

DEWAN REDAKSI
JURNAL PENELITIAN & PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT
EDISI ILMU-ILMU SOSIAL

Penanggungjawab:

Ka_LPPM
Universitas Merdeka Malang

Editor

Ir. H. Abdur Rabi', MKom.
H. Fajar Supanto SE, MSi.
Ir. H. Agus Subiyanto, MSc.
Dr. Praptining Sukowati, SH, MS.
Andi Purwanto, SH, MI-turn.

Dewan Pakar

Prof. Dr. Hj. Djumiati SE, MS.
Prof. Dr. Hj. Grahita Chandrarin, Ak, MSi.
Dr. Harmon() SE, MSi.
Dr. Edi Subyantoro, MSi.

Tata Usaha

Rudi Catur RK, SH.

Alamat Redaksi

Jl. Terusan Raya Dieng 62 Malang
Telp. 0341-581056/568396 Psw. 218

Penerbit:

***PRESS**

LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
(LPPM) UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

DAFTAR ISI

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA DOSEN (STUDI PADA PROGRAM HIBAH KOMPETISI A-2 FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MERDEKA MALANG)	1
Umiyati	1
PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA APOTEK MANDIRI FARMA PAMEKASAN Syaiful Arifin	17
ANALISIS POTENSI INVESTASI DALAM RANGKA PENGEMBANGAN PENANAMAN MODAL DI KOTA BATU JAWA TIMUR	30
Harmono	30
MANFAAT DAN DAMPAK DIKLAT KEPEMIMPINAN II, III, DAN IV BAGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR. DAN PENINGKATAN KETNERJASATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) DI KABUPATEN MALANG	47
Praptining Sukowati	47
PARTISIPATORI MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN SAMPAH DI DAERAH BANTARAN SUNGAI BRANTAS KOTA MALANG	66
Bekti Prihatiningsih	66
PELAYANAN PUBLIK PADA SEKTOR PERTANIAN DI KABUPATEN PROBOLINGGO (KAJIAN FORMULAS! KEBIJAKAN PELAYANAN BERDASARKAN PERDA PROPINSI JAWA TIMUR NO. 11 TAHUN 2005 TENTANG PELAYANAN PUBLIK DI PROPINSI JAWA TIMUR)	74
Sri Hartini Djatmikowati	74

MANFAAT DAN DAMPAK DIKLAT KEPEMIMPINAN II, III, DAN IV BAGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR DAN PENINGKATAN KINERJASATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) DI KABUPATEN MALANG

Praptining Sukowati

Abstract In order to create human resource personnel who have the competencies, needs to improve the quality of professionalism, attitude of devotion and loyalty to the struggle of peoples and nations, the spirit of unity and unity, and the development of insight into the Civil Service through Education and Training Position which are an integral part of Civil coaching business as a whole. In this regard, Government Regulation No. 101 of 2000 confirms that in order to achieve efficiency and effectiveness of arrangements for the amount held and the implementation of Education and Training Position Civil Servants, which aims to improve the knowledge, skills, ketrampilan, and attitudes to implement dpat duties in a professional position with the personality and ethics of civil servants based in accordance with agency requirements; creating apparatus that is capable of acting as a reformer and perekat national unity; establish an attitude and spirit of service-oriented services, shelter, and community empowerment, and creating a common vision and dynamics of mindset in implementing the tasks of public administration and development for the realization of good governance. In general, the target of Education and Training of Civil Servants in structural positions as stipulated in Government Regulation No. 101 of 2000 was the realization of Civil Servants who have competence in accordance with the requirements of each position. Levels of Education and Training are required to be able to occupy the Structural Position as stipulated in Government Regulation No. 101 of 2000. In the era of national development towards globalization today's increasingly urgent energy needs would if a reliable analysis of public policy Similarly in Malang Regency Government, with the enactment of the Law on Regional Autonomy in which apparatus at all levels of local government, including here is certainly Malang Regency Government also required for the more able to improve the performance of apparatus that is completely correct in accordance with national development.

Keywords: *Educaation and training, competencies improvement, prance inarasing*

LATAR BELAKANG

Manajemen sumber daya aparatur, yang merupakan tugas pokok Badan Kepegawaian Negara (BKN), adalah mempersiapkan aparatur pemerintah yang profesional sesuai dengan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan tantangan jaman. Pada hakikatnya, arah kebijakan manajemen PNS yang biasanya disebut juga arah pembinaan aparatur, difokuskan pada empat hat, yaitu terciptanya PNS yang netral, profesional, akuntabel dan sejahtera. Netralitas PNS artinya bahwa pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas pegawai negeri sebagaimana dimaksud, pegawai negeri dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik. Jadi, PNS tidak boleh memihak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, undang-undang melarang PNS terlibat secara

aktif dalam kegiatan partai politik. Profesional artinya, bahwa seorang PNS harus bekerja sesuai dengan standar profesi sebagai pelayan masyarakat. Akuntabel artinya bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yg berlaku.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa arah kebijakan manajemen aparatur adalah menciptakan suatu sistem yang mampu mengembangkan profesionalisme dan pola karir yang berorientasi pada kinerja dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta memperhatikan remunerasi (cesejahteraan) yang layak dan adil. Dengan demikian, arah kebijakan manajemen aparatur, yang saat ini trend dengan istilah reformasi aparatur, (khususnya reformasi kepegawaian), harus dirancang secara matang dan sistematis dengan tata cara yang jelas. Dalam upaya mewujudkan paradigma pembangunan sumber daya aparatur guna mewujudkan PNS yang profesional, diperlukan beberapa langkah strategis sebagai prakondisi menuju ke arah hal tersebut, antara lain terbentuknya standar jabatan dan standar kompetensi jabatan, serta terbentuknya sistem informasi kepegawaian bagi PNS.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif (*descriptive approach*) dan studi kasus (*case study*), yakni menjelaskan seluruh fenomena objek dan subjek penelitian (Diklat Struktural/Diklatpim) secara komprehensif berdasarkan kasus (permasalahan) yang teridentifikasi. Dengan menggunakan pendekatan tersebut diharapkan melalui penelitian ini dapat disajikan pemecahan permasalahan efektivitas Diklat Struktural bagi PNS yang difokuskan pada Diklatpim Tingkat II, HI, DAN IV khususnya terhadap *post training evaluation*.

Menurut Surakhmad (1978), ciri-ciri penelitian yang bersifat deskriptif antara lain memusatkan diri pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang dan pada masalah-masalah yang aktual; data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisis (karena itu metode ini sering pula disebut metode analitis). Dengan menggunakan pendekatan ini diharapkan akan meminimalisasi subjektivitas peneliti sekaligus dapat diperoleh suatu kesimpulan yang lebih obyektif. **Kerangka pemikiran** dalam penelitian "Manfaat dan Dampak Diklat Kepemimpinan II, HI, Dan IV bagi Peningkatan Kompetensi Aparatur dan Peningkatan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang" digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari Data Primer, yakni data yang diperoleh dari hasil survei langsung ke lapangan, baik melalui wawancara (*interview*) kepada para responden atau nara sumber, penyebaran daftar pertanyaan (*kuesioner*), maupun melalui pengamatan langsung yang berkaitan dengan masalah yang dibahas serta Data Sekunder, yakni data yang diperoleh dari berbagai literatur (*referensi*), laporan, tulisan, dan lain-lain yang memiliki relevansi dengan topik atau permasalahan penelitian. Populasi dalam penelitian ini meliputi PNS Lulusan Diklatpim Tingkat II, III, dan IV dan telah menduduki jabatan Eselon II, III, dan IV pada Pemerintah Kabupaten Malang, PNS Lulusan Diklatpim Tingkat II, III, dan IV, namun belum menduduki jabatan Eselon II, III, dan IV pada Pemerintah Kabupaten Malang, PNS yang merupakan bawahan (*user*), yaitu bawahan dari PNS Lulusan Diklatpim Tingkat II, III, dan IV. Penentuan jumlah sampel (*sampling*) dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* pada kelompok populasi tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yakni deskriptif dan studi kasus pada SKPD-SKPD tertentu yang menjadi fokus penelitian ini, dibatasi menjadi 9 (sembilan) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai objek penelitian. Seluruh lokasi penelitian yang dimaksud merupakan representasi karakteristik seluruh lokasi di Pemerintah Kabupaten Malang, yang meliputi: Dinas Sosial, Dinas Peternakan dan Kesehatan

Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan Nasional, Kantor Perumahan, Badan Diklat, Badan Kepegawaian Daerah, Bagian flukum, dan Bagian Pengelola Data Elektronik. Data yang terkumpul melalui penelitian ini secara keseluruhan terdiri atas data kualitatif dan kuantitatif. Seluruh data tersebut selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan Metode Analisis Deskriptif. Metode tersebut digunakan untuk meng-gambarkan kondisi efektivitas dan kemanfaatan Diklatpim Tingkat II, III, dan IV terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi para lulusannya. Seluruh data yang bersifat kualitatif terlebih dahulu ditransformasikan menjadi data kuantitatif yang kemudian diimplementasikan ke dalam metode analisis di atas. Selanjutnya, hasil transformasi tersebut dioperasionalisasikan dengan menggunakan bantuan piranti lunak (*software*) SPSS Release 14.0 for Windows. Selanjutnya melakukan interpretasi terhadap hasil analisis untuk dijadikan sebagai bahan penyusunan formulasi rekomendasi kebijakan yang dapat ditempuh dalam upaya pencapaian efektivitas pelaksanaan Diklatpim Tingkat II, III, dan IV di lingkungan PNS dan kemanfaatan yang diperolehnya.

HASIL

Manfaat dan Dampak Diklatpim

Pembangunan kepegawaian ditempuh melalui pelaksanaan berbagai program pembangunan kepegawaian dengan berpedoman pada arah kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara sebagaimana diamanatkan dalam RPJM Nasional Tahun 2004-2009. Dalam pelaksanaannya mangacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kekuatan moral serta etikanya.

Mengingat pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia, terutama dalam menyediakan Aparatur Pemerintah yang berkualitas, manajerial dan teknis, sehingga benar-benar mampu meningkatkan kinerja kelembagaan, khususnya dalam mendukung peningkatan aparatur dalam melaksanakan berbagai urusan Otonomi Daerah dari pemberian pelayanan kepada masyarakat yang tepat dan cepat, maka perlu diadakan Pendidikan dan Latihan yang diarahkan pada peningkatan kualitas, profesionalisme, budaya kerja, mentalitas dan disiplin Aparatur dalam pelaksanaan tugas Pemerintahan di Daerah. Salah satu program strategis yang kemudian dilaksanakan untuk menjabarkan kebijaksanaan tersebut adalah melalui pemantapan sistem pembinaan karier Pegawai Negeri yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 yang antara lain memuat persyaratan telah menempuh jenjang pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan untuk tingkat eselon yang bersangkutan.

Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi, diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Berkenaan dengan hal tersebut, maka Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang bertujuan :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan 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 nilai dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Secara umum sasaran Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Tingkat Pendidikan dan Pelatihan yang dipersyaratkan untuk dapat menduduki Jabatan Struktural sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin IV adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin untuk Jabatan Struktural Eselon IV,

2. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin III adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin untuk Jabtan Struktural Eselon III,
3. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin II adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin untuk Jabtan Struktural Eselon II,
4. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin I adalah Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpin untuk Jabtan Struktural Eselon I.

Di era pembangunan nasional menjelang globalisasi saat ini semakin mendesak kiranya bila dibutuhkan tenaga analisis kebijakan publik yang handal. Demikian pula di Pemerintah Daerah Kabupaten Malang, dengan diberlakukannya UU tentang Otonomi Daerah dimana aparatur di semua level Pemerintah Daerah, termasuk disini adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Malang tentunya juga dituntut untuk semakin mampu meningkatkan kinerja aparatur yang benar-benar sesuai dengan pembangunan nasional. Karena kinerja aparatur pemerintah yang kurang berdasarkan atas informasi yang akurat dan obyektif tidak bisa lagi dipertahankan dengan demikian penelitian "Manfaat dan Dampak Diklat Kepemimpinan II, HI, Dan IV bagi Peningkatan Kompetensi Aparatur dan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang" diharapkan dapat mengembangkan hasil kursus teoritik maupun studi lapangan untuk menunjang keberhasilan pembangunan daerah di Pemerintah Kabupaten Malang khususnya di dalam peningkatan kualitas kinerja aparaturnya.

Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Aparatur

Istilah profesional dan kompetensi biasanya selalu dipakai secara bergandengan, atau kedua kata tersebut tidak dapat dipisahkan. Sedangkan, istilah profesionalisme yang biasanya selalu digunakan secara bervariasi dengan kata profesional, dapat dipahami sebagai kualitas dan tindak tanduk khusus yang merupakan ciri orang profesional. Profesionalisme dapat pula berarti sebagai paham menempatkan profesi sebagai titik perhatian utama dalam hidup seseorang. Ini berarti bahwa orang yang menganut paham profesionalisme selalu menunjukkan sikap profesional dalam bekerja dan di dalam keseharian hidupnya. Demikian halnya dengan makna profesional, profesionalisme seseorang tidak hanya semata-mata diukur dari kemampuan dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki, tetapi faktor etika atau moral juga masuk di dalamnya (Mogokinta, 2002). Dalam pengertian yang relatif lengkap dapat dikatakan bahwa profesionalisme adalah paham tentang kemampuan untuk bekerja sama yang dipraktikkan dalam masyarakat, kemampuan berdiskusi tentang strategi baru, selalu terbuka menerima ide-ide baru, memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, mampu mengumpulkan dan menganalisis data, mampu mencari dan melihat masalah sekaligus meningkatkan kemampuan pribadi untuk menanganinya dan bukan sekedar mengikuti standar prosedur pemecahan masalah.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Sonny Keraf (1994:943), mengatakan ada beberapa karakteristik profesi yang bersifat umum, yang sekaligus diandaikan dimiliki oleh orang-orang yang profesional, yaitu :

1. Adanya keahlian dan keterampilan khusus,
2. Adanya komitmen moral yang tinggi,
3. Biasanya orang yang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya,
4. Pengabdian kepada masyarakat,
5. Pada profesi luhur biasanya ada izin khusus untuk menjalankan profesi tersebut,
6. Kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi.

Sedangkan Syamsul Maarif (2002) berpendapat bahwa orang yang profesional ditandai oleh beberapa hal, yaitu memiliki wawasan yang luas dan memandang masa depan, memiliki kompetensi di bidangnya, memiliki jiwa berkompetisi, dan secara jujur dan sportif menjunjung etika profesi. Sarjana lain mengatakan bahwa paling tidak ada tiga ukuran profesionalisme pegawai (Basuki, 2005), yaitu :

1. *Expertness*, artinya ahli di bidangnya. Keahlian ini paling tidak mencakup dua hal pokok, yaitu *transfers expert* dan *content expert*.
2. *Commitment*, artinya memiliki komitmen terhadap profesinya. Komitmen ini mencakup tiga hal, yaitu *individual commitment/komitmen individual* (dari pegawai itu sendiri, yaitu kemauan untuk mengembangkan kemampuannya), *organizational commitment/komitmen organisasional* (pegawai dituntut agar taat pada organisasi dan *social commitment/komitmen* pada publik (orientasinya pada komitmen masyarakat).
3. Etika dan moral, artinya dalam menjalankan profesinya selalu bersandar pada etika dan moral. Etika dan moral ini umumnya dipayungi oleh suatu kode etik profesi secara tertulis, disertai dengan adanya sanksi tertentu bila terjadi pelanggaran oleh anggota profesi

Pencapaian tingkat kinerja yang optimal perlu didukung adanya beberapa faktor yang bersinergi disertai iklim kerja yang baik. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja adalah kualitas sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas manusia diarahkan untuk mengoptimalkan kompetensi yang mendukung. Istilah kompetensi saat ini sedang menjadi pusat pembicaraan dikalangan pendidikan dan kalangan pengembang sumberdaya manusia, tetapi karena sudah menjadi pokok bahasan umum dan digunakan dalam pembicaraan sehari-hari, terkadang kita sering salah menggunakan istilah kompetensi.

Hakekat Kompetensi menurut McAshan (1981 : 45) dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dan dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku — perilaku kognitif, afektif, psikomotor dengan sebaik—baiknya. Makna kompetensi secara umum menurut Arthur Anderson adalah sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (skill), pengetahuan (knowledge) serta atribut lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, kompetensi dipandang sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang. Mulyasa (2002) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan indikator yang menunjuk pada perbuatan yang bisa diamati dan sebagai konsep yang mencakup aspek — aspek pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap serta tahap- tahap pelaksanaannya secara utuh.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi Diklatpim mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh Aparatur publik untuk dapat melaksanakan tugas — tugas sesuai tugas pokok dan fungsi aparatur publik. Dengan demikian terdapat hubungan antara tugas-tugas yang dipelajari aparatur publik dengan kemampuan yang dilakukan dilapangan.

Secara umum manfaat standar kompetensi antara lain:

1. Sebagai alat penentu kinerja aparatur
2. Sebagai standar mutu penyelenggaraan pendidikan atau pelatihan aparatur
3. Sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan atau pelatihan aparatur
4. Agar tidak terjadi penyimpangan dan kesalahan dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kurikulum diktat aparatur
5. Teknik Pengembangan Kompetensi
6. Identifikasi Kompetensi aparatur
7. Identifikasi kompetensi aparatur dilakukan dengan cara mengkaji tugas pokok dan fungsi aparatur..

Aspek kompetensi yang perlu dikembangkan meliputi sikap, kemampuan personal dan sosial, kemampuan teknis dan kemampuan akademis serta budaya.

Sedangkan Istilah "profesional" (*professional*), aslinya adalah kata sifat dari kata profesi (*profession*), yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Secara sederhana, profesional berarti ahli dalam bidangnya (Poswopoespito dan Utomo, 2000:266). Profesional dapat pula diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing (Jusuf Suit dan Almasdi, 2000: 99-101). Sementara FGP. Sianipar (2000:8) mengatakan bahwa seseorang dapat dikatakan profesional, apabila orang tersebut memiliki keahlian atau keterampilan di bidang tertentu dan mampu mempraktekkan keahlian tersebut sesuai dengan etika profesi.

Dari beberapa pengertian menunjukkan bahwa seseorang yang profesional tidak dapat dinilai dari satu segi saja, tetapi harus dari segala segi. Di samping keahlian dan keterampilan, juga perlu diperhatikan mentalitasnya. Jadi, yang dikatakan dengan tenaga profesional ialah tenaga yang benar-benar memiliki keahlian dan keterampilan serta sikap mental terkendali terpuji, juga dapat menjamin bahwa segala sesuatunya dari

perbuatan dan pekerjaannya berada dalam kondisi yang terbaik dan penilaian semua pihak. Sikap profesional bermakna sikap yang mengacu pada peningkatan kualitas profesi. Sikap profesional akan terlihat dengan jelas karena langsung mengejawantah pada tindakan profesional, yaitu tindakan yang mencerminkan bahwa ia benar-benar ahli dalam bidangnya. Hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan bila ditinjau dari segala segi telah sesuai dengan porsi, objektif, serta bersifat terus menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta dalam jangka waktu penyelesaian yang relatif singkat. Demikian sempurnanya hasil pekerjaan itu, disamping pelayanan dan perilaku yang diberikan, menyebabkan sulitnya pihak lain untuk mencari-cari celanya. Personil yang semacam itu di dalam organisasi disebut tenaga profesional.

Dalam perspektif yang agak berbeda dikemukakan oleh Muhibbin Syah (2002: 229-230), bahwa sebagai kata Benda, profesional kurang lebih berarti orang yang melaksanakan sebuah profesi dengan menggunakan profesiensi (*proficiency*) sebagai mata pencaharian. Profesiensi adalah padanan kata dalam bahasa Inggris yang umumnya diartikan sama dengan istilah kompetensi (*competency*). Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Hanya *proficiency* adalah istilah yang lebih sering digunakan orang untuk menyatakan kemampuan berperingkat tinggi. Dengan demikian, orang profesional dapat juga diartikan sebagai orang yang melaksanakan tugas profesinya dengan kemampuan tinggi (profesiensi) sebagai sumber kehidupan. Kebalikan dari orang profesional adalah orang amatir, yang di negara-negara Barat umumnya disebut subprofessional. Dalam menjalankan kewenangan profesionalannya, seseorang yang berprofesitertentu dituntut memiliki keragaman kecakapan/kemampuan yang dalam konteks manajemen sumber daya manusia umumnya dikenal dengan istilah *competency*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa orang yang profesional selalu ditandai oleh kepemilikan seperangkat kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan atau profesinya. Namun yang menjadi catatan di sini adalah, bahwa orang yang profesional belum tentu kompeten, sebaliknya orang yang kompeten belum tentu profesional. Orang profesional dikatakan kompeten, jika mereka memiliki beberapa kompetensi yang dipersyaratkan oleh profesi (bidang tugasnya). Sebaliknya, orang yang kompeten di bidang tertentu belum tentu profesional, jika mereka tidak memiliki karakteristik sebagai orang profesional.

Oleh karena itu, istilah profesional dan kompetensi biasanya selalu dipakai secara bergandengan, atau kedua kata tersebut tidak dapat dipisahkan. Sedangkan, istilah profesionalisme yang biasanya selalu digunakan secara bervariasi dengan kata profesional, dapat dipahami sebagai kualitas dan tindak tanduk khusus yang merupakan ciri orang profesional. Profesionalisme dapat pula berarti sebagai paham menempatkan profesi sebagai titik perhatian utama dalam hidup seseorang. Ini berarti bahwa orang yang menganut paham profesionalisme selalu menunjukkan sikap profesional dalam bekerja dan di dalam keseharian hidupnya. Demikian halnya dengan makna profesional, profesionalisme seseorang tidak hanya semata-mata diukur dari kemampuan dan keterampilan (*skills*)

yang dimiliki, tetapi faktor etika atau moral juga masuk di dalamnya (Mogokinta, 2002). Dalam pengertian yang relatif lengkap dapat dikatakan bahwa profesionalisme adalah paham tentang kemampuan untuk bekerja sama yang dipratikkan dalam masyarakat, kemampuan berdiskusi tentang strategi baru, selalu terbuka menerima ide-ide baru, memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, mampu mengumpulkan dan menganalisis data, mampu mencari dan melihat masalah sekaligus meningkatkan kemampuan pribadi untuk menanganinya dan bukan sekedar mengikuti standar prosedur pemecahan masalah.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Sonny Keraf (1994:943), mengatakan ada beberapa karakteristik profesi yang bersifat umum, yang sekaligus diandaikan dimiliki oleh orang-orang yang profesional, yaitu :

1. Adanya keahlian dan keterampilan khusus,
2. Adanya komitmen moral yang tinggi,
3. Biasanya orang yang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya,
4. Pengabdian kepada masyarakat,
5. Pada profesi luhur biasanya ada izin khusus untuk menjalankan profesi tersebut,
6. Kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi.

Sedangkan Syamsul Maarif (2002) berpendapat bahwa orang yang profesional ditandai oleh beberapa hal, yaitu memiliki wawasan yang luas dan memandang masa depan, memiliki kompetensi di bidangnya, memiliki jiwa berkompetisi, dan secara jujur dan sportif menjunjung etika profesi. Sarjana lain menyatakan bahwa paling tidak ada tiga ukuran profesionalisme pegawai (Basuki, 2005), yaitu :

1. *Expertness*, artinya ahli di bidangnya. Keahlian ini paling tidak mencakup dua hal pokok, yaitu *transfers expert* dan *content expert*.
2. *Commitment*, artinya memiliki komitmen terhadap profesinya. Komitmen ini mencakup tiga hal, yaitu *individual commitment/komitmen individual* (dari pegawai itu sendiri, yaitu kemauan untuk mengembangkan kemampuannya), *organizational commitment/komitmen organisasional* (pegawai dituntut agar taat pada organisasi dan *social commitmen/komitmen pada publik* (orientasinya pada komitmen masyarakat).
3. Etika dan moral, artinya dalam menjalankan profesinya selalu bersandar pada etika dan moral. Etika dan moral ini umumnya dipayungi oleh suatu kode etik profesi secara tertulis, disertai dengan adanya sanksi tertentu bila terjadi pelanggaran oleh anggota profesi

Untuk saat ini secara kuantitas jumlah sumber daya manusia aparatur (Pegawai Negara Sipil) yang memberikan pelayanan juga dirasakan sangat minim dengan rasio 1,9 % dari jumlah penduduk. Jika dibandingkan dengan Negara-negara maju yang dalam setiap 1000 penduduk terdapat 77 PNS, di Indonesia hanya sebanyak 21 PNS saja. Di daerah, rasionya bahkan lebih kecil, yakni 4 : 1000. Kondisi negatif ini kemudian diperparah dengan kualitas pendidikan

mereka yang masih rendah. Ketidakseimbangan antara jumlah PNS dengan jumlah penduduk yang dilayani menyebabk.an pemerintah harus melakukan pembenahan.

Salah satu cam untuk membenahi hal tersebut adalah dengan pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi (*competency-based human resource management*), yaitu peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur dan terus melakukan upaya melalui berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kompetensi PNS demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik.

Untuk peningkatan kompetensi, dua kebijakan telah dikeluarkan yaitu Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan PP 101/2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Sedangkan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, Menpan menerbitkan Surat Keputusan No. 81/1993 yang merumuskan suatu pedoman umum dalam pelaksanaan pelayanan umum. Selanjutnya, Tahun 1995, Surat Keputusan ini diperkuat oleh Instruksi Presiden Nomor 1/1995 yang berisi penugasan kepada Menpan untuk memimpin pelaksanaan kegiatan yang dianggap perlu agar dapat segera meningkatkan mutu pelayanan bagi masyarakat. Tahun 1998, Menteri Koordinator Pengawasan Pembangunan (Menko Wasbang) menerbitkan Surat Edaran Nomor 56/1998 bagi seluruh kementerian agar mulai menerapkan pelayanan prima di lingkungannya masing-masing. Surat Edaran ini kemudian dilanjutkan dengan Surat Edaran Menko Wasbang Nomor 145/1999 yang berisi rincian jenis-jenis pelayanan masyarakat yang harus segera menerapkan pelayanan prima di lingkungan Pemerintah Daerah. Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menerbitkan lagi Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEWM.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik; Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 11/M.PAN/1/2004 tentang Pencanangan Tahun Peningkatan Pelayanan Publik dan Petunjuk Pelaksanaannya; Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah; dan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor K_EP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Keseluruhan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara ini mencoba menerobos sisi lain dari pelayanan guna mempercepat perwujudan pelayanan publik yang prima dengan membenahi kualitas kinerja aparatur pemerintah melalui pelaksanaan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam prakteknya, kinerja kebijakan tersebut belumlah seperti yang diharapkan. Keluhan masyarakat akan kualitas pelayanan publik masih merupakan fenomena umum.

Peningkatan Kinerja Aparatur

Mengingat lembaga pemerintahan terdiri dari eksekutif, legislatif dan yudikatif, sehingga tema "*good public governance*" atau yang sering diterjemahkan sebagai "tata pemerintahan

yang baik atau *good governance* di sektor publik atau di lembaga pemerintahan." tersebut dirasa menarik untuk didiskusikan. Namun demikian pada kesempatan ini akan lebih memfokuskan bahasan pada upaya membangun *good public governance* di lembaga eksekutif saja, khususnya di lingkungan aparatur pemerintah. Fokus pada aparatur pemerintah didasarkan pada pertimbangan bahwa salah satu permasalahan yang banyak disoroti selama ini dan terkait langsung dengan kepentingan masyarakat sehingga diharapkan perbaikannya dengan cepat adalah kinerja aparatur pemerintahan yang dinilai rendah, terutama dalam pemberantasan tindak pidana korupsi di aparatur pemerintahan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat di berbagai bidang seperti pendidikan; kesehatan; investasi; usaha kecil, menengah dan koperasi (UKMK), dan sebagainya.

Selain itu, fokus pada aparatur pemerintah juga sejalan dengan perkembangan dalam berbagai pembahasan dan wacana selama ini dimana isu *good public governance* cenderung lebih ditujukan kepada pihak eksekutif khususnya dikaitkan dengan kinerja instansi atau aparatur pemerintah baik di pusat maupun daerah. Karena itu, adalah tepat persoalan *good public governance* ini menjadi bagian dari agenda pemerintah dalam melakukan reformasi aparatur, yang salah satu fokusnya adalah memperbaiki kinerja pelayanan publik di berbagai bidang.

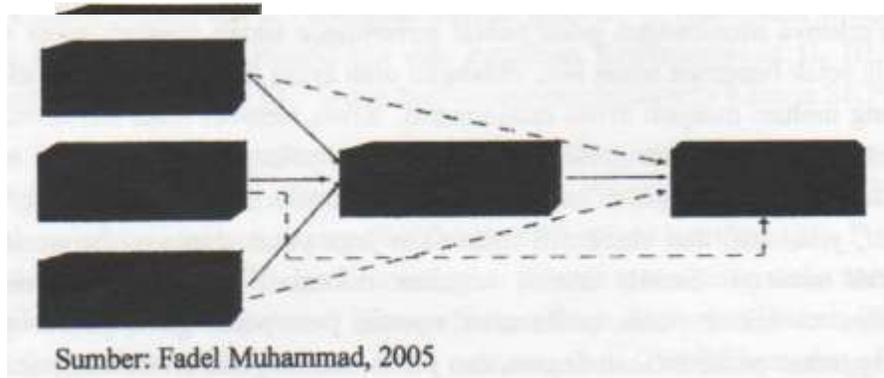
Reformasi aparatur tidak dapat dipisahkan dari upaya reformasi di semua sendi kehidupan berbangsa dan bernegara dan dimaksudkan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Reformasi aparatur pada dasarnya merupakan upaya perubahan yang dilakukan secara sadar dan terencana agar aparatur mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan strategis dan mendorong perubahan yang lebih baik dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Lebih lanjut, reformasi aparatur dapat juga dijadikan sebagai alat pembaharuan, apabila tujuan-tujuan organisasi memang diarahkan bagi suatu strategi pembaharuan yang ditandai dengan adanya kesediaan dari aparatur untuk bersikap responsif terhadap pemikiran-pemikiran pembaharuan yang dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan.

Perlunya membangun *good public governance* sudah menjadi salah satu isu penting di Indonesia sejak beberapa tahun lalu, didahului oleh krisis finansial yang terjadi pada tahun 1997/1998 yang meluas menjadi krisis multidimensi. Krisis tersebut telah mendorong arus balik yang menuntut perbaikan atau reformasi dalam penyelenggaraan negara termasuk aparatur pemerintahannya. Pihak-pihak yang terkait dengan reformasi tersebut tidak hanya negara saja (legislatif, yudikatif, dan eksekutif) melainkan juga pihak dunia usaha/swasta dan masyarakat sipil (*civil society*). Secara umum, tuntutan reformasi berupa penciptaan *good corporate governance* di sektor dunia usaha atau swasta, penciptaan *good public governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan negara, dan pembentukan *good civil society* atau masyarakat sipil yang mampu mendukung terwujudnya *good governance*.

Sejak terjadinya krisis multidimensi beberapa tahun tersebut, masyarakat telah terbiasa dengan berbagai ulasan, diskusi dan analisis mengenai berbagai sebab dan akibat krisis tersebut.

Adanya perbedaan sudut pandang, pendekatan dan teori yang digunakan, memberikan perbedaan pula dalam hasil analisisnya. Pada masa lalu, akses kepada sumberdaya ekonomi yang tersedia hanya terbatas pada sekelompok masyarakat saja, sehingga pertumbuhan ekonomi yang tinggi hanya dapat dinikmati oleh sebagian penduduk. Pada masa itu pula, politik cenderung mempengaruhi dan menguasai aparatur pemerintahan sehingga menghambat upaya untuk mewujudkan aparatur pemerintahan yang efisien dan efektif. Kinerja aparatur yang belum baik tersebut hingga saat ini masih kita rasakan. Selain itu, hingga kini kita juga masih menghadapi berbagai persoalan lainnya yang mendasar, antara lain pengangguran, kemiskinan, korupsi, *inefisiensi* dalam penggunaan waktu dan sumber daya, rendahnya daya saing nasional, kurang stabilnya ekonomi, kerusakan lingkungan, belum optimalnya kinerja pelayanan di bidang pendidikan dan kesehatan, dan masih lemahnya penegakan hukum.

Kinerja secara umum dan populer diartikan sebagai prestasi kerja. Suatu prestasi kerja diukur setelah melakukan seperangkat kegiatan kerja yang menjadi tanggung jawab/tugas individu sebagai bagian dari uraian tugasnya dalam suatu lingkup kerja. Kinerja sering disamakan dengan *performance*; yaitu prestasi kerja yang dihasilkan dengan membandingkan apa yang seharusnya dilaksanakan dengan kualitas tampilan kerja sebenarnya. Dalam konteks organisasi instansi pemerintah, kinerja diartikan sebagai basil kerja aparatur pemerintah sebagai bagian dari proses manajemen kerja. Hasil kerja tersebut biasanya ada buktinya, dapat diukur, nyata dan sekaligus menjadi acuan hasil kerja seseorang yang digunakan sebagai basis menentukan tingkat pencapaian kerja dalam kurun waktu tertentu. Dan uraian di atas disimpulkan bahwa komponen kinerja meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja. Sehingga komponen kinerja meliputi hasil kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja. Menurut Fadel Muhammad, faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah digambarkan sebagai berikut:



Dari gambar tersebut di atas disimpulkan bahwa komponen kinerja meliputi hasil

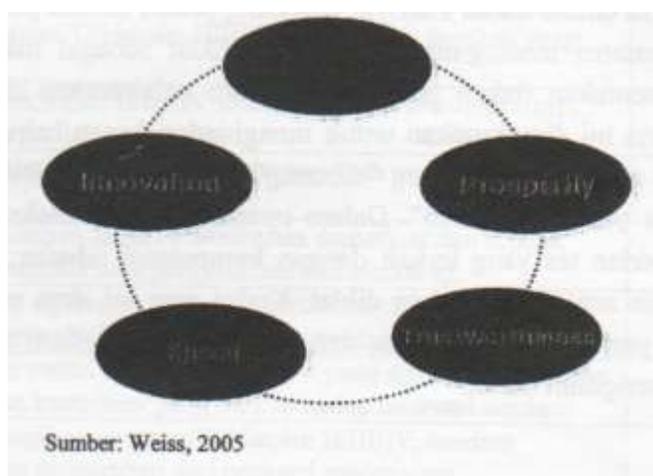
kerja (tingkat pencapaian kerja), aparatur yang melaksanakan kerja (individu), bukti kerja (konkret maupun non-konkret), dan adanya standar kerja yang menjadi acuan kerja.

Salah satu penyebab terjadinya krisis multidimensi yang kita alami tersebut adalah karena buruknya atau salah kelola dalam penyelenggaraan tata pemerintahan (*poor or bad governance*), yang antara lain diindikasikan oleh 3 (tiga) permasalahan utama di dalam aparatur pemerintahan yaitu: (a) terjadinya tindakan KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme); (b) rendahnya kinerja aparatur; dan (c) rendahnya kinerja pelayanan kepada publik atau masyarakat. Ketiga permasalahan tersebut antara lain disebabkan oleh belum optimalnya penyempurnaan aparatur secara konsisten dan berkelanjutan ketika itu, yang ditandai dengan: (a) masih lemahnya penerapan prinsip-prinsip *good public governance*, (b) belum diterapkannya sistem manajemen yang berorientasi pada peningkatan kinerja yang antara lain dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan berbagai kebijakan pembangunan; dan (c) masih rendahnya gaji pegawai negeri.

Di dalam setiap unit-unit kerja terdapat pegawai (aparatur) yang menggerakkan unit-unit kerja tersebut (bulatan-bulatan kecil). Dan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja instansi Pemerintah secara keseluruhan adalah kinerja yang dihasilkan oleh organisasi secara keseluruhan dan tergantung pada kinerja unit-unit kerja (di dalam unit kerja dan antar unit kerja).
2. Kinerja aparatur adalah kinerja yang dihasilkan oleh setiap aparatur dalam mengaktualisasikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai peran yang diterimanya.

Kinerja secara umum merupakan kondisi tugas yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam suatu instansi pemerintah, antara lain budaya kerja. Bila digambarkan nilai budaya kerja yang memperigamhi kinerja aparatur dapat dilihat pada gambar-3 berikut:



Gambar 3. Lima Nilai Budaya Kerja

Kinerja organisasi instansi pemerintah biasanya bergerak naik turun. Kadangkala bagus, kadangkala kurang bagus. Tugas manajemen di suatu instansi/organisasi yang

paling berat adalah memelihara tingkat kinerja aparatur dan unit kerja dalam keadaan stabil dan sebaik mungkin. Ini sukar dilakukan sebab dalam situasi kerja yang paling rumit justru kinerja pihak manajemen/pengelola organisasi yang perlu ditingkatkan sebagai panutan.

Masukan dan Keluran Diklatpim

Setiap lembaga penyelenggara Diklat harus memiliki kompetensi diklat dalam arti berkemampuan menempa sumber daya manusia aparatur (PNS) untuk memiliki kompetensi jabatan^{FNS} tertentu termasuk di bidang pelayanan publik. Melalui strategi-strategi pembinaan yang diuraikan di atas terutama melalui strategi quality assurance atau jaminan kualitas, setiap lembaga Diklat memiliki kompetensi lembaga Diklat yang diwujudkan melalui penerapan sistem penyelenggaraan diklat yang memperhatikan kualitas tiga unsur utama yakni masukan, proses, dan keluaran diklat yang diuraikan berikut ini :

a. Masukan Diklat

Masukan diklat adalah peserta diklat yang karena jabatannya (struktural, fungsional dan fungsional umum) dipersyaratkan mengikuti diklat untuk memenuhi standar kompetensi jabatannya; ditugaskan oleh pejabat yang berwenang setelah lebih dahulu mendapat pertimbangan Baperjakat. Untuk Seleksi peserta diklat kepemimpinan, LAN telah mengeluarkan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 1 Tahun 2004 tentang Tim Seleksi Peserta Diklat Instansi Untuk Diklat Kepemimpinan, yang tujuannya mengatur keikutsertaan peserta dalam .Diklatpim agar yang terjaring sudah sesuai dengan kebutuhan instansi. Untuk keikutsertaan peserta dalam diklat lainnya, tanggung jawab berada pada Pembina Kepegawaian atau Baperjakat instansi masing-masing. Peserta diklat sebagai masukan diklat memainkan peranan yang menentukan dalam peningkatan mutu pelaksanaan diklat. Pengaturan tentang keikutsertaan peserta ini dimaksudkan untuk menghindari kesan bahwa peserta yang diikutkan dalam suatu diklat adalah mereka yang "dibuang" sementara dari instansinya atau yang belum memiliki pekerjaan yang "permanen". Dalam operasionalnya, seleksi peserta dapat dilakukan dengan cara pemberian tes yang terkait dengan kompetensi jabatan yang harus dimiliki, atau melalui suatu proses analisa kebutuhan diklat. Kedua cara ini akan membagi peserta ke dalam dua bagian, yakni perlu mengikuti diklat dan tidak perlu mengikuti diklat. Kelompok pertama inilah yang perlu mengikuti diklat.

b. Proses Diklat

Masukan diklat yang tepat, tidak akan berarti banyak apabila unsur-unsur yang memprosesnya kurang maksimal. Oleh karena itu, setiap penyelenggara diklat perlu memperhatikan kualitas unsur-unsur yang memproses masukan diklat tersebut. Unsur-unsur yang memproses masukan diklat itu meliputi empat bagian besar, yakni: kelembagaan diklat,

program diktat, SDM penyelenggara diktat, dan widyaiswara. Untuk memastikan bahwa keempat unsur tersebut berada pada kondisi maksimal dalam memproses masukan diktat, maka diperlukan akreditasi dan sertifikasi. yang diatur dalam keputusan kepala LAN Nomor 194/XIII/ 10/6/2001.

c. Keluaran Diktat

Setelah melalui Seleksi Calon Peserta Diktat di instansi masing-masing sesuai yang dipersyaratkan, kemudian mengikuti proses diktat pada lembaga diktat yang keempat unsur-unsurnya telah terakreditasi, pada akhirnya akan dihasilkan keluaran diktat yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan jabatannya. Setelah selesainya penyelenggaraan suatu diktat, proses diktat sebenarnya belum berakhir. Lembaga diktat masih harus memantau kinerja lulusannya dalam bentuk evaluasi pasca diktat yang tujuannya untuk mengetahui sejauh mana efektifitas kompetensi yang telah dimiliki oleh peserta tadi, dapat dimanfaatkan dalam tempat kerjanya. Jika terbukti bahwa yang bersangkutan sudah kompeten melakukan tugas-tugasnya, maka barulah diktat dapat dikatakan berhasil. Tetapi jika ternyata tugas-tugas belum dapat dilaksanakan dengan baik yang disebabkan karena kurang kompetensinya, maka PNS yang bersangkutan perlu di-retraining atau dilatih.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap penyelenggaraan diklatpim dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 1. Tanggapan Pertanyaan/Pernyataan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan 11/HUIV (X)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Rata-rata
1	Dalam meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan kinerja kepemimpinan, Diklatpim II/III/IV merupakan langkah yang tepat.	3.90
2	Program Diklatpim II/III/IV selama ini dapat merubah sikap, watak, dan perilaku yang ada.	3.85
3	Materi Diklatpim II/III/IV berorientasi pada pegawai yang trampil.	4.05
4	Materi Diklatpim II/III/IV senantiasa mengikuti dan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.	4.15
5	Materi yang dijelaskan oleh para Instruktur dalam Diklatpim II/III/IV dapat saudara terima dengan mudah dan gamblang.	4.10
6	Jadwal atau waktu Diklatpim II/III/IV yang diprogramkan dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap motivasi saudara.	4.25
7	Selama mengikuti program Diklatpim II/III/IV, saudara mendapatkan pengarahannya dari pegawai senior yang berpengalaman.	4.35
8	Program Diklatpim II/III/IV di luar tempat kerja mampu memberikan keahlian dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan.	4.00
9	Penggunaan sarana penunjang pendidikan antara lain OHP,	4.05

	white board, infocus, dan lain-lain dalam pelaksanaan Diklatpim IV/III/W merupakan salah satu unsur penunjang proses pembelajaran untuk menggugah semangat belajar.	
10	Ruang, lokasi, dan lingkungan Diklatpim II/III/IV sangat mendukung dalam proses latihan.	4.30

Dad tabel di atas nilai rata-rata tanggapan pertanyaan/pernyataan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II/III/IV pada setiap pertanyaan/ Pernyataan berada pada interval 3,85 sampai 4,35, menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II/III/IV yang diberikan oleh pemerintah kepada Aparatur SKPD di Kabupaten Malang adalah bermanfaat dan berdampak positif terhadap Kompetensi Aparatur dan Kinerja SKPD di Kabupaten Malang.

Hasil Analisa Diklatpim H,H1,1V di Pemkab Malang

- I. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV berpengaruh langsung terhadap Kompetensi Aparatur Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang sebesar $\beta = 0,777$, artinya jika Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV meningkat sebesar satu satuan, maka Kompetensi Aparatur akan naik sebesar 0,777 satuan. Jadi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV bermanfaat meningkatkan Kompetensi Aparatur dan berdampak meningkatnya Kompetensi Aparatur.
2. Kompetensi Aparatur berpengaruh langsung terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang sebesar $\beta = 0,567$. artinya jika Kompetensi Aparatur meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang akan naik sebesar 0,567 satuan. Jadi Kompetensi Aparatur bermanfaat meningkatkan Kinerja SKPD dan berdampak meningkatnya Kinerja SKPD.
3. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV berpengaruh langsung terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang sebesar $\beta = 0,387$. artinya jika Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang akan naik sebesar 0,387 satuan. Jadi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV bermanfaat meningkatkan Kinerja SKPD dan berdampak meningkatnya Kinerja SKPD.
4. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV berpengaruh tidak langsung (melalui Kompetensi Aparatur) terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang sebesar $\beta = (0,777 \times 0,567) = 0,441$. artinya jika Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV meningkat sebesar satu satuan, maka secara tidak langsung (melalui Kompetensi Aparatur) Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang akan naik sebesar 0,441 satuan. Jadi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV secara tidak langsung (melalui Kompetensi Aparatur) bermanfaat meningkatkan Kinerja SKPD dan berdampak meningkatnya Kinerja SKPD.

5. Pengaruh tidak langsung (melalui Kompetensi Aparatur) dari Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV ke Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang sebesar 0,441 **lebih besar** dan pada pengaruh langsung sebesar 0,387, artinya dalam jangka panjang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan II, III, dan IV bisa membentuk Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang yang lebih baik.

SIMPULAN

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya pemerintah dalam pelayanan publik, perlu diperhatikan hak dari aparatur itu sendiri, yaitu mendapatkan kehidupan yang sejahtera baik dari aspek material maupun spiritual. Secara garis besar kewajiban yang harus dilaksanakan oleh aparatur dengan cara memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat (*excellent service for people*). Agar tugas pokok dan fungsi serta kewajiban tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Adanya peraturan yang jelas serta didukung dengan sumber daya manusia yang profesional dan handal merupakan faktor pendukung yang tidak boleh ditinggalkan. Sarana dan prasarana yang memadai, lengkap dan canggih akan mempercepat proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, peraturan yang jelas dalam pemberian pelayanan masyarakat akan memberikan pedoman bagi aparatur dalam memberikan pelayanan. Selain itu, masyarakat diberi akses untuk dapat mengontrol dan mengawasi kualitas dan prosedur pelayanan yang diberikan. Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi, diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Berkenaan dengan hal tersebut, maka Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

SARAN

Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi, diperlukan peningkatan mutu profesionalisme penyelenggaraan aparatur publik di Pemerintah Kabupaten Malang, agar terciptapeningkatan kinerja dan peningkatan pelayanan aparatur maka diperlukan:

1. Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, efektif, dengan struktur lebih proporsional, ramping, luwes dan responsif;

2. Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan;
3. Penataan dan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur akan lebih profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat;
4. Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi;
5. Optimalisasi pengembangan dan pemanfaatan *e-Government*, dan dokumen/arsip negara dalam pengelolaan tugas dan fungsi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Norton, 1994, *International Handbook of Local and Regional Government*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Affandi, M., Joko, *Netralitas dan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil*, dalam Wacana Kepegawaian, Jakarta, BKN, 2002.
- Amanda. 2005. *Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*. Ikatan Widyaiswara Indonesia Cabang Badan Kepegawaian Negara.
- Basuki, J. 2005. *Ceramah pada Konsinyasi Perencanaan dan Penyusunan Kurikulum Pusdiklat BKN*. Bogor.
- Dunn N, William.2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua.Gajah Mada Univ Press. Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2001, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Birokrasi(PSKK), UGM Yogyakarta.
- Entang, H.M; et al. 2005. *Analisis Kinerja*. Bahan Diktat Bagi Diktat Analisis Kebutuhan Diktat. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- Erry Riana H, 2003, *Reformasi Birokrasi Tantangan dan Peluang*, Dewan Pengurus Transparency Indonesia, Jakarta.
- Gibson, James, L., Donnelly, James, H., Ivancevich, Jhon, M.. 1997. *Manajemen*. Terjemahan. Edisi Kesembilan. Jakarta. Erlangga. 1997.
- Herman. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Solusi Proaktif Permasalahan SDM Aparatur*. dalam Warta Kepegawaian. Edisi 2005. Kanreg IV BKN. Makassar.
- Islamy, Muhammad Irfan, 1984, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- , 1998, *Agenda Birokrasi Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Dalam Ilmu Birokrasi Publik pada FIA UNIBRAW Malang.
- Irawan, Prasetya. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIA-LAN Press. Jakarta.
- Kantor DIKLAT Pemkab Malang. *Selayang Pandang Kantor Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Kabupaten Malang Tahun 2003*.

- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor: 193/XIII/10/6/2001 tentang *Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Lembaga Administrasi Negara — RI, Jakarta Tahun 2001.
- Musanef 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia.* _Gunung Agung. Jakarta.
- Notoatmojo Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Rineka Cipta, Jakarta.
- Osborn David and Plastrik, 1997, *Banishing Bureacracy (The Five Strategy for Reinventing Government)*, Addison-Wesley Publishing, Inc. New York.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri sipil.
- Serial Manajemen Kepegawaian Negara, Pedoman Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Grup A (Pembinaan Karir). Jakarta. Juni 2005
- Undang-Undang No 32 tahun 2004 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah
- Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Weiss, T.G. 2005. *Governance, good Governance and Global Governance: Conceptual and actual challenges*, Third World Quarterly. V 21.pp 795-814