Berdasarkan pengertian pengembangan kapasitas sumber daya aparatur yang telah dijelaskan, terdapat tujuan-tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas sumber daya aparatur. Sehubungan dengan itu, Grindle menjelaskan:

“Training and changes in remuneration scales and conditions of work, for example, are aimed at the underlying goal of preparing, attracting, and retaining dedicated, capable, and performance-oriented professional and technical talent in the public sector (pelatihan, perubahan skala penggajian dan kondisi kerja, sebagai contoh, diarahkan pada tujuan pokok menyiapkan, menarik, dan menguasai pengabdian, kemampuan dan kinerja diorientasikan pada kemampuan profesional dan teknik dalam sektor publik)” (Grindle, 1997:13)

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pengembangan kapasitas, menurut Grindle adalah untuk menyiapkan tenaga teknis dan tenaga profesional. Sedangkan tujuan dari pengembangan sumber daya

aparatur menurut Handoko adalah: 1) untuk menutup *gap* antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. 2) meningkatkan efisensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2003: 103). Dengan adanya tujuan pengembangan sumber daya aparatur tersebut, para pegawai bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan lebih produktif, meskipun usaha-usaha ini memakan waktu.

Pengembangan kapasitas sumber daya aparatur selain mempunyai tujuan juga sangat bermanfaat baik bagi organisasi, bagi para pegawai maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Menurut Siagian, bagi para organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yaitu:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik.
- 2) Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya menejerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, 2005: 183-184).

Disamping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pengembangan yang baik tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Menurut Siagian pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi para pegawai suatu organisasi sebagai berikut:

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

(Siagian, 2005: 184-185)

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan secara baik adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal ini terjadi karena:

- 1) Terjadinya proses komunikasi yang efektif,
- 2) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- 3) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku di lingkungan suatu organisasi tertentu.
- 4) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.
- 5) Menjadi organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya (Siagian, 2005:185)

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan pegawai bukan hanya wajar dilakukan akan tetapi mutlak dilakukan.

Proses peningkatan kapasitas keberhasilannya juga ditentukan pada kemampuan mengidentifikasi berbagai kemampuan yang dapat meresistensi atau menghambat prakarsa peningkatan kapasitas itu sendiri. Hambatan-hambatan yang dimaksud tersebut antara lain:

- 1) Resistensi legal-prosedur

Resistensi legal-prosedur biasanya digunakan oleh pihak-pihak yang kurang atau tidak mendukung program pengembangan kapasitas ini dengan berbagai alasan.

- 2) Resistensi dari pemimpin

Mendasarkan diri pada argumen bahwa dengan pembangunan kapasitas, maka mau tidak mau kemampuan staf akan meningkat dan bisa saja mengancam kedudukan struktural mereka.

3) Resistensi dari staf

Resistensi dari staf bervariasi bisa kecil ataupun besar tergantung budaya dan suasana yang ada dalam lingkungan organisasi tertentu. Hambatan yang paling utama adalah bahwa pembangunan kapasitas merupakan sebuah bentuk inovasi atau perubahan atau usaha-usaha inovatif lainnya.

4) Resistensi konseptual

Resistensi konseptual terhadap konsep pengembangan kapasitas muncul karena program pengembangan kapasitas menimbulkan pekerjaan dan beban yang harus ditanggung oleh semua elemen dalam organisasi tertentu.

5) Mispersepsi

Mispersepsi bahwa pengembangan kapasitas akan menimbulkan *self* pengembangan kapasitas. Artinya kemampuan individu menjadi diabaikan tanpa melihat aspek-aspek lainnya. (Yuwono, 2003: 9-10)

Sebagai sebuah proses, pengembangan kapasitas memiliki fase-fase antara lain sebagai berikut:

- 1) *assessment*, dijelaskan untuk terlebih dahulu menganalisis lingkungan kemudian mengidentifikasi masalah, kebutuhan (kepentingan) dan peluang (kesempatan).
- 2) *formulation of strategies*, dijelaskan bahwa untuk merumuskan strategi untuk menyelesaikan masalah, maka harus sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan.

- 3) *implementation of actions*, dijelaskan bahwa dalam merancang rencana program menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan.
- 4) *monitoring and evaluation*, dijelaskan bahwa memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran. (Millen dalam GTZ, 2003: 10)

Terkait dengan upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur diatas, maka aparatur harus mendapatkan pelatihan dalam rangka perbaikan kualitas pelayanan yang dapat dilihat dari kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

C. Kinerja

1. Definisi dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang terjemahan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Dewasa ini, kinerja identik dengan praktek pelaksanaan pekerjaan di perusahaan atau organisasi. Menurut Wibowo (2011:7) menyebutkan bahwa “kinerja berasal dari pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung”. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan

tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan pada ekonomi”.

Dari pernyataan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Keith Davis seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2005: 13) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk tujuan organisasi (tujuan Kerja)

Menurut Simamora yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. faktor individual yang terdiri dari: Kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.

2. Faktor psikologis yang terdiri dari: Persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : Sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Sementara menurut Timple yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Dimana dalam faktor individu secara psikologis dijelaskan bahwa, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Sedangkan faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang

efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai

2. Pengukuran Kinerja

Menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:69) bahwa :

“Employee appraising is the systemic evaluation of a worker’s job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person, or thing”. (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang, ataupun sesuatu)”

Adanya metode penilaian prestasi kerja memusatkan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Adapun teknik penilaian kinerja berorientasi masa depan menurut Handoko (2003:151-152) yaitu :

a. Penilaian diri

Teknik ini bertujuan bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri

b. Penilaian psikologis

Penilaian terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

c. Pendekatan *Management By Objectives*

Setiap karyawan dan penyedia secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksana kerja di waktu yang akan datang.

Metode penilaian kinerja yang diterapkan perlu diukur apakah sudah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik apabila mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Hasibuan (2000: 56) adapun unsur-unsur penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan yaitu kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu instansi pemerintahan.
- b. Prestasi Kerja yaitu merupakan hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat diterima menjadi tolak ukur kinerja.
- c. Kedisiplinan yaitu dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan pelaksanaan instruksi yang diberikan terhadap pegawai, dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- d. Kreativitas yaitu kemampuan seorang pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna
- e. Kerja Sama yaitu diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- f. Kecakapan yaitu kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja .

- g. Tanggung Jawab yaitu kinerja pegawai dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Wibowo (2011:230) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

Andrew E. Sikula seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:73-74) menjelaskan ruang lingkup pengukuran kinerja adalah :

1. Who (siapa?)

Pertanyaan ini mencakup :

- a. Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam jabatan organisasi dari jabatan tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah
- b. Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat

ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya

2. What (apa?)

Apa yang harus dinilai, yaitu :

- a. Objek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja
- b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang

3. Why (mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini untuk:

- a. Memelihara potensi kerja
- b. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- c. Dasar pengembangan karir
- d. Dasar promosi jabatan

4. When (bilamana?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- a. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun
- b. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

5. Where (dimana?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.

- a. Di tempat kerja. Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri
- b. Di luar tempat kerja. Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan

6. How (bagaimana?)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern.

a. Metode tradisional, meliputi :

1. *Rating scale*
2. *Employee comparison*

b. Metode modern

1. *Management by objectives*
2. *Assessment centre*

Sedangkan Instrumen pengukuran kinerja antara lain:

- a. Prestasi kerja (*achievement*) yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja
- b. Keahlian (*skill*) yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini biasa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, dll
- c. Perilaku (*attitude*) yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku ini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin

d. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh pada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:73).

Berdasarkan berbagai teori diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator/ alat ukur dari penilaian kinerja akan menentukan apakah sudah baik atau tidak. Kinerja sudah dikatakan baik apabila mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam mengerjakan tugasnya.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Singarimbun dan Efendi, penelitian deskriptif dimaksudkan untuk melakukan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Dalam hal ini peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan uji hipotesa. (Singarimbun & Efendi, 1989: 4). Sedangkan menurut Bogmen dan Taylor dalam Moleong (2009: 3), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, didukung dengan studi literatur atau studi kepustakaan berdasarkan pendalaman kajian pustaka berupa data dan angka, sehingga realitas dapat dipahami dengan baik.

Metode deskriptif menurut Moleong (2009:6) adalah “penelitian yang berupaya mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, untuk itu peneliti dibatasi hanya mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan pengujian hipotesa”.

Penelitian ini merupakan suatu studi kasus tentang pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (aparatur). Studi kasus adalah penelitian tentang suatu obyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas yang dilakukan secara terperinci dan mendalam (Nasir, 1988: 66). Tujuannya adalah melakukan penyelidikan

secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu.

B. Fokus Penelitian

Mengenai fokus penelitian, menurut moleong (2009:237) fokus penelitian adalah suatu pembatasan terhadap masalah-masalah yang akan dibahas dalam metode penelitian kualitatif yang berfungsi untuk:

- a) Membatasi studi atau dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang inklusi (masuk), misalnya ketika peneliti membatasi pada upaya-upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
- b) Memenuhi kriteria inklusi - eksklusi (masuk - keluar) suatu informasi yang diperoleh di lapangan. Dengan adanya fokus penelitian maka seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang akan diambil dari data-data yang sedang dikumpulkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, lewat fokus penelitian data-data ditentukan kemudian dipilih dan dipilah untuk menjaga relevansi permasalahan dalam penelitian. Adapun fokus penelitian ini meliputi :

- 1) Upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
 - a) Pendidikan dan Pelatihan
 1. Diklat Pra-jabatan
 2. Diklat kepemimpinan
 3. Diklat teknis dan fungsional

b) Kondisi Kerja

1. Penyediaan sarana dan prasarana
 2. Membina Hubungan antar pegawai
- 2) Peningkatan kinerja pegawai sesudah dilakukan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- a) kualitas
 - b) disiplin
 - c) kerjasama
- 3) Faktor pendukung dan faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
- a) Faktor pendukung:
 1. Adanya peraturan pemerintah
 2. Adanya motivasi yang tinggi dari pegawai untuk melakukan pengembangan kapasitas sumber daya manusia
 - b) Faktor penghambat:
 1. Keterbatasan anggaran
 2. Penempatan pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana sebenarnya peneliti melakukan penelitian. Untuk kepentingan tersebut, maka Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian. Dari lokasi penelitian inilah telah didapat data dan informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut yang menjadi situs penelitian dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang terletak di Jl. Tugu No. 1 Malang

D. Jenis Data

Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer pada penelitian ini adalah hasil wawancara langsung dan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber tertulis seperti laporan, buku, arsip dari instansi terkait dengan penelitian.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Meliputi survei-survei pendahuluan yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan gambaran umum dari aktivitas Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan maksud agar diperoleh pengertian teoritis sebagai bahan yang mendasari pengumpulan data di lapangan serta sebagai bahan dasar pembahasan, dilakukan dengan cara membaca, membahas, dan menelaah literatur yang berhubungan dengan pengembangan kapasitas aparatur serta kinerja pegawai, termasuk literatur yang diperoleh dari internet.

3. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara:

a. Observasi

Observasi yang dilakukan berupa pengamatan langsung terhadap pengembangan kapasitas aparatur yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

b. Interview/ wawancara

Interview dan wawancara dilakukan kepada pegawai di Bidang Diklat dengan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia (aparatur) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

c. Dokumentasi

Data-data yang diperoleh dari observasi, interview dan wawancara untuk selanjutnya diolah menjadi informasi.

F. Instrumen Penelitian

Berdasarkan metode pengumpulan data diatas, maka instrumen yang digunakan oleh peneliti menurut Sugiyono (2008) yaitu:

- a. Peneliti sendiri yang merupakan alat pengumpul data utama, terutama dalam proses wawancara dan analisis data. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri. Dengan berperan sebagai instrumen utama, diharapkan peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang sedang terjadi mengenai apa yang diteliti di saat itu.

Peneliti menggunakan alat panca inderanya untuk melakukan pengamatan langsung fenomena- fenomena yang sedang terjadi di lapangan.

- b. Pedoman Wawancara atau *interview guide* yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan pada informan. Hal ini berguna dalam mengarahkan peneliti dalam pengumpulan data terutama dalam melakukan wawancara.
- c. Perangkat penunjang yang meliputi buku catatan lapangan dan alat tulis menulis yang digunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.

G. Analisa Data

Analisis data yang dilakukan peneliti pada penelitian ini terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, sebagaimana diungkapkan oleh Miles dan Huberman (1992 : 16-20). Tahapan dalam analisis data pada penelitian ini terdiri dari tiga alur sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Adalah proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi data kasar yang ada di catatan penelitian dengan dilakukan secara terus menerus sepanjang pelaksanaan penelitian. Setelah data terkumpul, selanjutnya dibuat reduksi data, guna memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data yang mengarah untuk memecahkan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dan menjabarkan hal-hal penting tentang hasil temuan dan maknanya. Pada proses reduksi data, hanya temuan data atau temuan yang berkenaan dengan permasalahan penelitian saja yang direduksi.

Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan masalah penelitian dibuang. Dengan kata lain reduksi data digunakan untuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak penting, serta mengorganisasikan data, sehingga memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.

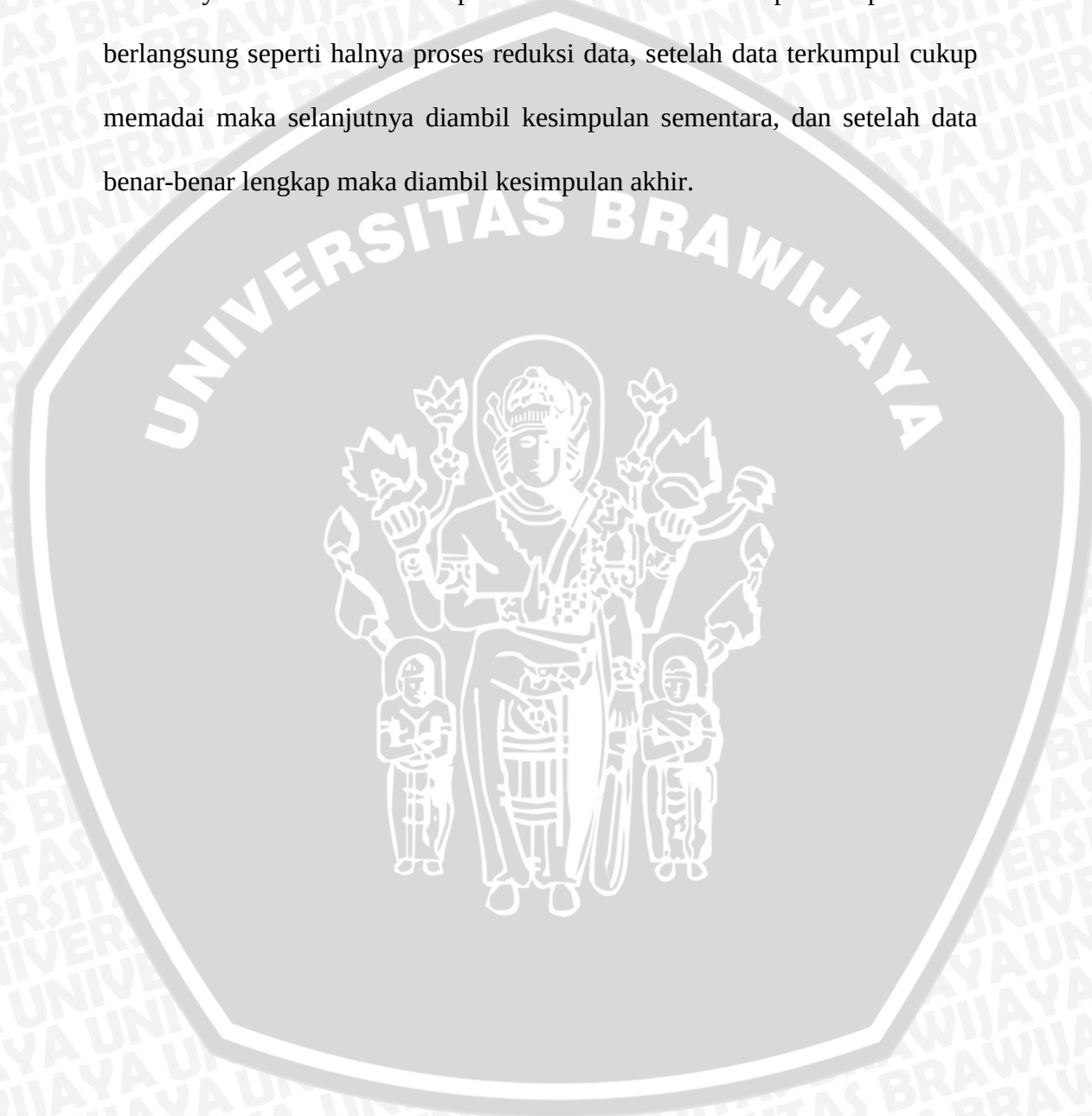
2. Penyajian Data

Merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan dapat ditarik kesimpulan penelitian. Dengan melihat penyajian data dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Penyajian data dapat berupa bentuk tulisan atau kata-kata, gambar, grafik dan tabel. Tujuan sajian data adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi. Dalam hal ini, agar peneliti tidak kesulitan dalam penguasaan informasi baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka peneliti telah membuat naratif, matrik atau grafik untuk memudahkan penguasaan informasi atau data tersebut. Dengan demikian peneliti dapat tetap menguasai data dan tidak tenggelam dalam kesimpulan informasi yang dapat membosankan. Hal ini dilakukan karena data yang terpencar-pencar dan kurang tersusun dengan baik dapat mempengaruhi peneliti dalam bertindak secara ceroboh dan mengambil kesimpulan yang memihak, tersekat-sekat dan tidak mendasar.

3. Penarikan Kesimpulan (*Verifikasi*)

Adalah membuat kesimpulan terhadap data yang diperoleh. Sedangkan verifikasi merupakan tinjauan ulang pada catatan-catatan yang ada di

lapangan. Data yang diperoleh di lapangan disajikan sedemikian rupa kemudian dilakukan analisa atas data tersebut untuk memperoleh hasil yang sebenarnya. Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 - 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang
- Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

- Gunung Arjuno di sebelah Utara
- Gunung Semeru di sebelah Timur
- Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
- Gunung Kelud di sebelah Selatan

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C - 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C . Rata kelembaban udara berkisar 79% - 86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, Nopember, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli. Sedangkan keadaan tanah di wilayah Kota Malang antara lain :

- Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas, cocok untuk industri.
- Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian
- Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang subur
- Bagian barat merupakan dataran tinggi yang amat luas menjadi daerah pendidikan

a. Sejarah Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard dan kawasan sekitarnya, hanya dinikmati oleh keluarga-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas

bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia.

Pada tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama untuk ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

Sejalan perkembangan tersebut di atas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawaannya. Gejala-gejala itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan. Sekilas sejarah Pemerintahan Kota Malang sebagai berikut:

1. Malang merupakan sebuah kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.
2. Tahun 1767 kompeni memasuki kota.
3. Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda dipusatkan di sekitar kali Brantas.
4. Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen.
5. Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat kota didirikan dan kota didirikan alun-alun di bangun.
6. 1 April 1914 Malang ditetapkan sebagai Kotapraja.
7. 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang.
8. 21 September 1945 Malang masuk wilayah Republik Indonesia.
9. 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda.
10. 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.
11. 1 Januari 2001, menjadi Pemerintah Kota Malang.

b. Visi dan Misi Kota Malang

(1) Visi Kota Malang

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada RPJM Daerah dimana didalamnya termuat VISI Kota Malang, yaitu :

**"TERWUJUDNYA KOTA MALANG SEBAGAI KOTA PENDIDIKAN
YANG BERKUALITAS,
KOTA SEHAT DAN RAMAH LINGKUNGAN, KOTA PARIWISATA
YANG BERBUDAYA, MENUJU MASYARAKAT YANG MAJU DAN
MANDIRI"**

Kota Pendidikan yang Berkualitas, mengandung makna bahwa pembangunan Kota Malang diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam arti yang luas yaitu: Penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang di Kota Malang harus memiliki kualitas tinggi; Penyelenggaraan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal penguasaan, pemanfaatan dan pengembangan IPTEK, serta memiliki wawasan global dengan kearifan lokal (berbudi pekerti luhur); kebijakan pemerintah kota diarahkan pada kebijakan-kebijakan yang berpihak kepada kepentingan pendidikan dalam arti luas, yang meliputi; (1) peningkatan kapasitas SDM pemerintah kota sebagai pengemban fungsi pelayanan publik; (2) peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan di semua level melalui pengembangan SDM dan kelembagaan; (3) membuka akses seluas-luasnya kepada seluruh lapisan masyarakat, khususnya kepada masyarakat yang kurang/tidak mampu secara ekonomi, untuk dapat menuntut ilmu melalui jalur formal (sekolah).

Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, mengandung makna bahwa pembangunan di Kota Malang diarahkan untuk mewujudkan kota yang sehat dan berwawasan lingkungan. Pengertian kota sehat dan ramah lingkungan adalah sebagai berikut : Kota sehat adalah kota yang memiliki kualitas lingkungan fisik dan sosial kemasyarakatan yang baik sehingga menjadi kota yang memberikan rasa aman, nyaman dan sehat bagi warga kotanya (*City fit to live in*); Kota yang ramah lingkungan adalah kota yang dalam melaksanakan pembangunan selalu memperhatikan kelestarian daya dukung lingkungan.

Kota Pariwisata yang Berbudaya, mengandung makna bahwa pembangunan di Kota Malang diarahkan untuk mewujudkan Kota Malang sebagai kota tujuan wisata dengan tetap melestarikan budaya khas malangan. Pengertian Kota Pariwisata yang berbudaya adalah sebagai berikut : Kota pariwisata adalah kota yang menjadi tujuan wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik. Obyek wisata yang akan dikembangkan adalah obyek wisata pendidikan, wisata sejarah, wisata belanja maupun wisata lainnya; Kota pariwisata yang berbudaya adalah kota pariwisata yang tetap melestarikan budaya khasnya beserta nilai-nilai yang dikandungnya.

Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri, mengandung makna bahwa tujuan pembangunan yang akan dilakukan adalah untuk mewujudkan masyarakat Kota Malang yang maju dan mandiri. Pengertian masyarakat yang maju dan mandiri adalah sebagai berikut: Masyarakat yang maju adalah masyarakat yang maju dalam penguasaan ilmu dan teknologi, maju dalam derajat kesehatannya dan maju dalam mengembangkan budaya dan pariwisatanya; Masyarakat yang mandiri adalah masyarakat yang mampu membiayai sendiri semua kebutuhan dan aktifitas yang dilakukannya

(2) Misi Kota Malang

Dalam rangka mewujudkan VISI Kota Malang, maka dirumuskan upaya-upaya yang akan dilaksanakan ke dalam MISI Kota Malang Tahun 2009-2013, sebagai berikut :

1. Mewujudkan dan Mengembangkan Pendidikan yang Berkualitas;
2. Mewujudkan Peningkatan Kesehatan Masyarakat;

3. Mewujudkan Penyelenggaraan Pembangunan yang Ramah Lingkungan;
4. Mewujudkan Pemerataan Perekonomian dan Pusat Pertumbuhan Wilayah Sekitarnya;
5. Mewujudkan dan Mengembangkan Pariwisata yang Berbudaya;
6. Mewujudkan Pelayanan Publik yang Prima.

c. Pemerintahan

Sekretariat Daerah Kota Malang terdiri atas tiga asisten pemerintahan yaitu: asisten pemerintahan, asisten pembangunan, dan asisten umum. Sedangkan keseluruhan Pemerintahan Kota Malang memiliki 9 Bagian, 7 Badan, 16 Dinas, 2 Kantor, 5 Kecamatan, dan 58 Kelurahan yang masing-masing saling terkait untuk menjalankan pemerintahan di Kota Malang.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Landasan Hukum BKD Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan

Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

Seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah mengalami perubahan dari 1 sekretariat dan 4 bidang menjadi 1 bagian dan 3 bidang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang terdiri atas Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan; Unsur Sekretariat yang dipimpin sekretaris dan membawahi subbagian umum, Subbagian keuangan dan subbagian Penyusunan Program; Unsur Pelaksana terdiri dari Bidang mutasi terdiri dari Subbid kepangkatan dan Subbid jabatan. Bidang formasi dan informasi terdiri dari Subbid formasi dan pengadaan pegawai dan subbid informasi kepegawaian; Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari subbid Teknis Fungsional dan subbid kepemimpinan; bidang keajahteraan dan pembinaan disiplin pegawai terdiri dari subbid kesejahteraan pegawai dan subbid pembinaan disiplin pegawai.

b. Pelayanan yang Diberikan Oleh BKD Kota Malang

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang secara optimal dan guna terpenuhinya hak-hak pegawai dalam memperoleh pelayanan kepegawaian secara maksimal serta mewujudkan partisipasi dan ketaatan pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang berlaku, maka Badan Kepegawaian Daerah memiliki standar pelayanan publik dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang meliputi 19

jenis pelayanan kepegawaian sebagaimana pada keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 188.48/07/35.73.403/2007 yang terdiri atas :

1. Kenaikan Pangkat
2. Kenaikan Gaji Berkala
3. Mutasi PNS
4. Ujian Dinas
5. Ujian Kenaikan Pangkat dan Penyesuaian Ijazah
6. Ijin Belajar
7. Tugas Belajar
8. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan
9. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
10. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional
11. Pengajuan Cuti
12. Pengajuan Ijin Cerai
13. Pengajuan Pensiun
14. Pengajuan Karis/Karsu, Karpeg dan Bapertarum
15. Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil
16. Penyusunan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP 3) PNS
17. Penyusunan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
18. Pemberian Tali Asih PTT yang purna tugas/meninggal dunia
19. Perjanjian Kerja Pegawai Tidak Tetap (PTT)

c. Aspek Kelembagaan BKD Kota Malang

(1) Visi BKD Kota Malang

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

**”Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional
dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik”**

Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya visi Pemerintah Kota Malang yaitu: “Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan Yang Berkualitas, Pariwisata Yang Berbudaya, Perekonomian Yang Tumbuh Dan Merata, Pelayanan Publik Yang Prima, Ramah Lingkungan Serta Masyarakat Yang Demokratis, Adil Dan Makmur Menuju Masyarakat Madani Yang Dijiwai Semangat Memayu Hayuning Bawono”

Adapun maksud dari visi Badan Kepegawaian Daerah adalah :

- Aparatur Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang.
- Berkualitas yang berarti memiliki kemampuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman serta berpegang teguh pada kode etik profesi, memiliki *self control* dan berorientasi pada mutu/kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis, memiliki kepekaan yang tinggi (*high responsibility*) terhadap kepentingan masyarakat (*public interest*) dan masalah-masalah masyarakat (*public affairs*) serta bertanggung jawab (*accountability*).

- Profesional yang berarti melakukan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan keahlian atau ketrampilan dan komitmen kerja yang dimiliki.
- Pelayanan Publik adalah pemberian pelayanan dasar dan pelayanan lainnya yang merupakan kepentingan masyarakat banyak.

(2) Misi BKD Kota Malang

Setiap satuan kerja perangkat daerah sebagai suatu organisasi instansi pemerintah harus memastikan agar visi yang telah ditetapkan bersama dapat diupayakan perwujudannya. Untuk kepentingan itu harus disusun suatu tahapan yang secara umum akan terbagi kedalam dua tahapan yakni apa yang hendak dicapai dan bagaimana upaya untuk mencaapainya. Salah satu unsur dalam tahapan tersebut adalah penetapan misi organisasi yang dalam hal ini adalah misi SKPD.

Dalam rangka mewujudkan visi nya maka ditetapkan misi yang di emban Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai berikut:

1. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan
2. Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mengedepankan IMTAQ yang menguasai IPTEK

Pelaksanaan misi yang merupakan sasaran pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah diharapkan akan bermuara pada terbangunnya aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional di bidang tugasnya dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (*Clean Government*).

d. Tugas Pokok dan Fungsi BKD Kota Malang

Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 adalah :

- (1) Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.
- (2) Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :
 - a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
 - b. Penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis (renstra) dan rencana kerja (renja) di bidang kepegawaian;
 - c. Pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
 - d. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
 - e. Pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai;
 - f. Pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
 - g. Penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
 - h. Penyusunan sistem informasi kepegawaian;
 - i. Penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
 - j. Penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
 - k. Pelaksanaan standar pelayanan minimal (spm);
 - l. Penyusunan dan pelaksanaan standar pelayanan publik (spp);
 - m. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran indeks kepuasan masyarakat (ikm) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;

- n. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- p. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- q. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website pemerintah daerah;
- s. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Tujuan dan Sasaran BKD Kota Malang

Berdasarkan analisa faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dirumuskan tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Tujuan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Terwujudnya kualitas administrasi kepegawaian
2. Terwujudnya profesionalisme aparatur pemerintah daerah

Adapun sasaran yang dirumuskan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah :

1. Tercapainya peningkatan pelayanan administrasi dan sarana prasarana di bidang kepegawaian
2. Tercapainya peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia aparatur yang profesional untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah

f. Struktur Organisasi

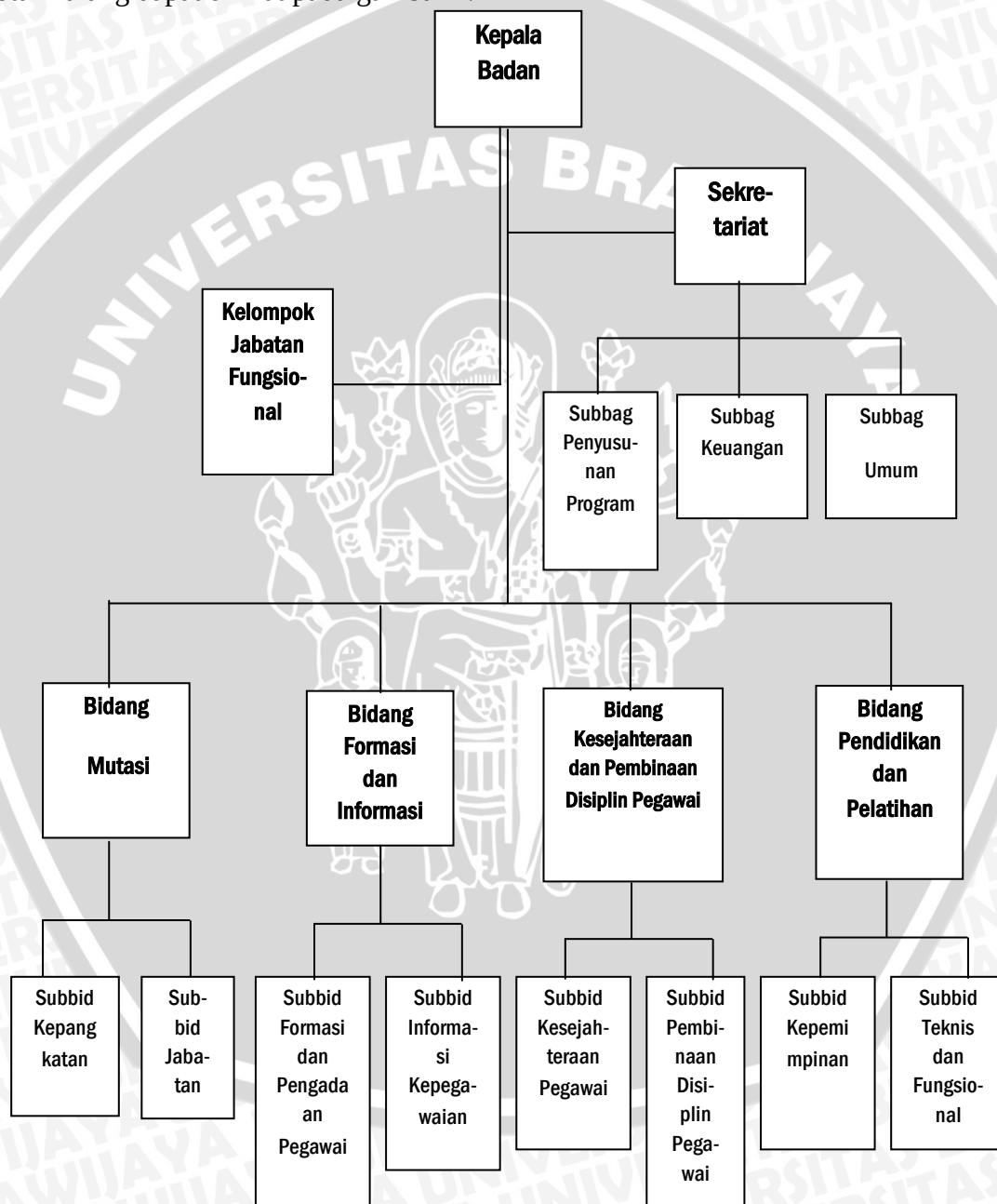
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah pada tahun 2008 berubah kembali mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagaimana pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah, sehingga struktur organisasi saat ini terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1) Subbagian Penyusunan Program;
 - 2) Subbagian Keuangan;
 - 3) Subbagian Umum.
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Kepangkatan;
 - 2) Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
 - 2) Subbidang Informasi Kepegawaian.
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
 - 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :
 - 1) Subbidang kepemimpinan;

2) Subbidang teknis dan fungsional.

g. Kelompok Jabatan Fungsional.

Adapun gambar bagan susunan organisai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Bagan Susunan Organisasi BKD Kota Malang

Sumber: Renstra BKD Kota Malang Tahun 2009-2013

3. Keadaan Umum Pegawai BKD Kota Malang

a. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKD Kota Malang sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, didukung dengan pegawai yang cukup memadai yaitu 51 personel dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 2. Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	S2	7
2	S1	16
3	D IV	3
4	Sarmud / D III	12
5	SMA	9
6	SMP	4
	Jumlah	51

Sumber : Data BKD Kota Malang

Secara keseluruhan pegawai BKD Kota Malang adalah 51 orang. Jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) berjumlah 7 orang, Sarjana Strata 1 berjumlah 16 orang, Diploma 3 berjumlah 12 orang, SMA sebanyak 9 orang, dan SMP 4 orang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang palingbanyak berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 16 orang. Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai masih perlu ditingkatkan lagi sebagai upaya pengembangan SDA yang lebih baik lagi.

b. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pangkat/ Golongan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan pegawai dan

digunakan sebagai dasar penggajian. Berdasarkan data yang peneliti peroleh di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, golongan III adalah golongan dengan jumlah paling banyak jika dibandingkan dengan golongan lain yaitu 28 orang. Hal ini dikarenakan pada tingkat ini paling banyak dibutuhkan pegawai dalam pelaksanaan tugas yaitu sebagai staf.

Keseluruhan pangkat dan golongan para pegawai dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3. Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Pangkat / Golongan

No	Golongan Ruang	Jumlah (Orang)
1	IVa	3
2	IIId	8
3	IIIdc	5
4	IIIdb	6
5	IIIda	9
6	IIId	4
7	IIIdc	9
8	IIIdb	1
9	IIIda	5
10	Ic	1
Jumlah		51

Sumber: Data BKD Kota Malang

Secara keseluruhan jumlah pegawai yang ada di BKD Kota Malang adalah 51 orang. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa komposisi pegawai berdasarkan pangkat/ golongan berjumlah 3 orang pegawai golongan IV, golongan III sebanyak 28 orang pegawai, golongan II sebanyak 19 orang pegawai, dan golongan I sebanyak 1 orang. Ditinjau dari jumlah tersebut maka Golongan III adalah golongan dengan jumlah yang paling banyak pegawai dalam pelaksanaan tugas.

c. Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon

Eselon adalah tingkatan jabatan struktural. Pegawai yang menduduki jabatan struktural ini adalah pegawai yang memiliki kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan usaha organisasi negara. Komposisi pegawai BKD Kota Malang berdasarkan eselon dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Komposisi Pegawai BKD Kota Malang Berdasarkan Eselonisasi

No	Eselon	Jumlah (orang)
1	Eselon IIb	1
2	Eselon IIIa	1
3	Eselon IIIb	4
4	Eselon IVa	16
5	Staf	29
Jumlah		51

Sumber: Data BKD Kota Malang

Berdasarkan data pada tabel 4, diketahui bahwa eselon tertinggi di BKD Kota Malang adalah eselon II-b. Selain itu juga dapat dilihat bahwa dari total jumlah pegawai BKD Kota Malang yaitu 51 orang terdapat 22 orang yang menduduki jabatan eselon. Dan dari 22 orang tersebut, jumlah eselon yang paling banyak adalah eselon IVa adalah pejabat yang menduduki sebagai kepala subbidang.

B. Penyajian Data Hasil Penelitian

1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur (PNS)

a. Pendidikan Dan Pelatihan

Diklat bagi aparatur pemerintah pada era otonomi sebagai tuntutan nasional dan dalam rangka menghadapi tantangan global, untuk itu pemerintah

telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil (PNS) yang mengatur tentang jenis diklat yaitu: diklat Pra-jabatan yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS, dan diklat dalam jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

- 1) Diklat kepemimpinan, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
- 2) Diklat fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing.
- 3) Diklat teknis, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan sumber daya aparatur. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Di sisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai/ karyawan dan dapat meningkatkan pengembangan SDA untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

BKD merupakan lembaga teknis pemerintah daerah di bidang kepegawaian yang melaksanakan fungsi pengembangan pegawai di pemerintah Kota Malang. Fungsi BKD Kota Malang dalam penyelenggaraan diklat pra-jabatan maupun diklat kepemimpinan berfungsi sebagai penyeleksi CPNS maupun PNS yang akan mengikuti diklat kemudian setelah ditentukan jumlah peserta dan waktu penyelenggaraan diklat kepemimpinan, dibuatkan SK Gubernur/ Walikota sedangkan diklat pra-jabatan maupun diklat kepemimpinan dilaksanakan oleh badan diklat terakreditasi, di wilayah Jawa Timur dilaksanakan oleh badan-badan diklat Provinsi Jawa Timur.

1) Diklat Pra-jabatan

Diklat pra-jabatan adalah diklat untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan tentang bidang tugas organisasinya agar mampu melaksanakan tugas jabatan dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diemban oleh PNS. Diklat pra-jabatan merupakan bagian dari persyaratan pengangkatan CPNS menjadi PNS. CPNS wajib diikutsertakan dalam diklat pra-jabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS dan wajib lulus diklat pra-jabatan untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan diklat pra-jabatan sangat penting dan harus tepat waktu karena diklat pra-jabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan, kebangsaan, kepribadian, dan etika PNS, agar mereka mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Hal

tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Wirjanto, BA yang menjabat sebagai Kabid diklat di BKD Kota Malang sebagai berikut,

”CPNS wajib diikutsertakan dalam diklat pra-jabatan selambat-lambatnya dua tahun setelah seseorang diangkat menjadi CPNS. CPNS wajib mengikuti diklat dan lulus sebagai PNS. Kalau tidak tepat waktu lebih dari dua tahun maka CPNS tersebut tidak bisa diangkat menjadi PNS”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Mengenai penyelenggaraan diklat pra-jabatan, BKD Kota Malang, tidak diperkenankan melakukan diklat pra-jabatan sendiri. Berdasarkan keterangan dari Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM yang menjabat sebagai Kasubbid Kepemimpinan BKD Kota Malang, yang mengatakan bahwa, ”karena BKD Kota Malang belum mendapat akreditasi penyelenggaraan diklat pra-jabatan, sehingga tidak diperkenankan melakukan diklat pra-jabatan sendiri”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat). Hal ini senada dengan apa yang dinyatakan oleh Bapak Siswanto, Selaku Kasubbid Teknis dan Fungsional BKD Kota Malang yang mengatakan bahwa, ”BKD Kota Malang tidak diperkenankan untuk melakukan diklat pra-jabatan karena aturan dari LAN, mewajibkan penyelenggaraan diklat pra-jabatan harus terakreditasi oleh LAN”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa BKD Kota Malang belum menyelenggarakan diklat pra-jabatan secara mandiri. Hal ini dikarenakan instansi yang berhak menyelenggarakan diklat pra-jabatan adalah Bandiklat yang sudah terakreditasi, dan satu-satunya bandiklat yang sudah terakreditasi di Jawa Timur adalah Bandiklat Provinsi, sedangkan BKD Kota

Malang dalam penyelenggaraan diklat pra-jabatan berfungsi sebagai penyeleksi CPNS yang akan mengikuti diklat, kemudian setelah ditentukan jumlah peserta dan waktu penyelenggaraan diklat pra-jabatan, kemudian dibuatkan SK Gubernur/Walikota.

Menurut PP no. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, Diklat Pra-jabatan terdiri dari tiga yaitu:

- a. Diklat pra-jabatan golongan I merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS golongan I
- b. Diklat pra-jabatan golongan II merupakan syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS golongan II
- c. Diklat pra-jabatan golongan III merupakan syarat pengangkatan CPNS untuk menjadi PNS golongan III

Adapun prosedur penyelenggaraan diklat pra-jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kasubag kepegawaian ditiap instansi hendaknya merekap CPNS yang belum mengikuti pra-jabatan dan melaporkan keadaannya kepada BKD Kota Malang
2. CPNS Kota Malang yang akan mengikuti diklat pra-jabatan ditentukan oleh BKD Kota Malang.
3. Persyaratan Administrasi Diklat Pra-jabatan:
 - a. Fotokopi SK CPNS yang telah dilegalisir 2 (dua) rangkap.
 - b. Fotokopi askes.
 - c. Pas foto hitam putih 4x6 sebanyak 3 lembar, 3x4 sebanyak 1 lembar

d. Surat keterangan sehat dari dokter pemerintah.

Materi dalam diklat pra-jabatan meliputi pengetahuan yang berhubungan dengan wawasan kebangsaan, pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan negara, kepribadian dan etika sebagai PNS. Dari wawancara penulis dengan Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM yang menjabat sebagai Kasubbid Kepemimpinan Kota Malang, beliau mengatakan, "Diklat prajab sebagai bekal bagi CPNS yang akan diangkat menjadi PNS agar menjadi PNS yang memiliki wawasan kebangsaan dan etika yang baik, serta dapat melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab". (Hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat). Kemudian wawancara peneliti dengan salah satu PNS yang sudah pernah mengikuti diklat, Ibu Heni Purwitasari, SE mengatakan, "diklat prajab sangat berpengaruh dan perlu dilakukan, karena PNS perlu ilmu untuk melaksanakan tugas. Diklat berisi implementasi peraturan dan praktek kerja". (hasil wawancara, Senin – 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Subbag keuangan). Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan salah satu PNS yang sudah mengikuti diklat, Bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md, mengatakan bahwa: "Diklat prajab sangat penting dilakukan, dan memberikan banyak manfaat khususnya bagi saya karena tujuan diklat pegawai adalah untuk meningkatkan wawasan, keterampilan dan pengetahuan pegawai". (hasil wawancara, Senin – 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Subbag Penyusunan Program).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa diklat pra-jabatan penting sebagai prasyarat yang menentukan seorang

calon pegawai negeri sipil lulus atau tidaknya menjadi pegawai negeri sipil. Dari hasil wawancara diatas menunjukkan diklat pra-jabatan bukanlah sekedar formalitas yang hanya dipenuhi sebagai syarat saja, tetapi merupakan hal terpenting yang akan berpengaruh pada kerja pegawai negeri sipil yang profesional. Pada tabel 5 ditunjukkan jumlah pegawai pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat prajabatan tahun 2012 adalah sebagai berikut ini:

Tabel 5. Jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil Yang Mengikuti Diklat Pra-jabatan Tahun 2012

No.	Golongan	Jumlah Peserta
1	Golongan II	111 orang
2	Golongan III	122 orang

Sumber: Data BKD Kota Malang Bidang Diklat

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebanyak 233 pegawai yang mengikuti diklat pra-jabatan di pemerintahan Kota Malang pada Tahun 2012, dimana golongan II sebanyak 111 orang dan golongan III sebanyak 122 orang.

Namun penyelenggaraan diklat tidak begitu signifikan memberikan efek yang positif terhadap kinerja PNS seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wirjanto,

Ba selaku Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, sebagai berikut:

“Permasalahan yang terjadi secara umum yang saya lihat dari penyelenggaraan diklat prajab yaitu, ada kecenderungan alumni diklat prajab tidak begitu signifikan memberikan efek positif terhadap kinerja PNS tempat mereka kerja.Oleh karena itu perlu ada inovasi berupa pengembangan yang komprehensif terhadap kurikulum yang berlaku selama ini”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Adapun penyebab yang mendasari masalah diatas, masih menurut

Bapak Wirjanto adalah:

Cara Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam mendesain kurikulum diklat prajab, terkesan sekedar memenuhi kewajiban sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap diklat Prajabatan maupun diklat Dalam Jabatan. Pengamatan saya, beberapa tahun terakhir, cenderung ada penambahan hari dan materi diklat yang harus dipelajari, jadi LAN cenderung kurang memperhatikan kemana arah diklat sesungguhnya, permasalahan dilapangan. Ada sebagian peserta merasa berat mengikuti materi yang begitu padat. Materi yang di pelajari kurang mampu memberi bekal terhadap dunia tugas yang menghadang”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM selaku Kasubbid Kepemimpinan yang menyatakan bahwa:

“Materi yang diajarkan kepada peserta sangat padat yakni, 174 jam pelajaran yang dilaksanakan selama 19 hari untuk Gol. II dan 216 jam pelajaran yang dilaksanakan selama 24 hari untuk Gol. III. Dapat dibayangkan satu hari penuh setiap hari berupa kegiatan tatap muka, ditambah pula dengan kegiatan ekstra lainnya, pada akhirnya peserta benar-benar merasakan kelelahan daripada mendapatkan materi yang diharapkan”. (hasil wawancara, Selasa – 2 Juli 2013, jam10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan alumni diklat pra-jabatan tidak begitu signifikan memberikan efek positif terhadap kinerja PNS tempat mereka bekerja, hal tersebut disebabkan karena LAN dalam mendesain kurikulum diklat pra-jabatan, terkesan sekedar memenuhi kewajiban sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap diklat pra-jabatan maupun diklat dalam jabatan tanpa memperhatikan arah diklat, dan terlalu padatnya materi yang diajarkan. Oleh sebab itu menurut penulis perlu ditinjau kembali materi diklat yang akan diberikan pada peserta diklat pra-jabatan, karena diklat pra-jabatan merupakan syarat utama bagi CPNS untuk diangkat menjadi

PNS, sehingga diklat tersebut harus di perhatikan dengan benar karena diklat tersebut merupakan bekal awal setiap PNS dalam melaksanakan pekerjaannya nanti.

2. Diklat Dalam Jabatan

a. Diklat Kepemimpinan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklat kepemimpinan yang biasanya juga disebut diklatpim adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklatpim terdiri dari empat yaitu:

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

Berdasarkan jenis diklatpim tersebut maka dapat dikatakan bahwa diklatpim berhubungan dengan jenjang karir pegawai negeri sipil karena seorang pegawai negeri sipil wajib mengikuti diklatpim sebelum atau sesudah menduduki jabatan struktural. Seperti yang telah tertera dalam Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 bahwa masing-masing diklat itu punya ketentuan masing-masing. Misalnya diklatpim IV hanya boleh diikuti dan diwajibkan untuk pejabat struktural eselon IV atau diberikan kesempatan kepada peserta yang belum

menduduki jabatan itu, dengan syarat yang pertama semua pejabat struktural eselon IV keseluruhan sudah mengikuti diklatpim IV. Yang kedua, diklatpim memang disiapkan untuk dipromosikan jadi pejabat struktural eselon IV, namun dengan catatan harus lulus seleksi diklatpim IV. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Wirjanto, BA yang menjabat sebagai Kabid Diklat BKD Kota Malang sebagai berikut:

”Seperti yang telah tertera dalam Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 bahwa masing-masing diklat itu punya ketentuan masing-masing. Misalnya diklatpim IV hanya boleh diikuti dan diwajibkan untuk pejabat struktural eselon IV atau diberikan kesempatan kepada peserta yang belum menduduki jabatan itu, dengan syarat yang pertama semua pejabat struktural eselon IV keseluruhan sudah mengikuti diklatpim IV. Yang kedua, diklatpim memang disiapkan untuk dipromosikan jadi pejabat struktural eselon IV, namun dengan catatan harus lulus seleksi diklatpim IV, begitu juga dengan diklatpim III dan II” (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM selaku Kasubbid Kepemimpinan BKD Kota Malang yang menyatakan bahwa, ”untuk pelaksanaan diklat kepemimpinan dilaksanakan sesuai kemampuan yang dimiliki oleh tiap-tiap daerah dan sesuai peraturan yang ada, sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu diklat juga diprioritaskan bagi pegawai yang akan/ telah menduduki jabatan”. (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa diklatpim wajib dilaksanakan oleh seorang pegawai negeri sipil yang akan atau telah

menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Mengenai penyelenggaraan diklatpim Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM selaku Kasubbid Kepemimpinan BKD Kota Malang, menyatakan bahwa, "penyelenggaraan diklatpim ada 3 yaitu, pertama penyelenggaraan dengan sistem suakelola. Kedua, sistem pengiriman kerjasama dengan badan diklat provinsi/lembaga yang menyelenggarakan diklat. Ketiga, penyelenggara pihak ke 3". (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Selanjutnya yang dimaksud pola suakelola, masih menurut Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM, beliau menjelaskan: "penyelenggaraan dengan sistem suakelola yaitu anggaran dari BKD bidang diklat dan kerjasama dengan bandiklat provinsi, atau perguruan tinggi, atau lembaga yang kompeten dalam hal pengajar atau narasumber" (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan)

Berdasarkan hasil wawancara bahwa BKD Kota Malang selalu melakukan koordinasi dengan lembaga yang berwenang, ini dibuktikan dengan adanya setiap akhir tahun Bandiklat Provinsi Jawa Timur selalu berkoordinasi terkait dengan persiapan kegiatan diklat pra-jabatan maupun diklatpim yang akan dilaksanakan pada tahun-tahun berikutnya. Dapat diketahui pula bahwa pelaksanaan diklatpim tingkat III dan IV di Kota Malang diselenggarakan oleh BKD Kota Malang yang bekerjasama dengan Bandiklat Provinsi. Dalam hal ini BKD Kota Malang menyediakan anggaran, tempat, dan Bandiklat Provinsi menyediakan narasumber

dan sertifikasinya. Sedangkan diklatpim tingkat II diselenggarakan oleh Bandiklat Provinsi yang sudah mendapat sertifikasi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Tahap penyelenggaraan diklatpim di Kota Malang berdasarkan penjelasan dari Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM adalah sebagai berikut,

”tahap penyelenggaraan diklatpim, BKD bertugas mengumpulkan data peserta diklatpim dari seluruh SKDP Kota Malang, kemudian diolah untuk kemudian data usulan calon peserta diklatpim II, III, dan IV disampaikan kepada Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yaitu tim seleksi peserta diklat yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan beranggotakan Bagian Administrasi Umum Daerah Kota Malang, Bagian Pemerintahan, BKD, dan Inspektorat. Hasil seleksi akan ditentukan oleh Baperjakat. Proses seleksi meliputi evaluasi terhadap kelayakan PNS untuk mengikuti diklatpim tingkat tertentu (tingkat II, III, dan IV) yang terdiri dari seleksi administratif, akademik, psikologis dan kesemaptaan”. (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan)

Pegawai Pemerintah Kota Malang juga mengikuti diklatpim baik diklatpim tingkat II,III, dan tingkat IV. Dibawah ini ditunjukkan mengenai data pegawai Pemerintah Kota Malang yang telah mengikuti Diklatpim tahun 2012, seperti tampak pada tabel 6.

Tabel 6. Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklat Kepemimpinan di Pemerintah Kota Malang Tahun 2012

No.	Jenis Diklat	Jumlah Pegawai	Tempat
1	TK IV	40 orang	Kota Malang
2	TK III	30 orang	Kota Malang

Sumber: Data BKD Kota Malang Bidang Diklat

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebanyak 70 pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan, dimana diklat kepemimpinan tingkat III

sebanyak 30 orang dan diklat kepemimpinan tingkat IV sebanyak 40 orang. Dimana dalam pelaksanaannya diklat kepemimpinan tingkat III maupun tingkat IV dilaksanakan di Kota Malang.

Berkaitan dengan data diatas, Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM menjelaskan, ”pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan ini jumlahnya telah diatur dan disesuaikan dengan kebutuhan serta anggaran biaya yang tersedia dalam APBD Kota Malang sehingga dalam pelaksanaannya diatur secara bertahap” (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan). Artinya pelaksanaan diklatpim di Kota Malang diselenggarakan berdasarkan kebutuhan dan dilakukan secara bertahap. Hal ini berkaitan dengan biaya, dimana anggaran yang disediakan untuk keperluan itu jumlahnya terbatas sehingga untuk menghemat pengeluaran maka pelaksanaan diklatpim dilakukan secara bertahap. Anggaran yang tersedia untuk melaksanakan diklatpim belum sepenuhnya terkover dalam setiap tahun, padahal di PP No. 101 Tahun 2000 dalam 1 tahun pejabat struktural eselon IV diwajibkan mengikuti diklatpim.

b. Diklat Teknis Dan Fungsional

Dalam lingkungan Kota Malang, pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk menyediakan tenaga teknis yang profesional adalah diklat teknis. Diklat teknis memberikan pelatihan dan pendidikan dalam keterampilan di bidang tertentu. Tenaga teknis yang profesional itu harus memenuhi syarat-syarat yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap sebagai pribadi yang mempunyai kompetensi, sikap sebagai abdi negara yang memberikan pelayanan prima

terhadap masyarakat, dan sikap sebagai agen perubahan artinya segala pengetahuan yang dimiliki tentunya juga harus mempertimbangkan kepatuhan yang secara dinamis baik yang berkaitan dengan teknologi dan aturan-aturan yang ada dengan kondisi yang ada pada saat ini.

Diklat teknis bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas substansi tertentu melalui berbagai jenis diklat. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut, "diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS".

Sedangkan berdasarkan peraturan pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklat fungsional adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Siswanto yang menjabat sebagai Kasubbid teknis dan fungsional, yang menyatakan bahwa "diklat fungsional itu melekat dalam jabatan" (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan). Artinya adalah seseorang yang diangkat dalam jabatan fungsional. Masih menurut Bapak Siswanto, "diklat fungsional berkaitan dengan sertifikasi artinya diklat-diklat yang melekat kepada jabatan sehingga menghasilkan satu sertifikasi, jadi jika tidak mengikuti diklat tersebut maka tidak bisa diangkat dalam jabatan fungsional" (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa diklat fungsional lebih ditekankan pada peningkatan keahlian seorang Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan profesional.

Penyelenggaraan Diklat teknis dan fungsional di Kota Malang dilakukan dengan melalui beberapa tahapan. Berdasarkan keterangan dari Bapak Siswanto, selaku kasubbid teknis dan fungsional, tahapan penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional adalah sebagai berikut:

”Tahapan penyelenggaraan diklat teknis, yang pertama dilakukan BKD Kota Malang adalah membuat surat edaran kepada seluruh SKPD Kota Malang. Kemudian tiap SKDP mengirimkan daftar nama calon peserta diklat teknis. Selanjutnya adalah proses administrasi, baik dari pencarian anggaran, proses pembuatan buku pedoman, membuat modul setelah kurikulum jadi, kemudian disusunlah jadwal kegiatan” (hasil wawancara, Selasa 2 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang pendidikan dan pelatihan).

Jumlah peserta diklat teknis dan fungsional yang telah diselenggarakan oleh BKD Kota Malang pada tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklat Teknis dan Fungsional di Pemerintah Kota Malang Tahun 2012

No.	Nama Diklat	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012
1	Diklat Teknis	29 orang	41 orang	25 orang
2	Diklat Fungsional	27 orang	36 orang	165 orang

Sumber: Data BKD Kota Malang

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa pada tahun 2010 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis berjumlah 29 orang. Tahun 2011 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis

berjumlah 41 orang. Pada tahun 2012 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis berjumlah 25 orang. Sehingga total jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis mulai tahun 2010 sampai tahun 2012 adalah 95 orang.

Tetap berdasarkan pada tabel 7, diketahui bahwa pada tahun 2010 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 27 orang. Tahun 2011 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 36 orang. Pada tahun 2012 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 165 orang. Sehingga total jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional mulai tahun 2010 sampai tahun 2012 adalah 228 orang.

Memperhatikan tabel 7, menunjukkan bahwa minat pegawai untuk mengikuti diklat teknis tiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan diklat teknis tidak banyak berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang Pegawai Negeri Sipil dalam kesejahteraan, kenaikan dalam pangkat tetap 4 tahun, sehingga kalau PNS mempersepsikan diri malas mengikuti diklat teknis, salah satu kendalanya adalah tidak termotivasi dirinya sendiri karena dianggap tidak bisa menaikkan kesejahteraan.

Berbeda dengan diklat teknis, peserta diklat fungsional cenderung bertambah setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan diklat fungsional tidak harus selalu pejabat fungsional saja tetapi staf juga bisa. Pegawai disini menyadari bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari, pegawai struktural juga membutuhkan keahlian-keahlian tertentu yang dapat diperoleh dan

dikembangkan melalui diklat fungsional. Hal tersebut yang dapat menimbulkan motivasi pegawai untuk mengikuti diklat fungsional.

b. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas seorang Pegawai Negeri Sipil. Kondisi kerja yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya manusia antara lain sbb:

1) Penyediaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana disini adalah alat penunjang keberhasilan (peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas) yang digunakan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi seorang pegawai negeri sipil sesuai dengan rencana sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sarana dan prasarana yang baik dan memadai jelas diperlukan bagi pengembangan kapasitas seorang pegawai. Jika sarana dan prasarana kurang memadai dan kurang lengkap maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana, sehingga akan berdampak pada terhambatnya pengembangan kapasitas seorang pegawai khususnya dalam upaya menyediakan aparatur daerah yang terampil dan profesional.

Sarana dan prasarana yang ideal adalah alat penunjang keberhasilan yang sudah mencukupi sesuai dengan kebutuhan yang cenderung meningkat sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Semakin besar tugas dan fungsi suatu organisasi seharusnya sarana dan prasarana yang ada juga harus memadai. Agar

dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, BKD Kota Malang didukung dengan sejumlah sarana dan prasarana. Berikut ini adalah data mengenai sebagian sarana dan prasarana yang tersedia di BKD Kota Malang.

Tabel 8. Sarana dan Prasarana BKD Kota Malang

No.	Uraian	Jumlah
Sarana dan Prasarana Kantor		
1.	Ruang Kepala	1 ruang
2.	Ruang Bagian Sekretariat dan Staf	3 ruang
3.	Ruang Kepala Bidang dan Staf	4 ruang
Alat Kantor		
1.	Ruang Meja/ Kursi Kepala Badan	1 set
2.	Meja/ Kursi Sekretaris/ Kepala Bagian/ Bidang	5 set
3.	Meja / Kursi Kasubbag/ Kasubbid	11 set
4.	Kursi Tamu/ sofa	4 set
5.	Meja/ kursi staf	45 set
6.	Mesin Ketik Manual	5 buah
7.	Komputer	20 buah
8.	Notebook	5 buah
9.	Printer	12 buah
10.	Fax/ Telephone	2 buah
11.	Software sistem aplikasi pelayanan kepegawaian	1 buah

Sumber : Data BKD Kota Malang

Berdasarkan tabel 8, maka dapat diamati bahwa jumlah sarana dan prasarana yaitu 119 buah pada masing-masing bidang yang meliputi sekretariat, bidang mutasi, bidang formasi dan informasi, bidang pendidikan dan pelatihan, bidang kesejahteraan dan pembinaan disiplin pegawai, subbagian penyusunan program dan subbagian keuangan, serta subbagian umum.

Selain itu di BKD Kota Malang terdapat server. Fungsi dari website di BKD Kota Malang adalah memberikan informasi kepada PNS yang berisi tentang informasi kepegawaian. Sehingga di BKD Kota Malang terdapat SIMPEG

(Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian), seperti yang dikatakan oleh bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md yang merupakan staf Subbag Penyusunan Program, beliau mengatakan, "SIMPEG merupakan sistem informasi kepegawaian berbasis web yang digunakan untuk mendukung pendataan kepegawaian khususnya di lingkungan BKD Kota Malang" (hasil wawancara, Senin 24 Juni 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Penyusunan Program).

Senanda dengan yang dikatakan oleh Bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md, Bapak Faisal Amnan, A.Md mengatakan bahwa :

"Pengelolaan data kepegawaian (personalia) mempunyai peran yang sangat penting dalam menghasilkan informasi yang diperlukan untuk proses administrasi kepegawaian sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan manajemen dalam penyusunan formasi kepegawaian/ peningkatan pegawai baru serta rencana promosi jabatan. Oleh karena itu Simpeg disini dianggap dapat mempermudah pemberian informasi karena sistem pengelolaan data dan informasi kepegawaian dan manajemen kepegawaian yang dapat diakses langsung secara online". (hasil wawancara, Senin 24 Juni 2013, jam 11.30, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Umum)

Dari penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) merupakan salah satu tujuan dari BKD Kota Malang untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam bidang pengelolaan data dan pengelolaan informasi kepegawaian, sehingga memberikan pelayanan, memperluas jangkauan informasi kepegawaian yang dapat diakses oleh berbagai pihak yang membutuhkan.

BKD Kota Malang merupakan unsur pendukung tugas Kepala Daerah di bidang kepegawaian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota melalui Sekda. Tugas pokok BKD Kota Malang salah satunya adalah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang

kepegawaian yang di tetapkan Walikota, sehingga semua urusan manajemen kepegawaian di Kota Malang mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun PNS adalah menjadi tugas dan fungsi BKD Kota Malang, sehingga banyak dokumen-dokumen yang masuk ke BKD Kota Malang. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Siswanto bahwa:

”BKD Kota Malang merupakan dapur dari seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang, semua urusan manajemen kepegawaian dari rekrutmen sampai dengan pensiun PNS menjadi tugas BKD. Sehingga banyak dokumen yang masuk, tetapi BKD Kota Malang tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyimpan dokumen-dokumen yang ada”. (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Hasil observasi yang peneliti lakukan berkaitan penyimpanan dokumen adalah tidak terealisasinya tempat untuk penyimpanan dokumen sehingga menyulitkan ketika pegawai membutuhkan dan harus mencari dokumen yang diperlukan dan terkait ruang kantor yang terlalu sempit. Hal ini tentu saja menghambat pekerjaan para pegawai di BKD Kota Malang. Padahal memenuhi sarana dan prasarana kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dapat memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan akurat dalam meningkatkan kepuasan aparatur pemerintah Kota Malang.

2) Membina Hubungan Antar Pegawai

Salah satu cara untuk mencapai strategi yang tepat maka yang dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam membina hubungan antar pegawai yang satu dengan yang lain ditempat kerjanya harus mampu bekerja secara bersama-sama demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat bekerja, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan

memiliki semangat kerja yang tinggi, dimana pada akhirnya akan membentuk sikap perilaku pegawai sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai. Jadi di dalam hal menyelesaikan tugasnya para pegawai satu dengan pegawai yang lainnya dapat saling berkoordinasi.

Hasil observasi yang peneliti lakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, menunjukkan bahwa ada suatu keterkaitan antar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang khususnya di bidang pendidikan dan pelatihan, dimana salah satu pelayanan di dalamnya adalah pelayanan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan secara nyata berpengaruh dalam membentuk hubungan antar pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Wirjanto, BA selaku Kabid Diklat, bahwa:

”Diklat sangat pengaruh penting dalam memupuk kerjasama, seperti contohnya diklat teknis (intern) tentang Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah yang diikuti seluruh pimpinan terkait pengadaan barang dan jasa. Karena kesamaan tugas, mereka akan *sharing* tentang kesulitan serta solusi dari pekerjaan mereka, dari saling komunikasi tersebut akan membentuk hubungan baik, sehingga apabila ditemukan kesulitan dari pekerjaan mereka suatu hari, mereka akan saling membantu” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Ditambahkan oleh Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM bahwa:

”Dalam proses penyelenggaraan diklat mulai dari membuat surat edaran kepada SKPD Kota Malang. Kemudian SKPD membalas siap untuk mengirimkan peserta yang mengikuti diklat teknis. Hingga proses berikutnya adalah proses administrasi baik dari proses pencarian anggaran, proses pembuatan buku pedoman, menginventarisasi modul setelah kurikulumnya jadi, hingga menyusun jadwal kegiatan, dilakukan dengan kerjasama oleh beberapa pegawai di bidang pendidikan dan pelatihan” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Tugas yang dilaksanakan sehari-hari tidak dikerjakan sendiri sampai selesai oleh satu orang pegawai saja tetapi berkoordinasi dengan pegawai lainnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh bapak Siswanto yang menjabat sebagai kasubbid teknis dan fungsional, mengatakan bahwa, "dalam penyelenggaraan diklat para pegawai tidak mengerjakan sendiri, mereka berkoordinasi dengan para pegawai lainnya. Ketika berkas masuk diverifikasi bagaimana kelengkapannya kemudian dicocokkan dengan kriteria atau syarat diklat yang akan diikuti" (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat).

Hal ini sejalan dengan pernyataan dari bapak Muchtar Gozali yang mengatakan sebagai berikut, "bahwa semua pegawai yang mengerjakan tugasnya di BKD Kota Malang selalu bekerja sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya" (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Untuk memupuk hubungan yang baik antar pegawai dilingkungan BKD Kota Malang maupun SKPD seluruh Kota Malang, BKD Kota Malang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan hubungan antar pegawai dengan melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan hubungan antar pegawai, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Siswanto sebagai berikut:

"Untuk meningkatkan hubungan antar pegawai, BKD Kota Malang melakukan upaya-upaya yang salah satunya ada dalam kegiatan diklat seperti *outbond* dan latihan kekompakan. Selain itu setiap adanya peringatan seperti hari jadi Kota Malang, selalu diadakan lomba-lomba olahraga antar instansi, seperti adanya lomba voli dan futsal yang diikuti oleh seluruh instansi di Kota Malang" (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Ditambahkan oleh Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM "selain kegiatan olahraga hubungan antar pegawai juga dipupuk dengan adanya kegiatan keagamaan seperti adanya istigosa bersama pada saat tahun baru 2013, serta adanya rekreasi bersama yang diikuti sebagian besar pegawai. Hal itu menyebabkan hubungan antar pegawai akan semakin baik dan diharapkan dapat berpengaruh pada penyelesaian tugas yang baik pula". (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Diklat)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan hubungan antar pegawai antara lain dengan pengadaan diklat, adanya outbond dan lomba-lomba setiap adanya hari peringatan, adanya acara-acara keagamaan, serta adanya rekreasi pegawai yang diharapkan dapat menjalin hubungan antar pegawai yang lebih baik lagi. Upaya tersebut dapat dikatakan berjalan dengan baik, karena dapat dilihat dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari pegawai tidak berjalan sendiri-sendiri atau tidak dikerjakan oleh individu melainkan ada semacam *teamwork* yang saling melengkapi satu sama lain.

2. Kinerja Sumber Daya Aparatur Baik Ditinjau Dari Kualitas, Disiplin, maupun Kerjasama Di Kota Malang

Keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran dari program atau kegiatan yang dilakukan oleh BKD Kota Malang membutuhkan suatu evaluasi yang konkrit dan jelas terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, apakah sudah baik dan berhasil ataupun masih

kurang bahkan tidak berhasil dalam pencapaian target yang telah ditentukan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md

”Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta tepat waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan, minat seseorang, kemampuan dari penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seseorang. Semakin tinggi tiga faktor diatas semakin besar prestasi kerja pegawai tersebut” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 11.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Penyusunan Program).

Untuk itu, BKD Kota Malang dalam setiap tahunnya membuat suatu evaluasi yang berbentuk laporan akuntabilitas kinerja pemerintah (LAKIP). Dalam laporan tersebut diuraikan hasil evaluasi berupa analisis akuntabilitas kinerja sasaran dalam rangka mewujudkan tujuan misi dan visi sebagaimana telah ditetapkan dalam renstra. Secara spesifik tujuan yang ingin dicapai dari lakip tersebut adalah:

1. Peningkatan akuntabilitas instansi ;
2. Umpan balik bagi peningkatan kinerja instansi pemerintah ;
3. Peningkatan perencanaan di segala bidang, baik perencanaan program/kegiatan maupun perencanaan penggunaan sumber daya organisasi/instansi ;
4. Meningkatkan kredibilitas instansi/organisasi di mana instansi yang lebih tinggi dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi ;
5. Mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab instansi ;

6. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat ;
7. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.

Dalam hal ini, ibu Sri Umasih, SE selaku kepala Subbag Penyusunan

Program memberikan keterangan bahwa:

”Setiap tahun BKD Kota Malang memberikan laporan pertanggungjawaban berupa Lakip terhadap hasil kinerja dari program atau kegiatan yang telah dilaksanakan, Lakip tersebut berisi tentang program yang dilaksanakan, sasaran kegiatan, indikator-indikator kinerja serta target yang diharapkan dalam bentuk prosentase yang dihasilkan” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 11.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Penyusunan Program).

Hal yang sama, seperti menurut penjelasan Bapak Ahmad Sholahuddin

A.A, S.STP yaitu,

”Dengan adanya Lakip dapat memberikan gambaran tentang kinerja yang telah dilakukan apakah sudah berhasil atau gagal dalam mencapai sasaran, sehingga kemudian hari dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk lebih ditingkatkan lagi dan umpan balik bagi peningkatan kinerja” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.45, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Umum).

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui dalam laporan akuntabilitas kinerja pemerintah (LAKIP) tersebut diuraikan hasil evaluasi berupa analisis akuntabilitas kinerja pemerintah (AKIP) BKD pada dasarnya merupakan gambaran dari hasil-hasil yang dicapai berdasarkan kinerja kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bidang atau bagian-bagian di

lingkungan BKD Kota Malang berdasarkan program masing-masing dalam mewujudkan aparatur pemerintah Kota Malang yang profesional.

Adapun indikator yang diteliti untuk mengetahui kinerja aparatur adalah kualitas, disiplin, dan kerjasama.

a. Kualitas

Kualitas hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu organisasi pada hakekatnya merupakan kinerja yang sangat diharapkan oleh aparatur itu sendiri, atasan maupun organisasi secara keseluruhan. Perbedaan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh aparatur yang belum dan yang sudah mengikuti program pengembangan aparatur, nampak perbedaannya dengan jelas pada mutu ketelitian dan kerapian hasil kerja.

Ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan dengan mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur terutama dari sisi kualitas, dimana sebelum mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur hasil kerja yang dicapai bisa dinilai relatif kurang memuaskan atasan dan sering sekali hasil kerja yang telah diselesaikan dikembalikan lagi untuk diperbaiki tetapi setelah mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur, frekuensi pengembangan hasil kerja untuk diperbaiki dapat dikatakan tidak sesering pada saat sebelum mengikuti pengembangan sumber daya aparatur. Tingkat kesalahan dalam menjalankan tugas yang dilakukan oleh aparatur yang sudah mengikuti program pengembangan aparatur relatif kecil, ini tentu saja merupakan akibat dari kemampuan yang dimiliki oleh aparatur yang telah mengikuti pengembangan ada peningkatan walaupun setahap demi setahap. Hal tersebut seperti yang telah dijelaskan oleh

Bapak Wirjanto, BA selaku Kepala Bidang Diklat kepada peneliti yang mana perbandingan sebelum dan sesudah mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur terutama dari segi kualitas dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kota Malang Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai.

Manfaat pengembangan Sumber Daya Aparatur	Sebelum Pengembangan	Sesudah pengembangan
Manfaat diklat terhadap peningkatan kinerja	Kurang pengetahuan dan keterampilan	Bertambahnya pengetahuan dan keterampilan
	Kurang disiplin pegawai	Disiplin meningkat
	Kesalahan dalam menyelesaikan tugas	Berkurangnya tingkat kesalahan
	Sering terjadi pemborosan waktu dan tenaga	Berkurangnya pemborosan waktu dan tenaga

Sumber: Wawancara dengan kepala bidang pendidikan dan pelatihan, Senin 16 September 2013, jam 10.00

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dilihat adanya manfaat pengembangan sumber daya aparatur sebelum dan sesudah dilakukan pengembangan. Manfaat diklat berdasarkan tabel diatas adalah bertambahnya pengetahuan dan keterampilan, disiplin meningkat, berkurangnya tingkat kesalahan, berkurangnya pemborosan waktu dan tenaga.

Peningkatan kualitas juga dapat dilihat dari keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran dari program atau kegiatan yang dilakukan oleh BKD Kota Malang, oleh sebab itu membutuhkan suatu evaluasi yang konkrit dan jelas terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya, apakah sudah baik dan berhasil ataupun masih kurang bahkan tidak berhasil dalam pencapaian target

yang telah ditentukan. Untuk itu, BKD Kota Malang dalam setiap tahunnya membuat suatu evaluasi yang berbentuk laporan akuntabilitas kinerja pemerintah (LAKIP).

Akuntabilitas kinerja pada hakekatnya merupakan pertanggungjawaban kinerja terhadap pelaksanaan proyek atau kegiatan, program dan kebijakan. Pertanggungjawaban kinerja dapat dicermati oleh semua pihak apabila ada kesamaan cara pandang dan penilaian terhadap kinerja tersebut. Oleh karena itu, untuk menghindari perbedaan-perbedaan tersebut, dipergunakan penilaian yang diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 beserta petunjuk pelaksanaannya mengatur sistem dan prosedur evaluasi kinerja dalam rangka pencermatan akuntabilitas kinerja.

Nilai rata-rata capaian kinerja kegiatan secara umum yaitu:

- a. Capaian Kinerja kegiatan yang terlaksana dengan baik tahun 2012 mencapai sasaran sebesar 155,2 % untuk capaian keluaran dan 95,16 % untuk capaian hasil.
- b. Terwujudnya pengisian jabatan pegawai sesuai formasi

Untuk menetapkan analisis pencapaian kinerja, instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 beserta standar penilaian dengan skala pengukuran ordinal sebagai berikut:

Tabel 10. Standar Pengukuran Kinerja dengan Skala Ordinal

No	Nilai	Predikat
1	85 s/d 100	Sangat Berhasil
2	$70 > x < 85$	Berhasil
3	$65 > x < 70$	Cukup Berhasil
4	$0 > x < 65$	Kurang Berhasil

Sumber : Lakip BKD kota Malang

Berdasarkan akumulasi capaian indikator kinerja dari masing-masing kebijakan yang telah dijabarkan sampai pada program dan kegiatan tersebut, menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang selama tahun 2012 termasuk kategori sangat berhasil, dengan capaian kinerja 125,18 %. Dari analisis dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan keterkaitan dalam pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan dalam rencana kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tahun 2012 dapat dikatakan sangat berhasil. Akan tetapi dalam pelaksanaannya dimasa mendatang perlu dipertahankan sehingga dapat diperoleh hasil yang tetap baik.

b. Disiplin

Melihat kinerja dari segi ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan adalah waktu yang digunakan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, akan menunjukkan tingkat kemampuan dari pegawai tersebut. Dimana dalam hal ini dapat dilihat juga sejauh mana pengaruh diklat yang telah dilaksanakan untuk dapat meningkatkan atau memicu penyelesaian tugas tepat pada waktunya.

Dalam meningkatkan kinerja dan peningkatan pelayanan yang akan diberikan, diperlukan upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai guna kelancaran proses kerja dan pemberian pelayanan yang dibutuhkan oleh pihak-pihak yang terkait. Disiplin seseorang sebenarnya tidak terlepas dari kesadaran masing-masing individu, berkaitan dengan hal tersebut bahwa tingkat disiplin

individu kembali pada sifat kesadaran daripada masing-masing individu pada tingkat disiplin setiap individu pegawaiipun berbeda-beda.

Disiplin disini dimaksudkan adalah disiplin waktu, disiplin pada aturan, dan disiplin pada sanksi serta adanya *reward* dari kantor. Yang mana disiplin waktu para pegawai harus tepat waktu untuk datang dan pulang kantor, kemudian para pegawai diharuskan menaati peraturan-peraturan yang berlaku di kantor, dan jika diantara pegawai ada yang melanggar peraturan yang berlaku harus menerima sanksi atau hukuman. Sebaliknya, jika para pegawai tersebut memperoleh suatu kinerja yang bagus, selalu menaati peraturan yang berlaku, disiplin waktu dan aturan maka akan ada *reward* tersendiri dari instansi.

Peneliti menilai disiplin pegawai di BKD Kota Malang dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan sudah baik, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Heni Purwitasari, SE selaku staf yang ada di BKD, bahwa, "dalam bekerja saya berusaha datang ke kantor tepat waktu, tidak meninggalkan kantor dengan alasan pribadi, dan pulang kantor sesuai dengan aturan yang berlaku". (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Keuangan). Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Suprih, A.Md.AK, yang menyatakan bahwa:

"Disiplin pegawai disini secara umum saya rasa sudah baik, karena mereka tahu dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ada. Kita punya peraturan jam datang dan pulang kantor yang sudah ditetapkan, maka seluruh pegawai termasuk saya wajib menaatinya. Namun hal ini mesti ditingkatkan, karena masalah ini tidak bisa dibiarkan dan harus selalu dipupuk. Tanpa adanya disiplin yang tinggi maka pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya" (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 09.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pembinaan Disiplin Pegawai).

Disiplin pegawai di BKD Kota Malang sudah baik, namun harus selalu dipupuk, dengan berbagai upaya, seperti yang dijelaskan Bapak Januar Rizaldi, SE salah seorang staf BKD Kota Malang, yaitu:

”Salah satu bentuk upaya menegakkan disiplin disini adalah dengan mengadakan apel pagi pada setiap harinya, jadi mau tidak mau para pegawai harus datang ke kantor tepat waktu. Dan bagi pegawai yang tidak memiliki tingkat disiplin akan diberi sanksi. Pemberian sanksi sudah ada aturannya tinggal dijalankan saja, dalam PP sudah ditentukan siapa yang berhak dijatuhi hukuman karena tidak disiplin” (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Keuangan)

Hal tersebut senada dengan pernyataan bapak Nurul Yahdi Alhaq, A.Md yang menyatakan bahwa:

”Upaya peningkatan disiplin umumnya melekat dari atasan, adanya apel pagi, apel sore, absensi pagi maupun sore. Apel pagi sangat membantu dalam penegakan disiplin, karena kami dituntut datang paling lambat 15 menit sebelum apel pagi mulai. Selain itu pegawai yang telah mengikuti diklat cenderung disiplin dalam menyelesaikan tugas. Karena mereka telah mengetahui tugas dan fungsinya serta memiliki keterampilan sesuai diklat yang diikuti” (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Sub Bagian Penyusunan Program)

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai di BKD Kota Malang secara umum sudah baik, karena pegawai tahu dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ada. Salah satu bentuk upaya menegakkan disiplin di BKD Kota Malang adalah dengan pemberian sanksi. Pemberian sanksi sudah ada aturan tinggal dijalankan saja, dalam PP sudah disebutkan siapa yang berhak dijatuhi hukuman karena tidak disiplin. Peraturan jam datang dan pulang kantor juga telah ditetapkan, maka seluruh pegawai wajib mentaati. Untuk urusan keluar kantor pada saat jam kerja juga demikian, tidak ada alasan pribadi yang membenarkan mereka keluar kantor belanja ke pasar

misalnya, kecuali urusan mendesak, sakit, misalnya karena kemangkiran kerja, seperti datang terlambat, pulang sebelum waktunya dan keluyuran pada saat jam kerja akan menimbulkan sanksi bagi yang melanggarnya. Berkenaan bahwa disiplin merupakan tonggak keberhasilan maupun kegagalan daripada pelaksanaan kinerja suatu organisasi sehingga tingkat kedisiplinan pegawai perlu untuk ditingkatkan.

c. Kerjasama

Kerjasama diantara para pegawai merupakan aspek penting dalam penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Tidak dapat dihindari bahwa kerjasama sangat penting dilakukan oleh pegawai agar tugas yang diberikan dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Pentingnya kerjasama seperti yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM selaku Kasubbid Kepemimpinan bahwa, "Tingkat kerjasama harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mengikuti pembinaan dan merasa bahwa mereka adalah satu kesatuan yang harus mampu bekerja sama dengan orang lain sehingga pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat selesai dengan baik dan tepat waktu" (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki peran yang penting dalam membina hubungan kerjasama antar pegawai di pemerintahan Kota Malang seperti contohnya diklat teknis (intern) tentang Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah yang diikuti seluruh pimpinan terkait pengadaan barang dan jasa. Karena kesamaan tugas, mereka akan *sharing*

tentang kesulitan serta solusi dari pekerjaan mereka, dari saling komunikasi tersebut akan membentuk hubungan baik, sehingga apabila ditemukan kesulitan dari pekerjaan mereka suatu hari, mereka akan saling membantu, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wirjanto, BA selaku Kabid Diklat, bahwa:

”Diklat sangat pengaruh penting dalam memupuk kerjasama, seperti contohnya diklat teknis (intern) tentang Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah yang diikuti seluruh pimpinan terkait pengadaan barang dan jasa. Karena kesamaan tugas, mereka akan *sharing* tentang kesulitan serta solusi dari pekerjaan mereka, dari saling komunikasi tersebut akan membentuk hubungan baik, sehingga apabila ditemukan kesulitan dari pekerjaan mereka suatu hari, mereka akan saling membantu” (hasil wawancara, Kamis 25 Juli 2013, jam 10.00, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Pernyataan tersebut di atas sejalan dengan pendapat Bapak Siswanto selaku Kasubbid Teknis dan Fungsional, bahwa:

”Diklat bisa memupuk kerjasama yang baik sehingga berpengaruh dalam penyelesaian tugas. Itu terjadi pada saya sendiri, karena sampai saat ini diklat pra-jabatan angkatan 69 masih tetap eksis di semua SKPD. Sehingga dapat membuka relasi baru, dan apabila menemui kesulitan bisa saling membantu”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Ditambahkan oleh Bapak Siswanto, kerjasama antar pegawai sudah berjalan dengan baik hal tersebut dibuktikan dengan adanya kerjasama yang baik antar SKPD dan penyelesaian tugas tepat waktu. Beliau mengatakan:

”Kota Malang termasuk salah satu kota yang kerjasama antar pegawai dalam satu kantor ataupun antar instansi sudah baik, hal itu terbukti dengan penanganan masalah antar SKPD yang dapat cepat selesai, dan terjaganya keharmonisan antar instansi, serta penyelesaian tugas yang tepat pada waktunya. Mereka berhubungan baik tidak hanya dalam urusan pekerjaan bahkan diluar pekerjaan” (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Diklat berpengaruh dalam terjalinnya hubungan kerjasama yang baik antara pegawai di BKD Kota Malang. Mereka mampu berkomunikasi dengan baik dan dari situ muncul hubungan baik sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik tidak hanya dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang sudah menjadi tanggung jawab tetapi urusan lain di luar pekerjaan karena mereka menganggap mereka saudara baik di dalam maupun di luar instansi.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Di Kota Malang

a. Faktor Pendukung Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1) Adanya Peraturan Pemerintah

Undang-undang (UU) ataupun peraturan-peraturan tentang kepegawaian sangat mendukung bagi peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah. Dengan adanya penyempurnaan undang-undang dan peraturan yang ada, berarti suatu tuntutan bagi aparatur maupun Badan Kepegawaian Daerah untuk semakin profesional dalam melakukan suatu pekerjaan.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah merupakan hasil revisi dari Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Keadaan, Ketatanegaraan, Dan Tuntutan Penyelenggaraan Otonomi Daerah, dalam UU No. 32 Tahun 2004 ini dijelaskan bahwa efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintah daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah. Dengan adanya UU ini pula, pemerintah daerah juga

memiliki kewenangan untuk lebih meningkatkan dan memperhatikan potensi-potensi dan keanekaragaman daerahnya, peluang serta tantangan persaingan global. Pemerintah daerah diberikan kewenangan seluas-luasnya dengan pemberian hak dan kewajiban dalam menyelenggarakan otonomi daerah.

Adanya peraturan-peraturan pemerintah tentang kepegawaian dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki kelebihan di bidangnya masing-masing termasuk aparatur Badan Kepegawaian Daerah untuk meningkatkan manajemen mutu, efisien dan efektif sesuai standar kualitas. Agar aparatur menjadi profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus ada standar berupa kompetensi. Maka dari itu peranan peraturan pemerintah sangat berpengaruh dalam faktor pendukung pengembangan kapasitas sumber daya aparatur mengingat tuntutan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil mutlak dilaksanakan.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan adanya peraturan pemerintah ini dapat mewujudkan kompetensi aparatur yang berkualitas, bertanggung jawab dan beretika sesuai dengan bidang tugasnya.

Kebutuhan yang mendesak yang disebabkan adanya perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong diadakannya diklat. Hal tersebut sejalan

dengan yang dikatakan oleh Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM selaku kasubbid kepemimpinan, beliau mengatakan:

”Kebutuhan yang mendesak yang disebabkan adanya perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong diadakannya diklat. Seperti contohnya peraturan daerah kota malang nomor 7 tahun 2012 akan menyebabkan perubahan struktur organisasi. Dan pegawai yang menduduki struktur baru harus segera diikutkan diklat, agar dapat cepat menyesuaikan dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan profesional”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Pernyataan diatas didukung oleh Bapak Siswanto yang mengatakan bahwa, ”perubahan peraturan seringkali menyebabkan perubahan pegawai serta tugas juga, hal tersebut menuntut BKD untuk segera melakukan diklat agar pegawai dapat dengan segera menyesuaikan dengan posisi/ tugas barunya, sehingga pelayanan tidak terhambat dan pekerjaan selesai sesuai dengan harapan”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong dilakukannya peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur. Peraturan baru yang ada dibuat untuk menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian yang ada di daerah. Oleh karena itu peraturan yang ada harus tetap dijaga dan diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaan semua kegiatan yang dilakukan oleh daerah agar tujuan yang ada bisa tercapai secara optimal.

2) Adanya Motivasi Yang Tinggi Dari Pegawai Mengikuti Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Motivasi merupakan unsur yang penting untuk meningkatkan semangat para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, karena motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang dapat mendorong individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu. Faktor motivasi inilah yang akan menentukan kelancaran kegiatan instansi dalam pencapaian serta visi, misi secara menyeluruh sehingga disini sangat diperlukan adanya perpaduan antara motivasi pegawai terhadap kebutuhan instansi agar kinerja pegawai dapat meningkat, dan pada gilirannya nanti akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan instansi.

Dari hasil penelitian, para pegawai BKD Kota Malang dapat dikatakan memiliki cukup motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya, ini berarti para pegawai mempunyai semangatnya untuk berprestasi dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian hasil akhir dari program-program atau kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dimana tingkat keberhasilannya rata-rata bernilai memuaskan terbukti dengan melihat LAKIP BKD pada tahun 2012 yang rata-rata nilai capaian kinerjanya masing-masing kegiatan yang dilakukan oleh bagian-bagian di lingkungan BKD berkisar antara 90% sampai dengan 100%, disisi lain dari keinginan pegawai yang cukup tinggi untuk mengikuti diklat untuk menambah wawasan, pengetahuan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas pegawai tersebut.

Seperti apa yang dikatakan oleh Bapak Siswanto yang menjadi Kasubbid

Teknis Fungsional, beliau menyatakan bahwa :

”Diklat setiap kali akan dilaksanakan oleh BKD Kota Malang banyak sekali pegawai yang antusias mendaftar, bahkan sampai melebihi kuota yang ditentukan, sehingga dilakukan penyingkiran. Bahkan sebelum ada diklat dilaksanakan mereka telah menanyakan kapan diklat akan dilaksanakan”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Hal tersebut senada dengan yang dikatakan Bapak Drs. Muchtar Gozali, MM bahwa:

”PNS Kota Malang sangat antusias dengan adanya diklat, hal ini dikarenakan kesadaran yang tinggi dari pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka yang pada akhirnya adalah pelayanan prima kepada masyarakat” ”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti diklat, hal tersebut dapat dilihat dari antusiasme pegawai mendaftar untuk mengikuti diklat. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari para pegawai ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan SDA untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai akan dapat dilaksanakan lebih mudah.

b. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1) Keterbatasan Anggaran

Setiap pemerintahan memiliki suatu anggaran pendapatan dan belanja, baik tingkat pusat maupun daerah. Penganggaran dalam rangka pengembangan kapasitas SDA juga sangat penting. Segala kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan atau program kerja pemerintah selalu

memerlukan biaya. Salah satu faktor yang menjadi penentu pengembangan kapasitas SDA adalah alokasi anggaran dibidang pendidikan dan pelatihan, dengan adanya keterbatasan anggaran seringkali program-program pengembangan kapasitas tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Wirjanto, BA sebagai Kabid Diklat, mengatakan bahwa :

”Salah satu penghambat pelaksanaan diklat adalah anggaran yang terbatas, karena pemerintah kota juga harus mendistribusikan anggaran tidak hanya untuk diklat saja melainkan untuk pembangunan yang sifatnya fisik maupun non fisik. Anggaran yang kurang bisa menghambat penyelenggaraan diklat”(hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Hal tersebut senada seperti yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, selaku Kasubbid Teknis dan Fungsional mengatakan bahwa:

”Masalah anggaran itu memang menjadi faktor penghambat bagi kelancaran pelaksanaan kegiatan atau program pemda, tapi kita harus mensiasatinya agar dengan dana yang ada tetap bisa melaksanakan program/ kegiatan pemerintah daerah agar dapat tercapai kinerja pegawai yang dikehendaki. Seperti upaya pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat yang dilakukan dengan cara bertahap atau bergelombang” (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas SDA, namun bagaimanapun juga pengembangan kapasitas SDA harus tetap diselenggarakan dengan baik mengingat sangat pentingnya penyelenggaraan diklat yang merupakan amanat undang-undang maupun peraturan pemerintah. Maka dari itu diharapkan untuk pengembangan kapasitas SDA dalam mewujudkan profesionalisme PNS yang ada di Kota Malang menjadikan salah satu prioritas bagi peningkatan profesionalisme aparatur

yang ada di Kota Malang, sehingga kinerja masing-masing aparaturnya maupun kinerja organisasi semakin meningkat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan melayani masyarakat dengan baik dan profesional. Dan diharapkan pula pengelolaan anggaran yang ada seharusnya dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan.

2) Penempatan Pegawai

Para pegawai baru khususnya, yang telah selesai menjalankan program orientasi harus mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan pegawai. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan pada pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan/ mutasi merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi seseorang dalam suatu organisasi, karena merupakan kekuatan yang mampu mengubah posisi seorang pegawai, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi. Namun dalam penerapannya faktor senioritas menjadi penentu dilakukannya mutasi. Apabila ada dua pegawai yang mempunyai kemampuan yang sama, maka lamanya masa kerja seseorang yang akan lebih

didahulukan terlebih untuk dipromosikan. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Siswanto sebagai berikut:

”Jika ada pegawai yang meminta untuk dimutasikan maka ia harus menunggu kemungkinan adanya formasi jabatan yang lowong dan selama proses menunggu tersebut kinerjanya terus menurun sehingga pekerjaannya tidak selesai pada waktunya. Hal ini jelas merugikan organisasi” (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan).

Selain itu alasan lainnya dikatakan oleh Bapak Muchtar Gozali sebagai Kasubbid Kepemimpinan, beliau mengatakan:

”Terdapat juga pengaruh masalah senioritas, jika ada pegawai senior meminta dimutasikan, biasanya pegawai senior yang didahulukan, tanpa melihat alasan-alasan dari pegawai junior yang juga minta dimutasikan. Padahal alasan pegawai junior yang minta dimutasikan bisa jadi lebih rasional dan logis daripada pegawai yang senior. (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Mengenai kendala dari penempatan PNS yang akhirnya menjadi faktor penghambat dari pengembangan kapasitas sumber daya aparatur seperti diungkapkan oleh Bapak Siswanto adalah:

”Pegawai yang dimutasikan berdasarkan senioritas, seringkali malah merasa posisi baru tersebut kurang cocok dengan bidang ilmunya, terlebih pegawai tersebut baru saja mengikuti diklat di tempat lama, sedang di tempat baru tidak sesuai. Sehingga kendala baru muncul yaitu pegawai yang di mutasikan harus belajar dari awal tentang pekerjaan barunya”. (hasil wawancara, Senin 16 September 2013, jam 10.30, di kantor BKD Kota Malang Bidang Pendidikan dan Pelatihan)

Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa penempatan atau mutasi pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi, namun dalam penerapannya penempatan atau mutasi pegawai di BKD Kota Malang seringkali berdasarkan pada faktor

senioritas. Seringkali pegawai tidak merasa cocok antara bidang ilmunya dengan tempat baru dimana mereka bekerja, sehingga pegawai harus belajar lagi tentang pekerjaan barunya. Dan dalam masa adaptasi tersebut, kinerja pegawai cenderung menurun.

C. Pembahasan

1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur (PNS)

a. Pendidikan dan Pelatihan

Adanya daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan secara mandiri membuat tugas, fungsi dan tanggung jawab pemerintah daerah semakin besar. Dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan Sumber Daya Aparatur (SDA) yang berkualitas dan profesional. Untuk menata kebijakan Sumber Daya Aparatur (SDA) pegawai Negeri Sipil dikelola oleh badan yang mengurus kepegawaian yaitu melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pengembangan dan peningkatan Sumber Daya Aparatur (SDA) sangat diperlukan untuk mewujudkan kinerja yang efektif, efisien, dan rasional. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil wajib untuk dilakukan demi kelancaran tugas pemerintahan dan terlaksananya otonomi daerah.

Di lingkungan pemerintah daerah, pelatihan sering disebut dengan istilah pendidikan dan pelatihan (diklat) upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang berupa diklat untuk tenaga profesional apabila dikaitkan dengan teori pengembangan kapasitas sumber daya aparatur (SDA) yang telah dijelaskan pada

bab sebelumnya mempunyai tujuan yang sama yaitu menyediakan diklat untuk tenaga profesional. Grindle (1997: 13), menjelaskan bahwa terdapat beberapa aktifitas yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pengembangan kapasitas Sumber Daya Aparatur (SDA) sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggungjawab profesional dan teknisnya. Berdasarkan fokus penelitian yang terdapat dalam bab III, penelitian ini akan dibatasi pada aktifitas utama pengembangan kapasitas Sumber Daya Aparatur (SDA) yang berupa pendidikan dan pelatihan. Karena menurut Bapak Wirjanto selaku Kabid Diklat, upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di kota Malang berupa Pendidikan dan Pelatihan (diklat).

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan aktifitas pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDA) dalam rangka meningkatkan kapasitas pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap kepribadian dan etika. Pada dasarnya aparatur yang sudah mengikuti diklat mempunyai kelebihan dibidangnya masing-masing sesuai dengan standar kompetensi jabatannya sehingga dapat melayani masyarakat dengan standar pelayanan publik. Jadi, pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Kota Malang melalui aktifitas diklat bertujuan untuk meningkatkan kompetensi aparatur yang pada akhirnya dapat merubah sikap perilaku kinerja aparatur dalam pelayanan prima yang tanggap, adil, menyeluruh dan berpola pikir dinamis, serta senantiasa berupaya sebagai agen pembaharu dengan etika profesionalisme.

Dalam hal ini macam-macam diklat yang dikoordinir Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil memfokuskan pada diklat untuk tenaga profesional yang berdasarkan fokus inisiatif pengembangan kapasitas dari teorinya Grindle (1997: 9) adalah sebagai berikut:

1) Diklat Pra-jabatan

Diklat pra-jabatan atau LPJ (Latihan Prajabatan) merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil. Sebelum peserta diklat pra-jabatan dikirim ke BANDIKLAT Provinsi oleh BKD Kota Malang diberikan pembekalan terlebih dahulu. Pembekalan ini materinya meliputi pengetahuan umum, pengetahuan kepegawaian terkait dengan kedisiplinan kemudian pengetahuan baris berbaris serta kesemampuan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, peneliti dapat menganalisis bahwa secara prosedural pelaksanaan diklat prajabatan sudah cukup baik, ini terbukti dengan adanya koordinasi yang baik antara BKD Kota Malang dengan SKPD Kota Malang, dan Bandiklat Provinsi Jawa Timur, sehingga semua CPNS di Kota Malang dapat melaksanakan diklat dengan tepat waktu. Hal ini sangat penting karena jika sampai habis batas waktu yang telah ditentukan, seorang CPNS belum melaksanakan diklat pra-jabatan maka ia tidak bisa diangkat menjadi PNS, karena diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan, kebangsaan, kepribadian, dan etika Pegawai Negeri Sipil,

agar mereka mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan dan hasil wawancara dengan Pegawai Negeri Sipil yang sudah pernah mengikuti diklat, maka dapat disimpulkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam mendesain kurikulum diklat pra-jabatan, terkesan sekedar memenuhi kewajiban sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap diklat pra-jabatan maupun diklat dalam jabatan. Melihat regulasi LAN dalam mendisain kurikulum diklat pra-jabatan yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan pegawai BKD Kota Malang, berarti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan belum memiliki fokus atau arah kemana yang akan dicapai, tidak memiliki pedoman apa yang harus dicapai dan apa yang akan diukur atau yang akan dievaluasi, maka pendidikan yang berjalan tidak akan memenuhi target secara lembaga dan tidak memenuhi kebutuhan para peserta dalam mempersiapkan mereka untuk terjun di masyarakat. Karena mereka tidak paham terhadap yang mereka pelajari dan hanya ada keterpaksaan, karena dipersyaratkan gagal jadi PNS jika tidak lulus mengikuti diklat pra-jabatan. Sehingga kegiatan ini terkesan hanya sekedar proses *transfer of knowledge* menjelang diangkat secara penuh menjadi PNS. Padahal tujuan diklat pra-jabatan sesuai dengan PP Nomor 101 tahun 2001 hanya bersifat umum, yang diharapkan adalah tenaga terampil dan profesional dibidangnya, tujuan dimaksud adalah antara lain:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemeritahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

Dengan demikian tujuan kurikulum diklat pra-jabatan seharusnya memperhatikan teori-teori yang membicarakan bagaimana merumuskan suatu tujuan, agar tujuan yang harapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan benar-benar terpenuhi.

2) Diklat dalam Jabatan

Tenaga profesional yaitu pegawai yang ahli dalam bidangnya masing-masing.dalam lingkungan Kota Malang, diklat yang bertujuan untuk menyediakan tenaga profesional ada empat, yaitu: diklat prajabatan, diklat kepemimpinan, diklat teknis, dan diklat fungsional. Masing-masing diklat untuk tenaga profesional akan dianalisis sebagai berikut:

a. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk mencapai persyaratan kompetensi

kepemimpinan aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat kepemimpinan ini termasuk jenis diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga profesional khususnya dalam bidang kepemimpinan. Diklatpim wajib dilaksanakan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklatpim sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan narasumber menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 70 pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan, dimana diklat kepemimpinan tingkat III sebanyak 30 orang dan diklat kepemimpinan tingkat IV sebanyak 40 orang. Dimana dalam pelaksanaannya diklat kepemimpinan tingkat III maupun tingkat IV dilaksanakan di Kota Malang.

Secara keseluruhan bahwa proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang apabila dikaitkan dengan teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Kota Malang sudah memenuhi tahapan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan seperti yang dikemukakan oleh Millen dalam (GTZ, 2003: 10) yang menyebutkan bahwa sebagai sebuah proses, *capacitiy building* memiliki fase-fase antara lain sebagai berikut: 1) *assement*, 2) *formulation of strategies*, 3) *implementation of actions*, 4) *monitoring and evaluation*. Dimana dijelaskan dalam proses pengembangan kapasitas menurut Millen memiliki fase-fase antara lain di dalam fase *assement* dijelaskan untuk terlebih dahulu menganalisis lingkungan kemudian mengidentifikasi masalah, kebutuhan (kepentingan) dan peluang (kesempatan).

Fase *formulation of strategis* dijelaskan bahwa untuk merumuskan strategi untuk menyelesaikan masalah, maka harus sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan. Fase *implementation of actions* dijelaskan bahwa dalam merancang rencana program menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan. Fase *monitoring and evaluation* dijelaskan bahwa memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran. Berkaitan dengan hal tersebut, fase penyelenggaraan diklat di Kota Malang adalah sebagai berikut: 1) inventarisasi kebutuhan diklat, 2) penyusunan program, 3) penyediaan anggaran, 4) penjadwalan kegiatan, 5) pelaksanaan diklat, 6) EMPADD (evaluasi monitoring dan pendayagunaan alumni dampak diklat). Setelah hasil EMPPAD diketahui kembali lagi ke inventarisasi kebutuhan diklat. Dimana dari enam tahapan tersebut sudah memenuhi fase dari teori yang dikemukakan oleh Millen.

b. Diklat Teknis Dan Fungsional

Diklat yang difokuskan untuk menyediakan tenaga teknis yang profesional adalah diklat teknis. Diklat teknis memberikan pelatihan dan pendidikan dalam keterampilan di bidang tertentu. Dalam hal ini diketahui pada tahun 2010 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis berjumlah 29 orang. Tahun 2011 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis berjumlah 41 orang. Pada tahun 2012 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis berjumlah 25 orang. Sehingga total jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat teknis mulai tahun 2010 sampai tahun 2012 adalah 95 orang.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keseriusan dari Kota Malang dalam menyiapkan pegawai-pegawai yang terampil. Namun sangat disayangkan minat pegawai untuk mengikuti diklat teknis tiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan diklat teknis tidak banyak berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang Pegawai Negeri Sipil.

Diklat fungsional lebih dilaksanakan pada peningkatan keahlian seseorang Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan profesional. Menurut data yang peneliti dapatkan, diketahui bahwa pada tahun 2010 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 27 orang. Tahun 2011 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 36 orang. Pada tahun 2012 jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional berjumlah 165 orang. Sehingga total jumlah pegawai Pemerintah Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional mulai tahun 2010 sampai tahun 2012 adalah 228 orang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat suatu usaha yang serius dari Kota Malang dalam menyiapkan pegawai-pegawai yang profesional.

Namun berdasarkan data pegawai Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional yang telah disajikan terdahulu, diketahui bahwa terjadi ketidakkonsistenan dalam hal jumlah pegawai Kota Malang yang mengikuti diklat fungsional. Hal ini mengindikasikan bahwa antusiasme pegawai masih lemah.

Pegawai yang mengikuti diklat harus diseleksi terlebih dahulu. Proses penyeleksian dilakukan oleh bidang diklat BKD Kota Malang. Pada dasarnya seluruh pegawai memang perlu untuk diikutsertakan dalam diklat, namun akan

lebih baik jika yang diikutsertakan adalah pegawai yang telah menunjukkan minat dan bakat. Dengan demikian mereka akan lebih termotivasi dalam mengikuti diklat. Oleh karena itu BKD harus mempunyai standar/ kriteria tertentu yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menyeleksi pegawai yang memang layak diikutsertakan dalam program diklat sehingga upaya-upaya yang selama ini dilakukan oleh pemerintah Kota Malang dalam upaya mengembangkan kualitas sumber daya aparatur tidak sia-sia, dan justru dapat memberikan manfaat bagi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan menambah pengalaman pegawai.

b. Kondisi Kerja

kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja di sebuah instansi yang menjadi tempat bekerja para pegawai yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas seorang Pegawai Negeri Sipil. Secara teoritis, Putranto (2007: 1) mengungkapkan bahwa kondisi kerja menyangkut tidak saja kondisi fisik, seperti tempat kerja yang bersih, sehat, tetapi juga menyangkut hubungan antar pegawai ditempat kerja tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, kondisi kerja di Badan Kepegawaian Daerah yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi dua hal yaitu penyediaan sarana dan prasarana, dan hubungan antar pegawai sebagai berikut:

1) Penyediaan Sarana dan Prasarana

Adanya perkembangan zaman yang terus maju sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pengembangan kapasitas aparatur juga harus ideal dan memadai. Sarana dan prasarana di Kota Malang dalam hal ini di BKD Kota

Malang harus disesuaikan dengan kebutuhannya atau sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban, karena dalam hal ini BKD Kota Malang merupakan instansi yang mengurus di bidang kepegawaian yang salah satunya mengurus pelaksanaan teknis. Jika sarana dan prasarana di BKD Kota Malang kurang memadai maka akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam memberikan pelayanan yang kurang optimal, terampil dan profesional.

Berdasarkan data mengenai sarana dan prasarana di BKD Kota Malang, memperlihatkan adanya peningkatan dalam hal kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana. Hal ini menunjukkan bahwa BKD Kota Malang serius dalam memfasilitasi pegawainya dengan sarana dan prasarana yang memadai. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbid Teknis dan Fungsional Bapak Siswanto, peneliti dapat menyimpulkan bahwa diperlukan adanya pemenuhan sarana dan prasarana berupa tempat untuk menyimpan dokumen sehingga menyulitkan ketika pegawai membutuhkan dan harus mencari dokumen yang diperlukan dan terkait ruang kantor yang terlalu sempit dan ventilasi yang tidak memadai. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam kajian teori mengenai dimensi kapasitas yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, UNDP memfokuskan pengembangan kapasitas pada tiga dimensi dimana salah satunya adalah dimensi modal (dimensi fisik) yang menyangkut sarana material, peralatan dan bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung. Artinya perlu ruangan yang leluasa atau penambahan lokasi untuk menyimpan dokumen-dokumen yang masuk ke BKD Kota Malang, agar dapat disimpan dengan rapi dan sistematis sehingga akan

memudahkan mencari dokumen yang sewaktu-waktu dibutuhkan. Dengan kata lain akan dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi di BKD Kota Malang.

2) Membina Hubungan Antar Pegawai

Hubungan antar pegawai merupakan kondisi kerja non fisik yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas Sumber Daya Aparatur (SDA) demi mewujudkan kondisi kerja yang nyaman saat bekerja. Hubungan dengan pegawai adalah bagaimana hubungan emosional antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain di tempat kerja. Hasil observasi yang telah disajikan dalam pembahasan sebelumnya menyebutkan adanya hubungan yang baik antar pegawai BKD Kota Malang. Hal ini tercermin dari adanya kerja sama pegawai ketika seorang pegawai melaksanakan tugas dan mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dengan senang hati para pegawai saling membantu, demi mencapai tujuan individu dan organisasi. Dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari tidak berjalan sendiri-sendiri atau tidak dikerjakan oleh individu, jika ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka pegawai yang lain saling membantu karena para pegawai menganggap rekan kerjanya sudah seperti *teamwork*.

Memperhatikan uraian diatas maka jika dikaitkan dengan teori yang dikemukakan Maccoby dalam (Putranto, 2007 : 1) hubungan emosional itu mengubah tempat kerja menjadi ruang yang bersahabat, mendukung dan menegaskan diri, tempat dimana orang bersedia bersusah payah untuk saling membantu karena mereka merasa dibantu oleh rekan dalam pekerjaan. Hal ini

sesuai dengan kondisi kerja yang ada di BKD Kota Malang dengan adanya kerjasama pegawai ketika seorang pegawai melaksanakan tugas dan mengerjakan pekerjaannya sehari-hari dengan senang hati para pegawai saling membantu. Kondisi kerja yang seperti itu akan membuat suasana ruangan kerja menjadi kondusif dan nyaman, sehingga dengan kondisi seperti itu secara tidak langsung akan mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya aparatur.

2. Kinerja Sumber Daya Aparatur Baik Ditinjau Dari Kualitas, Disiplin, Maupun Kerjasama Di Kota Malang

a. Kualitas

Kualitas hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu organisasi pada hakekatnya merupakan kinerja yang sangat diharapkan oleh aparatur itu sendiri, atasan maupun organisasi secara keseluruhan. Perbedaan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh aparatur yang belum dan yang sudah mengikuti program pengembangan aparatur, nampak perbedaannya dengan jelas pada mutu ketelitian dan kerapian hasil kerja.

Ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan dengan mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur terutama dari sisi kualitas, dimana sebelum mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur dan sesudah mengikuti pengembangan sumber daya aparatur. Manfaat pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Kota Malang terhadap peningkatan kinerja pegawai, dapat dijabarkan sebagai berikut, sebelum pengembangan pegawai cenderung kurang pengetahuan dan keterampilan, kurang disiplin, masih adanya kesalahan dalam menyelesaikan tugas, dan sering terjadinya pemborosan waktu dan tenaga. Namun

setelah adanya pengembangan kapasitas ada perubahan yang baik menyangkut kualitas pegawai dimana pegawai makin bertambah pengetahuan dan keterampilan, disiplin pegawai meningkat, berkurangnya tingkat kesalahan pegawai, dan berkurangnya pemborosan waktu dan tenaga.

Sementara itu Siagian (2005:183) mengemukakan manfaat pengembangan kapasitas dimana salah satunya adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik

Jadi dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pelaksanaan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di Kota Malang, dapat dikatakan sudah baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

b. Disiplin

Disiplin dalam melaksanakan pekerjaan dinas dengan baik dan tepat waktu merupakan tolok ukur keberhasilan dalam mencapai pekerjaan yang baik. Hasil pekerjaan adalah ukuran kemampuan, ketelitian dan kemampuan serta tanggung jawab setiap pegawai apabila ada pekerjaan yang selalu tertunda maka pelaksanaan dan penyelesaiannya akan mengakibatkan pekerjaan lain menjadi tertunda.

Disiplin dimaksudkan sebagai ketaatan terhadap aturan tertulis yang sudah dibuat. Mengenai disiplin ada dua jenis disiplin yaitu disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan disiplin terhadap jam kerja / waktu. Kedua disiplin

tersebut merupakan kesatuan disiplin kerja yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan tidak ada artinya, dengan kata lain tidak ada hasil sesuai dengan ketentuan organisasinya. Sebaliknya demikian juga dengan disiplin menyelesaikan pekerjaan tanpa disertai dengan disiplin waktu / disiplin terhadap jam kerja. Oleh karena sikap disiplin tidak dapat dilakukan setengah-setengah melainkan harus serentak antara keduanya. Salah satu syarat agar tercipta sikap disiplin adalah dengan melakukan pembagian kerja berdasarkan bidang tugas, sehingga setiap orang tahu akan tugasnya masing-masing. Dengan sikap disiplin maka pelaksanaan tugas akan selesai tepat pada waktu dan sesuai hasil yang diharapkan.

Para pegawai BKD Kota Malang dalam melaksanakan pekerjaan dinasny sudah cukup baik dan tepat waktu. Selain itu, kinerja dapat diukur dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Kedisiplinan yang dimiliki para pegawai BKD merupakan contoh yang baik dan bukti pengabdian mereka akan tanggung jawab mereka terhadap tugas dan kewajiban. Di BKD Kota Malang terbagi beberapa bidang antara lain Bidang Mutasi, Bidang Formasi dan Informasi, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Masing-masing bidang mempunyai tugas sesuai bidang kerjanya. Dengan pembagian tugas tersebut maka para pegawai akan lebih disiplin dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Melalui program pengembangan sumber daya aparatur, baik itu diklat maupun mutasi/ promosi tingkat kedisiplinan pegawai menjadi meningkat.

Kedisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya. Jika tingkat kedisiplinan ini meningkat maka kinerja mereka juga akan meningkat. Hal ini dapat diidentifikasi dari tingkat absensi pegawai. Jika tingkat kehadiran pegawai setelah mengikuti pengembangan sumber daya aparatur tersebut meningkat daripada sebelum mereka mengikuti pengembangan, maka dapat dikatakan bahwa program pengembangan yang dilakukan organisasi tersebut mampu meningkatkan kinerja para pegawainya.

c. Kerjasama

Dengan adanya program pengembangan sumber daya aparatur diharapkan kerjasama pegawai dengan anggota-anggota dalam organisasi semakin serasi, harmonis, dan baik. Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi serta kerjasama antara para anggota organisasi. Hal ini terjadi karena:

- 1) Terjadinya proses komunikasi yang efektif,
- 2) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- 3) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku di lingkungan suatu organisasi tertentu.
- 4) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai.

- 5) Menjadi organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya (Siagian, 2005:185)

Sebagai contoh, dapat dilihat dari peningkatan kinerja pegawai setelah dilakukannya pengembangan kapasitas. Dengan adanya penempatan pegawai, pegawai-pegawai akan menghadapi suasana baru, dan anggota-anggota yang baru dimana keadaan tersebut menuntutnya untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara baik dengan lingkungan barunya sehingga akan terjalin suatu kerjasama yang baik diantara anggota- anggota organisasi.

Dalam hal ini kerjasama Pegawai Negeri Sipil BKD Kota Malang dapat bekerja sama dengan semaksimal mungkin didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Hal itu dapat mencerminkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mereka tergolong pegawai yang sangat mementingkan kerjasama di lingkungan kerjanya karena mereka memiliki anggapan bahwa mereka merupakan satu bagian yang memang tidak terpisahkan sehingga membutuhkan kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Hal yang paling penting dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dimana setiap pelakunya mampu bekerjasama dengan baik. Menyadari setiap individu dari mereka adalah kesatuan dari organisasi tersebut, tidak didasari atas persaingan dan rasa ingin menjatuhkan pihak lain. Dalam sebuah organisasi tidak akan tercapai tujuannya jika kerjasama itu tidak dianggap penting oleh pegawainya. Karena untuk menyelesaikan sebuah laporan mereka harus bekerjasama dengan semua bagian yang ada di BKD jika salah satu bagian tidak

dapat menyelesaikan tugasnya tepat pada waktunya tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi bagian lain dalam menyelesaikan tugas mereka, dengan hasil akhir laporan tersebut tidak akan selesai tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, pegawai di BKD Kota Malang mampu bekerjasama dengan baik tidak hanya dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang sudah menjadi tanggung jawab mereka tetapi urusan lain diluar pekerjaan karena mereka menganggap bahwa mereka saudara baik di dalam maupun di luar organisasi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, diklat sangat pengaruh penting dalam memupuk kerjasama, seperti contohnya diklat teknis (intern) tentang Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah yang diikuti seluruh pimpinan terkait pengadaan barang dan jasa. Karena kesamaan tugas, mereka akan *sharing* tentang kesulitan serta solusi dari pekerjaan mereka, dari saling komunikasi tersebut akan membentuk hubungan baik, sehingga apabila ditemukan kesulitan dari pekerjaan mereka suatu hari, mereka akan saling membantu dan mampu bekerjasama dengan baik tidak hanya dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang sudah menjadi tanggung jawab mereka tetapi urusan lain diluar pekerjaan karena mereka menganggap bahwa mereka saudara baik di dalam maupun di luar organisasi.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Di Kota Malang

a. Faktor Pendukung Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Di dalam upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang untuk dapat

mengelola SDA yang sedemikian banyak, maka diperlukan pengembangan kapasitas SDA melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang di emban sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah. Tujuan otonomi daerah adalah menumbuh kembangkan dan memberdayakan potensi dan kekhasan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, sehingga pengembangan kapasitas SDM merupakan unsur terpenting dalam mencapai tujuan otonomi daerah. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan, ada faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapastat SDA yang telah dilakukan oleh BKD Kota Malang. Faktor-faktor tesebut adalah faktor pendukung dan penghambat.

Faktor pendukung disini diartikan sebagai faktor yang mendorong pengembangan kapasitas SDA sehingga menyebabkan perubahan yang lebih baik. Sedangkan faktor penghambat disini diartikan sebagai faktor penghalang pengembangan kapasitas SDA dalam proses kegiatan yang dilakukan. Dengan adanya faktor penghambat pengembangan kapasitas SDA maka harus mencari jalan keluar dari pemecahan masalah tersebut, agar tujuan pengembangan kapasitas SDA dalam mewujudkan profesionalisme PNS yang berupa diklat dapat tercapai dengan tepat dan berjalan dengan optimal.

1) Adanya Peraturan Pemerintah

Undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan walikota merupakan sebuah peraturan tertulis yang berisi tentang ketentuan-ketentuan dengan jelas dan tegas. Dengan adanya undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan

walikota sangat membantu BKD Kota Malang dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan kewajibannya dalam mengelola para aparaturnya. BKD Kota Malang dalam melaksanakan tugas kepegawaian sudah ada batasan-batasan yang jelas dan terarah, agar dalam melaksanakan tugasnya tidak melenceng dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan di undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan walikota.

Pemberlakuan Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan kepada daerah dalam pengelolaan kepegawaian, Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil memberikan gambaran kepada seorang aparatur dalam menjalankan karir sepanjang hidupnya harus selalu melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada, sehingga dengan adanya peraturan pemerintah dapat menjadi faktor pendorong untuk melakukan pengembangan kapasitas SDA yang hukumnya wajib dilakukan dengan baik. Artinya diklat yang merupakan cara untuk peningkatan dan pengembangan SDA mutlak untuk dilakukan, agar tercipta aparatur yang terampil, profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika.

Berlakunya peraturan pemerintah yang telah disebutkan sebelumnya, maka peraturan-peraturan yang ada sangat membantu BKD Kota Malang dalam upaya pengembangan kapasitas SDA daerah. Demikian juga dengan undang-undang yang ada pada dasarnya UU tentang kepegawaian tersebut dibuat untuk semakin menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian yang ada di daerah. Oleh karena itu, peraturan-peraturan yang ada harus tetap

dijaga dan diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaan semua kegiatan yang dilakukan oleh daerah agar tujuan yang ada bisa tercapai secara optimal.

2) Adanya Motivasi Yang Tinggi Dari Pegawai Mengikuti Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

Motivasi yang tinggi dalam bekerja merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasinya. Sebagaimana menurut Hasibuan, Motivasi 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 (Hasibuan, 2010:95). Sedangkan Herzberg dalam Robinns dan Timothy (2008:229) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sebagai berikut: peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian. Dari beberapa pernyataan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang sebagai pemacu dan alasan untuk bekerja secara maksimal demi mencapai apa yang diinginkan.

Dengan motivasi yang tinggi inilah para pegawai akan selalu berorientasi kepada pencapaian tujuan yang optimal sesuai dengan harapan masyarakat dan organisasi. Hasibuan mengungkapkan bahwa motivasi memiliki tujuan sebagai berikut: mendorong dan membangkitkan gairah serta semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan meminimalisasi tingkat ketidakhadiran karyawan,

mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan keaktifan serta partisipasi karyawan, menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya serta meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku (Hasibuan, 2010:97).

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, terlihat bahwa para pegawai Pemerintah Kota Malang lebih khusus pegawai BKD menunjukkan bahwa mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan dan mensukseskan upaya pengembangan kapasitas untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari keinginan pegawai untuk mengikuti diklat yang cukup meningkat, contohnya pada diklat teknis dan fungsional yang setiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah peserta yaitu pada diklat fungsional terdapat 27 peserta pada tahun 2010, 36 peserta pada tahun 2011, dan 165 peserta pada tahun 2012. Selain itu, para pegawai di BKD Kota Malang selalu antusias mendaftar mengikuti diklat setiap kali akan dilaksanakan oleh BKD Kota Malang, hal ini dikarenakan adanya kesadaran yang tinggi dari pegawai untuk memperbaiki kinerja yang berdampak pada pemberian pelayanan prima.

Menurut peneliti, motivasi yang dimiliki pegawai untuk melakukan pengembangan kapasitas untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Kota Malang sesuai dengan tujuan motivasi yang diungkapkan oleh Hasibuan, yaitu mendorong dan membangkitkan gairah serta semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan meminimalisasi tingkat

ketidakhadiran karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan keaktifan serta partisipasi karyawan, menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya serta meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

b. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur

1) Keterbatasan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 488), anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar ukuran yanglain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Menurut saputra dan Asri (1989:6), anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Definisi anggaran, atau biasa disebut dengan pembiayaan publik di atas, dapatdigunakan baik dalam lingkup rumah tangga maupun daerah/negara. Anggaran terbagi menjadi 2, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan AnggaranPendapatan dan Belanja Daerah (APBD). APBN dikeluarkan oleh pemerintah pusat atas persetujuan DPR. Sedangkan APBD dikeluarkan oleh pemerintah daerah melalui persetujuan DPRD.

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur, untuk menghindari keterbatasan anggaran maka perlu disiapkan sedini mungkin dalam pengelolaannya. Segala kegiatan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan atau program kerja

pemerintah selalu memerlukan biaya, maka dari itu tidak salah bagi pemerintahan untuk mempersiapkan anggaran dengan baik.

Program kegiatan BKD menyediakan anggaran yang disediakan. Anggaran BKD ini berasal dari APBD yang jumlahnya sangat terbatas, karena anggaran Pemerintah Kota Malang juga harus dibagi tidak hanya untuk diklat tetapi untuk pembangunan yang sifatnya fisik maupun non fisik. Anggaran yang ada tentunya kurang ideal karena dalam 1 tahun diklat teknis, diklat fungsional, diklat prajabatan, dan diklat kepemimpinan mempunyai kegiatan masing-masing di bidangnya yang juga membutuhkan biaya. Setiap tahun anggaran BKD menyesuaikan dengan RPJM yang sudah ditetapkan sampai dengan renstra. Pada tahapan Rencana Kerja Anggaran (RKA), masing - masing bidang sudah memberikan masukan kepada subbidang perencanaan berkaitan dengan diklat-diklat apa yang bisa dimasukkan untuk tahun anggaran dan tahun anggaran tertentu yang akan dikerjakan baik diklatpim, diklat teknis, maupun diklat fungsional.

Memperhatikan kegiatan di bidang masing-masing jenis diklat maka diperlukan pengelolaan anggaran yang benar dengan cara yang baik dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan agar kegiatan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur tidak terhambat.

2) Penempatan Pegawai

Sedarmayanti (2011: 120) mengatakan bahwa penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru. Sedangkan menurut Tohardi (2002: 220) Penempatan adalah suatu proses

mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang (pekerja/pegawai) yang cocok dengan pekerjaan yang ada. Dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan apakah sudah sesuai jabatan tersebut dengan minat, bakat, dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Kegiatan penempatan pegawai harus direncanakan dengan baik serta memegang prinsip *“The Right Man in The Right Place, on The Right Job, in The Right Time”*, dengan kata lain penempatan orang-orang yang tepat harus pada tempat yang tepat, pekerjaan yang tepat, dan dalam waktu yang tepat.

Penempatan pegawai berarti mengalokasikan pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 TAHUN 1999, menyatakan bahwa :

“Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.”

Penempatan pegawai sebaiknya didasarkan pada standar kompetensi jabatan sebagai pedoman untuk menjamin objektivitas dan kualitas pengangkatan PNS dalam suatu jabatan yang didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan standar kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut, serta syarat objektif lainnya. Standar kompetensi jabatan memberikan nilai output sebagai persyaratan dalam penyusunan pola karir PNS,

menjamin objektivitas, keadilan dan transparansi dalam pengangkatan jabatan itu. Kompetensi jabatan juga bertujuan untuk mewujudkan prestasi kerja seorang PNS, sehingga porsi jabatan diisi oleh pejabat yang memiliki keahlian dan pengetahuan tinggi serta memiliki kecakapan yang memadai, sehingga dalam menjalankan tugasnya dapat bekerja secara profesional.

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Kota Malang dalam melaksanakan promosi jabatan masih berdasarkan pada faktor senioritas. Faktor senioritas masih mempunyai pengaruh yang sangat dominan bagi pegawai-pegawai lain yang masih terbilang junior. Pegawai junior yang ingin dimutasikan cenderung mengalah apabila ada pegawai senior yang juga minta dimutasikan. Jika dilihat dari segi kompetensi pegawai, maka pegawai senior belum tentu memiliki kinerja yang lebih bagus dibandingkan dengan pegawai junior. Hal ini sudah menjadi budaya dikalangan pemerintah daerah manapun bahwa diskriminasi itu masih ada di dalam aktivitas organisasi pemerintahan. Selain mengutamakan senioritas dalam jabatan, hambatan lain dalam peningkatan kinerja pegawai di pemerintah kota malang adalah jika ada pegawai yang minta dimutasikan dengan alasan yang sangat mendesak tetapi formasi jabatan yang ada belum memungkinkan diadakan permutasian, maka pegawai tersebut tidak dapat dimutasikan dan menunggu kesempatan adanya kekosongan formasi jabatan. Biasanya selama proses menunggu tersebut kinerja pegawai tersebut cenderung menurun. Hal ini sangat merugikan organisasi karena tugas yang dipercayakan kepadanya tidak dapat diselesaikan dengan baik dan tentu saja hal tersebut akan menghambat proses peningkatan kinerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada bab-bab sebelumnya maka,

1. Terkait upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat disimpulkan bahwa:
 - a. Ada kecenderungan pra-jabatan tidak begitu signifikan memberikan efek positif terhadap kinerja PNS tempat mereka bekerja, hal tersebut disebabkan karena LAN dalam mendesain kurikulum diklat pra-jabatan, terkesan sekedar memenuhi kewajiban sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap diklat pra-jabatan tanpa memperhatikan arah diklat, dan terlalu padatnya materi yang diajarkan.
 - b. Diklat kepemimpinan wajib dilaksanakan oleh seorang pegawai negeri sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural tertentu dan harus lulus diklat kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan struktural. Pelaksanaan diklatpim di Kota Malang diselenggarakan berdasarkan kebutuhan dan dilakukan secara bertahap. Hal ini berkaitan dengan biaya, dimana anggaran yang disediakan untuk keperluan itu jumlahnya terbatas.
 - c. Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, sedangkan diklat

fungsiional adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsiional masing-masing. Minat pegawai untuk mengikuti diklat teknis tiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan diklat teknis tidak banyak berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang pegawai dalam kesejahteraan, kenaikan dalam pangkat tetap 4 tahun. Berbeda dengan diklat teknis, peserta diklat fungsiional cenderung bertambah setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan diklat fungsiional tidak harus selalu pejabat fungsiional saja tetapi staf juga bisa. Pegawai disini menyadari bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari, pegawai struktural juga membutuhkan keahlian-keahlian tertentu yang dapat diperoleh dan dikembangkan melalui diklat fungsiional.

- d. Berkaitan dengan sarana prasarana adalah tidak terealisasinya tempat untuk penyimpanan dokumen sehingga menyulitkan ketika pegawai membutuhkan dan harus mencari dokumen yang diperlukan yang disebabkan ruang kantor yang terlalu sempit. Hal ini tentu saja menghambat pekerjaan para pegawai di BKD Kota Malang.
- e. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan hubungan antar pegawai antara lain dengan pengadaan diklat, adanya outbond dan lomba-lomba setiap adanya hari peringatan, adanya acara-acara keagamaan, serta adanya rekreasi pegawai yang diharapkan dapat menjalin hubungan antar pegawai yang lebih baik lagi. Upaya tersebut dapat dikatakan berjalan dengan baik, karena dapat dilihat

dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari pegawai tidak berjalan sendiri-sendiri atau tidak dikerjakan oleh individu melainkan ada semacam *teamwork* yang saling melengkapi satu sama lain.

2. Terkait peningkatan kinerja pegawai sesudah dilakukan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat disimpulkan bahwa:

- a. Berdasarkan akumulasi capaian indikator kinerja dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan keterkaitan dalam pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan dalam rencana kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tahun 2012 dapat dikatakan sangat berhasil. Akan tetapi dalam pelaksanaannya dimasa mendatang perlu dipertahankan sehingga dapat diperoleh hasil yang tetap baik.
- b. Disiplin pegawai di BKD Kota Malang secara umum sudah baik, karena pegawai tahu dan taat terhadap peraturan-peraturan yang ada. Salah satu bentuk upaya menegakkan disiplin di BKD Kota Malang adalah dengan pemberian sanksi. Pemberian sanksi sudah ada aturan tinggal dijalankan saja, dalam PP sudah disebutkan siapa yang berhak dijatuhi hukuman karena tidak disiplin.
- c. Diklat berpengaruh dalam terjalinnya hubungan kerjasama yang baik antara pegawai di BKD Kota Malang. Mereka mampu berkomunikasi dengan baik dan dari situ muncul hubungan baik sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik tidak hanya dalam menyelesaikan pekerjaan

mereka yang sudah menjadi tanggung jawab tetapi urusan lain di luar pekerjaan karena mereka menganggap mereka saudara baik di dalam maupun di luar instansi.

3. Terkait faktor pendukung dan faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat disimpulkan bahwa:

- a. Perubahan peraturan merupakan salah satu faktor pendorong dilakukannya peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur. Peraturan baru yang ada dibuat untuk menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian yang ada di daerah. Oleh karena itu peraturan yang ada harus tetap dijaga dan diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaan semua kegiatan yang dilakukan oleh daerah agar tujuan yang ada bisa tercapai secara optimal.
- b. Pegawai BKD Kota Malang memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti diklat, hal tersebut dapat dilihat dari antusiasme pegawai mendaftar untuk mengikuti diklat. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari para pegawai ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan SDA untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai akan dapat dilaksanakan lebih mudah.
- c. Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas SDA, namun bagaimanapun juga pengembangan kapasitas SDA harus tetap diselenggarakan dengan baik mengingat sangat

pentingnya penyelenggaraan diklat yang merupakan amanat undang-undang maupun peraturan pemerintah.

- d. Penempatan atau mutasi pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi, namun dalam penerapannya penempatan atau mutasi pegawai di BKD Kota Malang seringkali berdasarkan pada faktor senioritas. Seringkali pegawai tidak merasa cocok antara bidang ilmunya dengan tempat baru dimana mereka bekerja, sehingga pegawai harus belajar lagi tentang pekerjaan barunya. Dan dalam masa adaptasi tersebut, kinerja pegawai cenderung menurun.

B. Saran

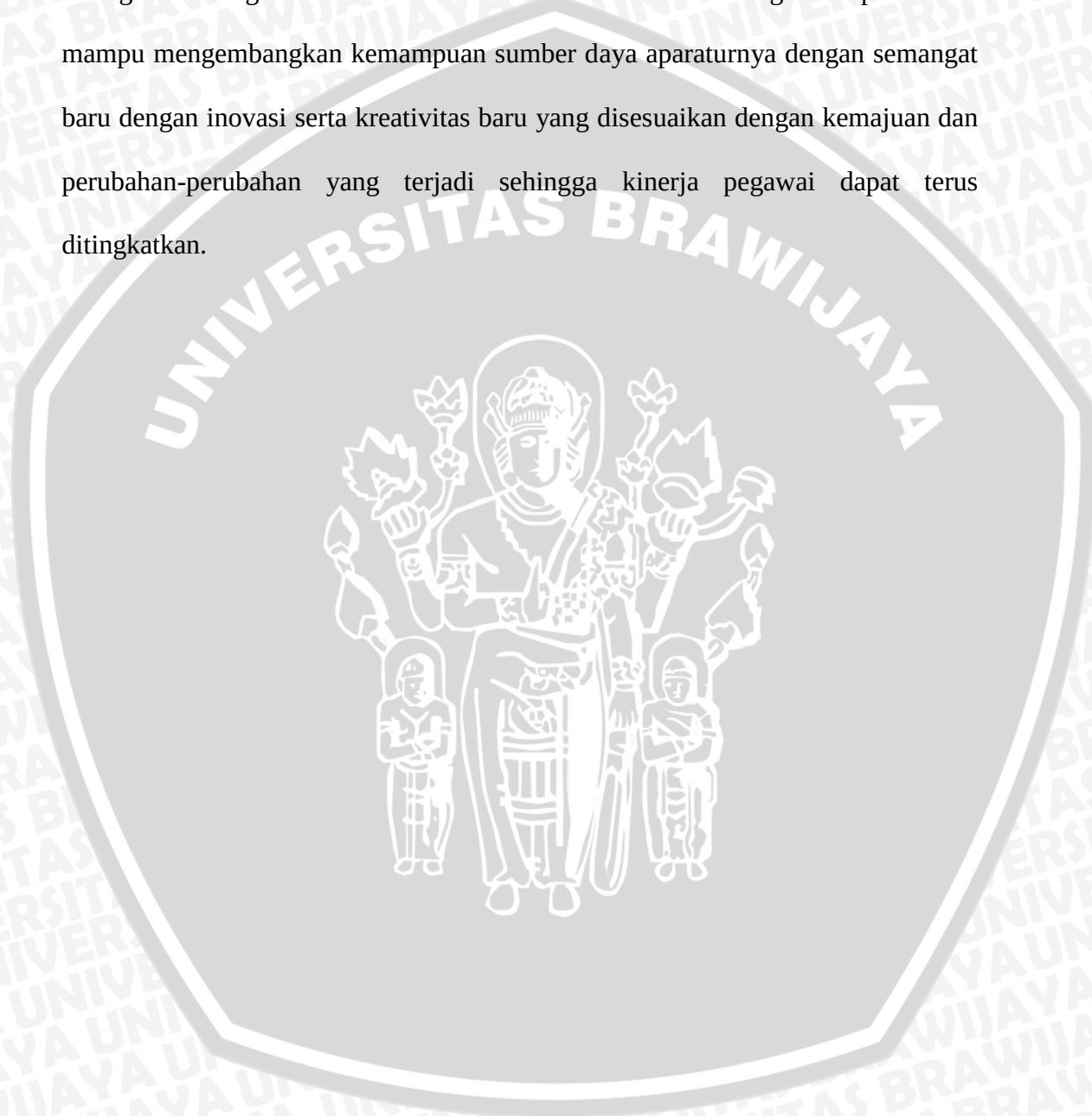
Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penulis mencoba untuk memberikan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

1. Mengingat anggaran yang terbatas, bidang diklat harus mensiasatinya agar dengan dana yang ada tetap bisa melaksanakan program/ kegiatan pemerintah daerah agar dapat tercapai kinerja pegawai yang dikehendaki. Seperti upaya pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat yang dilakukan dengan cara bertahap atau bergelombang. Pengelolaan anggaran yang ada harus dilakukan dengan cara yang benar dan tepat sasaran, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan.
2. Penempatan PNS haruslah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu PNS. Karena tanpa adanya penempatan yang sesuai dengan bidangnya, maka

dapat menimbulkan kemubaziran yaitu PNS harus belajar dari awal tentang pekerjaan barunya, selain itu PNS juga harus mengikuti diklat kembali, dengan kata lain anggaran terpakai lebih untuk melakukan diklat. Selama waktu belajar tentang pekerjaan barunya, kinerja PNS cenderung menurun dan tentu saja hal tersebut akan menghambat proses peningkatan kinerja. Pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya, karena dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

3. Mengingat ada kecenderungan alumni diklat pra-jabatan tidak begitu signifikan memberikan efek positif terhadap kinerja PNS tempat mereka bekerja, Oleh sebab itu menurut penulis perlu ditinjau kembali materi diklat yang akan diberikan pada peserta diklat pra-jabatan, karena diklat pra-jabatan merupakan syarat utama bagi CPNS untuk diangkat menjadi PNS, sehingga diklat tersebut harus di perhatikan dengan benar karena merupakan bekal awal setiap PNS dalam melaksanakan pekerjaannya nanti.
4. Terkait ruang kantor yang terlalu sempit, diperlukan adanya pemenuhan sarana dan prasarana berupa tempat untuk menyimpan dokumen sehingga tidak menyulitkan apabila pegawai membutuhkan dan harus mencari dokumen yang diperlukan. Memenuhi sarana dan prasarana kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dapat memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang cepat, tepat dan akurat dalam meningkatkan kepuasan aparaturnya pemerintah Kota Malang

Dengan saran-saran diatas, penulis berharap dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi terwujudnya apa yang menjadi tujuan organisasi. Paling tidak dengan saran-saran diatas Pemerintah Kota Malang diharapkan terus mampu mengembangkan kemampuan sumber daya aparaturnya dengan semangat baru dengan inovasi serta kreativitas baru yang disesuaikan dengan kemajuan dan perubahan-perubahan yang terjadi sehingga kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. CV. Mandar Maju
- Gomes, Faustino Cardoso, Dr. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Grindle, Merilee S. 1997. *Getting Good Governmen: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for International Development.
- Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri S.W. 1980. *Anggaran Perusahaan, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Melayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: gunung Agung
- 2010. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Islamy, M. Irfan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Malang: FIA-Unibraw
- Karwono. 2008. *Pengembangan Kapasitas Berkelanjutan Untuk Desentralisasi (Sustainable Capacity Building Decentralization) dan Peran Lembaga Pendidikan*. Diakses pada tanggal 1 Desember 2012 dari <http://karwono.wordpress.com/2008/08/28/pengembangan-kapasitas-berkelanjutan-untuk-desentralisasi>
- Keban, T. Yeremias. 2000. *“Good Governance” Dan “Capacity Building” Sebagai Indikator Utama Dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan*. Diakses pada tanggal 22 Desember 2012. <http://www.goodgovernance-capacitybuilding/20091015151431-2389-0.pdf>
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat
- Milen, Anneli. 2006. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

- Miles dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Pres.
- Moleong, Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyadi, 2001. *Sistem akuntansi*. Edisi 3. Jakarta: PT Salemba Eban Patria
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Notoadmodjo, Sukidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah Dan Lembaga Teknis Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah
- Renstra Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2009-2013
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar maju.
- 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singarimbun, M dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyan, A.T dan Rosidah. 2003. *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Graha ilmu
- Suparmoko, M. 2002. *Ekonomi Publik Untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: Andi

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wiyono, Suko. 2006. *Otonomi Daerah Dalam Negara Hukum Indonesia*. Jakarta: Fasa Media

Yuwono, Sony, dkk. 2008. *Memahami APBD dan Permasalahannya Panduan Pengelolaan Keuangan Daerah*. Malang: Bayumedia.

Yuwono, Teguh. 2003. "Capacity Bilding in the Local Government: Concept and Analysis", makalah pada seminar internasional democracy and local politics. Diselenggarakan oleh PSSAT UGM, STPMD, APMD, UAJY, Yogyakarta, 7-8 Januari)



INSTRUMEN PENELITIAN

1. Apa upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah untuk pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana pelaksanaan, tujuan, dan penentuan peserta diklat prajabatan di pemerintahan Kota Malang?
3. Bagaimana pelaksanaan, tujuan, dan penentuan peserta diklat kepemimpinan di pemerintahan Kota Malang?
4. Bagaimana pelaksanaan, tujuan, dan penentuan peserta diklat teknis dan fungsional di pemerintahan Kota Malang?
5. Bagaimana penyediaan sarana dan prasarana sebagai penunjang pengembangan kapasitas dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai?
6. Bagaimana upaya membina hubungan antar pegawai untuk pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
7. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai sesudah dilakukan pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dilihat dari kualitas, disiplin, dan kerjasama pegawai?
8. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan kapasitas sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

CURRICULUM VITAE

Nama : Indah Artika jaya Negara

Nomor Induk Mahasiswa : 0910310068

Tempat Tanggal Lahir : Banyuwangi, 22-Februari-1991

Pendidikan : 1. SDN Kepatihan I Banyuwangi Tamat tahun 2003

2. SMPN 1 Giri Banyuwangi Tamat tahun 2006

3. SMAN 1 Glagah Banyuwangi Tamat tahun 2009

Publikasi-publikasi : -

