

**Pendayagunaan Alumni Diklatpim terhadap Perubahan  
Kualitas Kinerja Aparatur (Studi Analisis Pendayagunaan  
Alumni DIKLATPIM terhadap Perubahan Kualitas Kinerja  
Aparatur di Pemerintah Kabupaten Malang)**

**Kridawati Sadhana**

*Abstract: Leadership education and training is a necessary requirement in improving the quality of the human resource of the civil servants. This study will investigate the role of the alumni of Leadership Education and Training (Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan (Diklatpim) in battering the public service of local government. The study will also develop theoretical discourse on ways to help smoothen the implementation of regional autonomy. The implementation of regional autonomy plural that the central government have a full trust on the regional government to delegate some its authorites. The authority government badly need is the discretion to recruit the professionals according its own specific local standard of competencies. As public service provider, the servants have apply some principles of sound publik policies which consist of delivering public service in efficient and effectice manner, lending a hand to push economic growth, increasing national competitiveness. If local government can this run smoothly, the public will fully support it.*

*Kata kunci: pendayagunaan, alumni, diktat, Kualitas, kineda, aparatur*

Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas manusia, maka kebijaksanaan Pembangunan Aparatur Pemerintah lebih diarahkan pada penyempurnaan terhadap kebijaksanaan yang terkait dengan pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu terwujudnya Pegawai Negeri yang berkualitas, profesional,

---

*Kridawati Sadhana adalah dosen FISIP Universitas Merdeka Malang*

mempunyai semangat pengabdian tinggi disertai dengan pola pengembangan karier yang jelas serta tingkat kesejahteraan yang memadai. 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. 14 Tahun 1994 yang antara lain memuat persyaratan telah menempuh jenjang pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan untuk tingkat eselon yang bersangkutan. Pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan tersebut mencakup perencanaan termasuk penganggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian dan pengawasan.

Pada saat ini pendayagunaan aparatur negara yang meliputi kelembagaan ketatalaksanaan dan sumber daya manusia masih dihadapkan pada berbagai permasalahan antara lain organisasi dan tatalaksana masih belum efisien dan cenderung diwarnai oleh masih adanya penyalahgunaan kewenangan dan penyelewengan seperti Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang telah merugikan bangsa dan negara Indonesia. Sebagai akibatnya aparatur cenderung kurang peka mengantisipasi perkembangan ekonomi, politik dan social, serta sulit untuk memperbaiki kinerjanya. Hal tersebut menimbulkan citra buruk dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Untuk dapat mewujudkan birokrasi yang bersih dan berwibawa perlu dilakukan upaya secara pragmatis penataan kelembagaan khususnya di Pemerintah Daerah Kota dan Kabupaten Malang dengan mengacu pada *prinsipfleksibilitas* dan *efisiensi*, penataan sistem manajemen pemerintahan yang mampu memperlancar pelaksanaan pemerintahan di samping juga harus ditunjang dan didukung oleh kebijakan tentang sistem pengajian dan sistem *Reward* dan *Punishment* sebagai kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme. Penataan ulang struktur pengajian dan penerapan *Reward and Punishment* yang secara langsung dapat membangun atmosfer yang berisi adanya motivasi kerja tinggi, kejelasan kaner dan menjadikan aparatur pemerintah daerah sebagai jembatan yang mengharmoniskan hubungan antara Pemerintah Daerah dengan Rakyatnya.

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. Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas manusia, maka kebijaksanaan Pembangunan Aparatur Pemerintah lebih diarahkan pada penyempurnaan terhadap kebijaksanaan yang terkait dengan pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu terwujudnya Pegawai Negeri yang berkualitas, profesional, mempunyai semangat pengabdian tinggi disertai dengan pola pengembangan karier yang jelas serta tingkat kesejahteraan yang memadai.

Pada pelaksanaan Diklat, masih terlihat adanya konflik yang menyangkut sistem seleksi, yaitu tentang persyaratan peserta, penentuan target grup, dan ketentuan Tim seleksi. Kemudian terlihat adanya konflik antara sistem promosi yang terdapat dalam undang-undang Nomor. 43 Tahun 1999 yang menggunakan sistem karier dan prestasi kerja (di mana asas senioritas memegang peranan yang penting) dengan peserta diklat (yang sekaligus sebagai sistem seleksi dalam promosi hams telah mengikuti diklat pimpinan) khususnya pada unsur standar usia, pendidikan dan kepangkatan.

## METODE

Perspektif Pendekatan Penelitian adalah: Perspektif operasional dengan menganalisis pendayagunaan alumni diklatpin aparatur pemerintah Kabupaten Malang, sehingga akan diketahui bagaimana respon dan dampak diklatpin terhadap perubahan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Malang; Fokus Penelitian: Potensi sumber daya manusia aparatur pemerintah Kabupaten Malang yang telah mengikuti Diklatpin di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Malang serta potensi lain yang terkait dengan perubahan kualitas kinerja aparatur Pemkab Malang, yang meliputi, proses seleksi pengiriman diklatpin, hasil diklatpin, kemanfaatan diklatpin, serta keselarasan basil diklatpin dengan pekerjaan di mana aparatur ditempatkan; *Lokasi Penelitian*, Pemerintah Daerah Kabupaten Malang, khususnya Alumni peserta Diklatpin untuk mengetahui bagaimana respon dan dampak Diklatpin di dalam perubahan peningkatan kualitas kinerja aparatur; *Jenis dan Sumber Data*: Data primer dan data sekunder. *Instrumen Penelitian*: Kualitatif, populasi dan teknik pengambilan sampel: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Pemkab Malang yang mengikuti Diklatpin yang diadakan baik oleh Pemkab, Propinsi ataupun Pusat; Teknik pengambilan sampel dengan metode *Polling*, Metode Pengumpulan Data: Wawancara, Observasi, Kuisisioner; *Teknik Analisa Data*: Deskrriptif Kualitatif.

## HASIL

Analisis Jabatan, merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil, dengan kata lain adalah targetnya adalah para PNS, khususnya di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Malang. *Pendayagunaan Aparatur*, yaitu keseluruhan upaya pembangunan profesionalisme aparatur melalui upaya-upaya peningkatan kualitas kebijakan publik, peningkatan citra aparatur dan peningkatan akuntabilitas publik secara terus menerus sehingga terwujud sosok aparatur negara yang profesional dan berkarakter, aparatur yang profesional akan mempunyai produktivitas yang tinggi dalam berkarya yang memang sangat diperlukan dalam menghadapi otonomi daerah dan globalisasi serta sekaligus mempersiapkan peran aparatur negara dalam pembangunan bangsa abad ke-21. *Pendidikan dan Pelatihan*, Menurut Musanef (1984:82): Pendidikan bagi Pegawai Negeri adalah pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan jenis pekerjaannya sebagai pegawai negeri. Pelatihan Pegawai Negeri adalah bagian dari pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri di mana yang bersangkutan ditempatkan. Notoatmodjo (1992:45) memberikan pengertian tentang pendidikan dan pelatihan yang merupakan suatu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia, penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Pendidikan dan Pelatihan (Diktat). Namun demikian pada dasarnya kedua istilah tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Perbedaan tersebut secara teori dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut:

## PEMBAHASAN

Dari berbagai pengertian pendidikan dan pelatihan di atas ditunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana dalam rangka pengembangan SDM termasuk juga di dalamnya pengembangan SDM manusia di sektor pemerintahan.

Kualitas Kinerja. Kualitas menurut Davis dalam Tjiptono (2000:4) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Tabel I Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

	<u>Pendidikan</u>	<u>Pelatihan</u>
1 Pengembangan kemampuan	Menyeluruh ( <i>overall</i> )	Mengkhusus ( <i>spesific</i> )
2. Area kemarnpuan/ Penekanan	Kognitif, afcktif, Psychomotor	Psychomotor
3. Jangka waktu Pelaksanaan 3. Materi yang diberikan	Panjang ( <i>long term</i> )	Pendck ( <i>short term</i> )
4. Penekaran pnggunaan metode belajar mengajar	Lebih umum Konvensional	Lebi:t klr,:sus Inkonvensional
5. Penghargaan akhir <u>proses</u>	Gelar ( <i>degree</i> )	Sertifikat ( <i>non- d e g r e e</i> )

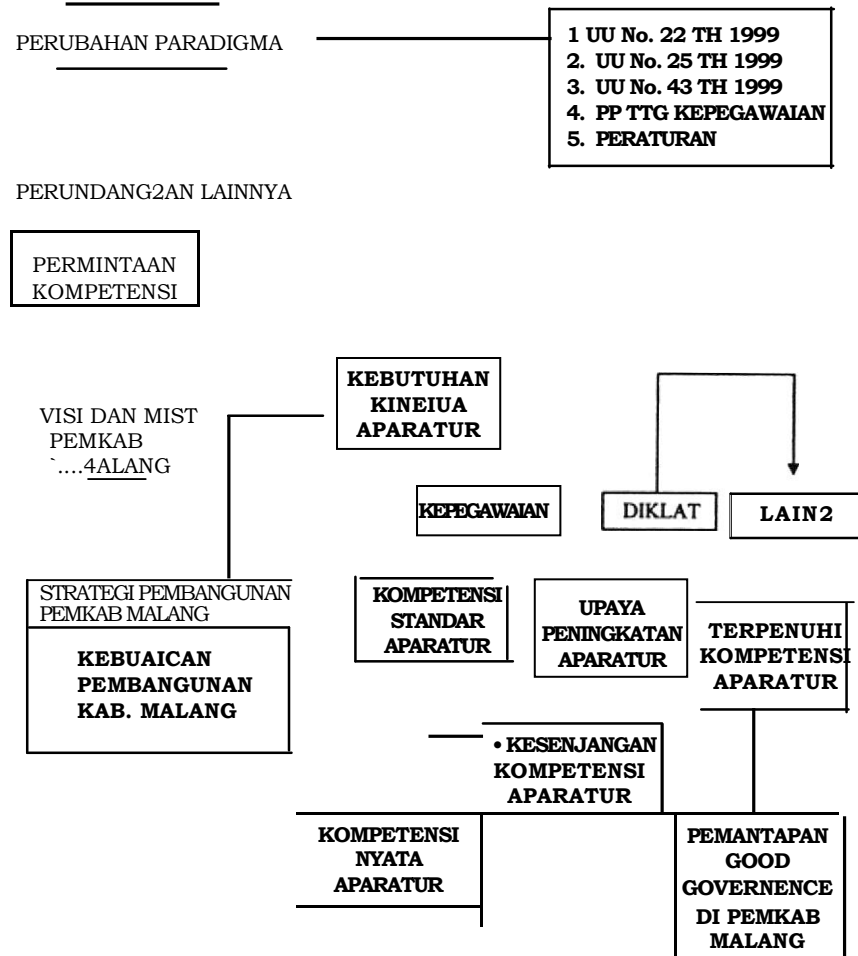
Somber: Notoatmodjo, 1992:26

Fandy dalam Tjiptono (1996:2) rnendefinisikan kualitas sebagai berikut: kcsesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian, perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal, melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal, serta sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan. *Kinerja* adalah sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan. *Aparatur Pemerintah*; Pengertian aparatur adalah alat, sehingga aparatur pemerintahan adalah alat pemerintahan yaitu Pegawai Negeri, TNI, POLRI dan sebagainya.

Pedoman dalam UU RI No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas uu. No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 1, pengertian Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh Pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedudukan Pegawai Negeri (Aparatur Pemerintah) adalah unsur aparatur negara, abdi negara, abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan, ketaatan pada Pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintahan serta Pembangunan. Persepsi umum menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas pemerintahan terutama yang berkaitan dengan kewenangan adalah birokrasi sebagai Aparatur Pemerintah.

Jumlah seluruh eselon di Pemerintah Kabupaten Malang yang diambil dari 38 instansi di Pemkab Malang adalah sebesar 995 orang, sedangkan

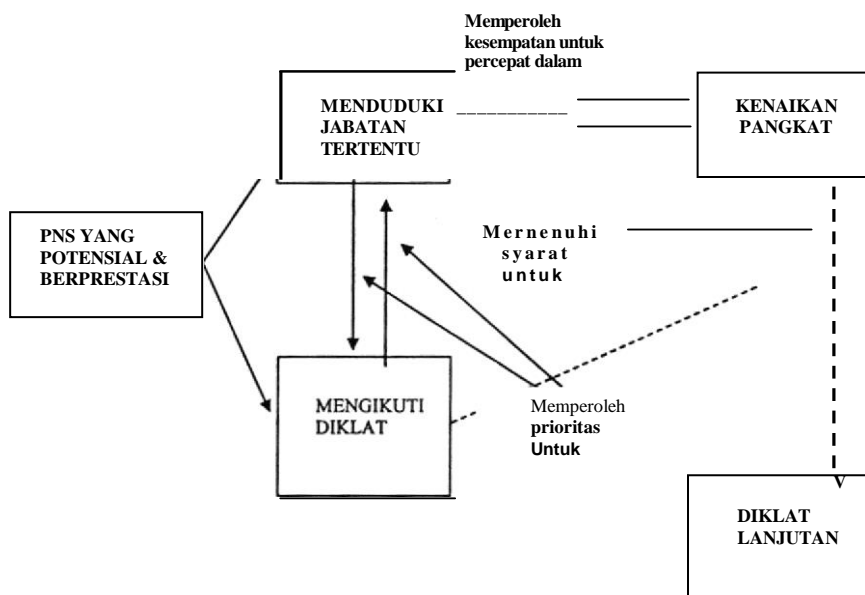
eselon yang telah terisi sebanyak 976 orang, yang telah menempuh pendidikan Sarjana sebanyak 10484, serta Pascasarjana sebanyak 157 orang. Bila dilihat dari seluruh total karyawan Pemkab Malang sebesar 17.426 orang maka jumlah karyawan yang mempunyai pendidikan tinggi adalah sebanyak 10.461 orang. Jumlah tersebut menunjukkan lebih dari separo atau 60% karyawan telah didasari dengan pendidikan tinggi.



Gambar 1 Peran dan fungsi Diklat terhadap Organisasi Pemerintahan Kabupaten Malang

(Sumber: Kantor DIKLAT Pemkab Malang)

Sedangkan terhadap Individu Aparatur Pemerintah Kabupaten Malang adalah sebagai salah satu bagian dari cara memperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu ataupun dalam kenaikan pangkat, seperti pada Gambar 2.



**Gambar 2 Peran dan fungsi Diklat terhadap Individu Aparatur Pemerintah Kab Malang**  
 (Sumber: Kantor Diklat Pemkab Malang)

Diklat merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam karir PNS yang potensial dan berprestasi, yaitu dalam memperoleh prioritas jabatan atau kedudukan tertentu. Dengan demikian hubungan pangkat, jabatan dan Diklat dapat dikatakan sangat erat atau saling terkait, saling mendukung, dan merupakan integrated atau satu kesatuan yang berdasar pada PP No 12/2002 (tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil) dalam jabatan Struktural dan PP No 101/2000 (tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS). Lebih jelasnya dapat dilihat dan Gambar 3.

Tujuan dan sasaran Diklatpin baik Tingkat I, II, III ataupun IV secara umum sama yaitu terciptanya aparatur Pemkab Malang yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya. Sasaran dari Diklatpin Tingkat I, II, III, IV secara umum adalah terwujudnya pejabat Pemerintah Kabupaten

JENSIKLAT	JENSIKLAT	KEDIJUDUKAN DALAM INSTANSI
LP/LPJK/LPJN		CALON PNS
- Diklat Kepemimpinan Dr IV	-----	PNS
- Diklat T Fungsional Ijinaugas Belajar		
- Diklat Kepemimpinan Tk III 4	-----	PEJABAT ESELCPNIV
- Diklat T Fungsional Ijifrugas Belajar		
- Diklat Kepemimpinan Tk II	-----	PEJABAT ESELON III
- Diklat T Fungsional Ijini Tugas Belajar		
		PEJABAT ESELON II

Gambar 3 Hubungan Pangkatjabatan dan Diklat

(Sumber: Kantor Diklat Pemkab Making)

Malang yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan-persyaratan jabatan yang ditentukan.

Sedangkan secara khusus untuk Diklatpim I bertujuan untuk meningkatkan jumlah Pejabat Struktural Eselon II yang mengikuti Diklatpim Tingkat I, Untuk Diklatpim Tingkat II adalah untuk meningkatkan jumlah Pejabat Struktural Eselon III yang mengikuti Diklatpim Tingkat II, sedangkan untuk Diklatpim Tingkat III adalah meningkatkan jumlah Pejabat Struktural Eselon IV yang mengikuti Diklatpim Tingkat III.

### **Pendayagunaan Alumni Diklatpim dalam Rangka Peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur**

**Jumlah PNS** Pemkab Malang Berdasarkan Golongan pada tahun 2002 adalah sebagai berikut: Golongan I 514 orang, Golongan II 3843 orang, Golongan III 12038 orang, serta golongan IV adalah 1685 orang. Dari jumlah tersebut kondisi jumlah pegawai yang menduduki jabatan Struktural Pemkab Malang saat ini adalah sebagai berikut: Eselon II berjumlah 32 orang, Eselon III berjumlah 185 orang dan Eselon IV sebesar 760 orang. Sedangkan yang telah mengikuti Diklatpim selama tahun 2002 dapat dilihat dari Tabel 1.

Jumlah tersebut menunjukkan bahwa untuk Diklat Kepemimpinan sudah cukup banyak pejabat struktural yang mengenyam pendidikan penjenjangan dimaksud, sehingga dan segi kuantitas sudah memenuhi namun dari segi kualitas masih perlu pembenahan secara berkesinambungan.



Tabel 1 Jumlah Peserta Diklat Pim Tahun 2002

NAMA DIKLAT	JUMLAH ORANG
Diklat Pim II	17 orang
Diklat Pim III	67 orang
Diklat Pim IV	524 orang
<b>JUMLAH</b>	<b>608 orang</b>

Sumber: Badan Kepegawaian Pemkab Malang

Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar mendapat kenaikan jabatan atau posisi baru, walaupun ada pula yang masih belum mendapat posisi yang seharusnya. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan melalui tahap Seleksi, dan tahap pelaksanaan. Dalam tahap pelaksanaan Seleksi terdapat kendala di dalam pelaksanaan, yaitu antara lain: peserta kurang siap ditugaskan sehingga bila ditugaskan maka di tempat pelaksanaan Diklat menjadi kurang motivasi, sehingga tidak efektif, bila diganti dengan peserta lain, dalam kondisi yang tidak cukup waktu maka calon peserta juga menjadi tidak optimal atau terkesan asal ikut, surat penunjukan seringkali tidak disertai dengan data akurat sehingga seringkali terjadi salah penunjukan, hal ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan di lingkungan para pegawai karena yang harusnya ditugaskan tapi malah kesempatan itu diberikan kepada yang lain yang justru belum waktunya ditugaskan, adanya kesan penugasan yang tidak disertai dengan perencanaan yang baik sehingga terkesan adanya pemborosan.

Peserta Diklatpim kecuali ditunjuk dari instansi yang bersangkutan juga diberikan kesempatan kepada yang berminat mengikuti, para peserta yang mengikuti Diklatpim atas keinginan sendiri inilah yang harus memikul biaya sendiri tanpa ada bantuan dari instansi. Terdapat perbedaan sikap antara para peserta yang mengikuti Diklatpim dengan penugasan dan dengan biaya sendiri, dalam hal ini peserta yang mengikuti dengan keinginan sendiri terlihat lebih memperlihatkan kesungguhan daripada peserta yang ditugaskan yang menunjukkan sikap pasif yang terkesan asal ikut saja tanpa adanya inofasi.

Untuk melihat bagaimana respon para peserta Diklat terhadap Penda-yagunaan Alumni Diklat, maka dapat dilihat dan Tabel 2 hasil poling yang kami lakukan di lapangan sebagaimana tampak pada Tabel 2.

Tabel 2 Daya Guna Aparatur setelah Mengikuti Diklatpim

PERTANYAAN	HASIL POLING		
	Setuju	Tidak	Netral
Setelah mengikuti Diklat:			
• Wawasan meningkat	33	6	1
• Pengembangan Ilmu Pengetahuan meningkat	33	7	
• Pengalaman bertambah	38	2	
• Mampu memahami dan membuat kebijakan baru	26	1	2
• Membantu memecahkan masalah operasional pekerjaan sehari-hari	30	4	6
• Terlibat dalam setiap pemecahan masalah di tempat kerja	20	3	17
• Memberikan instruksi kepada star sehingga masalah segera teratasi	37	2	1
• Mengambil tindakan bilamana ada masalah yang terjadi	32	2	6
• Menindak lanjuti keluhan-keluhan bawahan yang disampaikan	30	8	2
• Memberikan umpan balik secara berkala kepada bawahan	28	5	7
• Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menilai pekerjaannya	34	2	4
• Dapat meningkatkan karier	30	2	8
• Dapat meningkatkan karier	25	9	6
• Mempengaruhi jenjang kepangkatan			
<u>J U M L A H</u> %	76,3%	10,4%	13,5%

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari label 2 tersebut menunjukkan bahwa prosentase 76% menunjukkan keefektifan pelaksanaan Diklat yang dilakukan oleh Pemkab Malang, dimana sebagian besar peserta merasakan berdayaguna di unit kerjanya setelah melaksanakan Diklat, sedangkan 10,4% merasa masih belum efektif dan 13,5% netral.

Kondisi tersebut diatas tentu saja mempengaruhi di dalam peningkatan karir pegawai dan penempatan mereka yang seringkali tidak disesuaikan dengan profesionalisme pegawai yang bersangkutan. Akibatnya para alumni peserta Diklatpim tersebut ada yang merasa tidak difungsikan (berdaya guna) setelah mengikuti Diklatpim karena kondisi lingkungan kerja mereka yang tidak mendukung keberadaannya, walaupun sebagian besar mengatakan bahwa mereka mendapatkan peningkatan karir ataupun pangkat setelah mengikuti Diklatpim dan dapat diterima dengan baik oleh lingkungan kerjanya secara profesionalisme.

## Perubahan-Perubahan terhadap Kualitas Kinerja Aparatur Pemkab Malang setelah Mengikuti Diklatpin

Mengenai kualitas kinerja aparatur setelah mengikuti Diklat Pim terdapat beberapa perubahan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja, seperti yang terlihat dari hasil polling pada Tabel 3.

**Tabel 3 Kualitas Kinerja Aparatur Setelah Mengikuti Diklat**

PERTANYAAN	HASIL POLLING		
	Setuju	Tidak setua	Netral
• Setelah mengikuti Diklatpin:			
• Tugas yang dibebankan terselesaikan dengan baik	38	1	1
• Tugas terselesaikan dengan tepat waktu	34	1	5
• Membantu peningkatan pelaksanaan tugas	39		1
	54		6
• Loyalitas menjadi tinggi			
• Adanya kesesuaian waktu penyelesaian tugas dengan pekerjaan yang dibebankan selama ini	30	4	6
• Hasil kerja meningkat	39	1	
• Mempunyai rasa percaya diri tinggi	38	2	-
• Dapat bekerjasama dengan teman kerja	38	1	1
• Semakin menjaga nama baik diri sendiri dan instansi	40	-	-
• Selalu merasa bersemangat dalam melaksanakan tugas	33	5	2
• Membuat rencana kerja di bidang kerja ke depan	35	4	1
• Berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait	32	6	2
• Melakukan pendekatan dengan relasi kerja	30	5	5
	24	9	7
• Mengerti proses <i>trouble shooting</i>			10
• Menghindari penumpukan pekerjaan yang mengganggu proses Operasional	26	4	
• Menggunakan sistem kerja dan metode yang benar saat melakukan pekerjaan	22	6	12
• Bersama-sama mengatasi hambatan pekerjaan yang terjadi	27		13
Jumlah%	82,3%	6,6%	10,5%

Dari Tabel 3 terlihat bahwa sebagian besar responden yaitu 82,3 menunjukkan kualitas kinerja yang tinggi setelah mengikuti DiklatPim dan 6,6% responden mengatakan tidak ada pengaruh serta 10,5% responden mengatakan netral. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tugas yang dibebankan dapat diselesaikan dengan lebih baik dan tepat waktu setelah mengikuti Diklatpin.

Dan hasil evaluasi juga menunjukkan hasil yang dapat mendukung peningkatan kualitas kinerja aparatur, seperti terlihat pada Tabel 4 ini yang dihasilkan dari penelitian yang dilakukan terhadap 20 peserta Diklatpin:

**Tabel 5 Hasil Evaluasi Peserta Diklatpim Tingkat III Tahun 2002**

NO	NILAI		KENAIKAN
	Pre Test	Post Test	
1	77,93	79,28	1,35%
2	79,56	80,04	0,48%
3	78,73	79,66	0,93%
4	78,68	79,49	0,81%
5	77,79	78,56	0,77%
6	77,10	78,74	1,64%
7	77,63	78,69	1,06%
8	79,21	81,48	2,27%
9	76,12	77,46	1,34%
10	76,98	78,42	1,44%
11	77,64	78,34	0,7%
12	76,27	76,93	0,66%
13	77,01	78,04	1,03%
14	77,08	77,73	0,65%
15	76,16	77,69	1,53%
16	77,67	78,23	0,56%
17	76,89	77,33	0,44%
18	76,64	77,22	1,18%
19	76,38	77,15	0,77%
20	78,05	78,65	0,6%
	<b>Rata-Rata</b>	<b>78,46</b>	<b>1,01%</b>

Sumber: Diolah dari rekap hasil nilai peserta Diklatpim Tingkat III Th 2002

Dan tabel 5 memberikan gambaran lebih konkret tentang hasil evaluasi kemampuan peserta kaitannya dengan hasil diklat yang diambil sampel dari 20 peserta dan 40 peserta yang ada. Dari tabel tersebut menunjukkan tingkat kemampuan peserta sebelum mengikuti diklat yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata pre test sebesar 77,45 mengalami peningkatan rata-rata sebesar 1,01 setelah peserta mengikuti diklat. Hal ini ditunjukkan oleh hasil post test peserta diklat dengan nilai rata-rata sebesar 78,46. Peningkatan nilai rata-rata hasil post test merupakan salah satu indikator keberhasilan Diklatpim dalam meningkatkan kemampuan peserta Diklatpim ditinjau dari sisi akademis, namun disisi lain peningkatan tersebut juga memberikan makna yang realistis bagi peningkatan kinerja di instansi di mana para peserta masing-masing bertugas. Yaitu adanya perubahan posisi atau peningkatan jabatan dan karier bagi para alumni peserta Diklatpim.

### Upaya-upaya yang Diperlukan untuk Mewujudkan Hasil Diklatpim dengan Kualitas Kinerja Aparatur Pemkab Malang

Untuk mengetahui upaya-upaya bagaimana yang diperlukan untuk mewujudkan Hasil Diklatpim maka kita perlu perhatikan tentang bagaimana sistem penyelenggaraan Diklatpim di Pemkab Malang, Tabel 6, 7 dan 8 menunjukkan respon peserta Diklat pim terhadap Materi, Pengajar dan Pengelola.

**Tabel 6 Materi Diklat**

PERTANYAAN	HASIL POLLING		
	Setuju	Tidak Setuju	N
<i>Materi:</i>			
Materi yang diberikan:			
• Mempunyai bobot yang sesuai dengan kemampuan peserta	34	3	3
• Mengarahkan pada perubahan sikap dan tingkah laku dalam mengelola manajemen organisasi	32	2	6
• Mengedepankan kajian yang dapat menambah wawasan dan tambahan	36	2	2
• Cakrawala yang disesuaikan dengan kondisi saat itu	34	2	4
• Sesuai dengan penerapan yang dilakukan di tempat kerja peserta	37	2	1
• Memberikan kompetensi dalam bertugas	31	4	5
• Memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam memimpin organisasi	39	1	
• Memberikan pengetahuan dan keterampilan mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi	37	1	2
• Memberikan dampak terhadap perubahan tingkah laku kerja	30	6	4
<b>Jumlah %</b>	<b>86,2%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,5%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah

Dan hasil respon peserta yang ditemui di lapangan ternyata 86,2% menyatakan materi yang diberikan umumnya efektif diberikan untuk meningkatkan daya guna dan kinerja aparatur.

Sedangkan untuk tenaga pengajar di dalam memberikan pelajaran dengan metode pengajaran: ceramah, pendalarnan materi, studi kasus (*case study*) penulisan kertas kerja, seminar/discusi, simulasi (*role playing*) dan praktik kerja lapangan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 7.

Dan Tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu 88,7% tenaga pengajar di dalam memberikan materi sudah sesuai dengan porsinya, hanya 4,1% peserta yang menyatakan kurang dan 6,9% netral.

### Taber Tenaga Pengajar

PERTANYAAN	HASIL POLLING		
	Setuju	Tidak	NETRAL
<i>Pengajar:</i>			
Dalam proses belajar mengajar:			
• Lebih menekankan pada pemberian berbagai tugas yang berkaitan dengan operasional tugas kerja	34	4	2
• Memberikan efek pcningkatan kapasitas organisasi secara berkala	32	4	4
• Mengarahkan pola pikir dan kebijakan organisasi kepada pemberdayaan personal dan organisasi serta masyarakat	29	2	9
• Mengarahkan untuk mengedepankan akuntabilitas publik dalam setiap pelaksanaan tugas	36	2	2
• Mencetak pemimpin yang dapat mengambil keputusan efektif	38		2
• Melaksanakan bimbingan dan pemahaman materi secara baik dan harmonis	38		2
• Materi dan kualitas pelajaran sesuai dengan penerapan di tempat kerja	39		
• Pengarahan kepada pmbentukan kelompok belajar dilakukan untuk menghidupkan suasana diskusi kelompok	38		
<b>Jumlah %</b>	<b>88,7%</b>	<b>4,1%</b>	<b>6,9%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah

Untuk mengetahui bagaimana respon para peserta mengenai pengelolaan Diklatpim, dapat dilihat dari Tabel 8.

**Tabel 8 Pengelola Diklat Pim**

PERTANYAAN	HASIL POLLING		
	Setuju	"Mak Setulu	Netral
<i>Pengelola:</i>			
• Adanya objektivitas dalam pemberian penilaian	24	5	
• Pembinaan disiplin selama pelaksanaan pendidikan dilakukan secara objektif dan konsisten	26	4	10
• Komunikasi berlangsung dengan baik yang mendukung pelaksanaan pendidikan	32	4	
• Pelaksanaan berlangsung secara tertib dan lancar	36	1	3
• Pemberian fasilitas yang disediakan memadai dan mendukung kelancaran pelaksanaan pendidikan	30	2	8
<b>Jumlah</b>	<b>74%</b>	<b>8%</b>	<b>13%.</b>

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa sebagian besar peserta yaitu 74% menyatakan setuju dengan pengelolaan yang dilakukan serta 8% menyatakan tidak setuju dan 13% menyatakan netral.

Untuk mengetahui jumlah pengelola dan keadaan pangkat, golongan serta pendidikannya dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9 Keadaan Eselon, Pangkat dan Strata Pendidikan Persona Kantor Diklat Pemkab Malang**

NO	ESELON	GOL/RUANG Orang				STRATA PENDIDIKAN Orang						
		IV	III	II	GOL <sup>ON</sup> OL	SD	SMP	SMU	D3	D4	Si	S2
1	III	1	-			-		-	-		-	1
2	IV	-	3			-		-	-	2	2	
3	Staf	1	11	6						3	3	1
4	Tenaga Kontrak				2	1	1					-
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>			<b>5</b>	<b>2</b>
		<b>24</b>				<b>24</b>						

*Sumber Kantor Diklat Pemkab Malang*

Upaya-upaya yang telah dilakukan adalah sebagai berikut. (1) Memberikan tambahan manfaat Diklatpim kepada para peserta alumni Diklatpim: bersangkutan bertugas: memberikan Peningkatan Motivasi, peningkatan pangkat dan karier aparatur alumni Diklatpim, Peningkatan kualitas dan efektivitas pelaksanaan Diklatpim. (2) Memberikan wawasan yang disesuaikan dengan kondisi kerja dan lapangan serta hubungan antar dinas. (3) Peningkatan kualitas sumber daya aparatur alumni peserta Diklatpim. (4) Perlu adanya tim penyusun program yang memiliki kompetensi dengan mekanisme yang jelas dan tersedianya modul, kurikulum dan silabi sesuai dengan kebutuhan. Hal ini untuk menghindari dari penyampaian materi yang basi atau tidak sesuai lagi dengan kondisi sekarang. (5) Perlu adanya data hasil Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) kepemimpinan serta data hasil evaluasi dan monitoring. Yang dimaksudkan untuk menghindari adanya pengiriman atau penugasan PNS yang kurang siap atau belum siap sehingga yang ditugaskan adalah memang mempunyai hak dan sesuai porsi yang ada. (6) Perlu adanya Sistem Informasi Manajemen (SIM) Kediklatan yang akurat, terprogram, terkini dan informatif disamping juga terwujudnya sistem seleksi peserta Diklatpim yang akurat di samping juga tersedianya

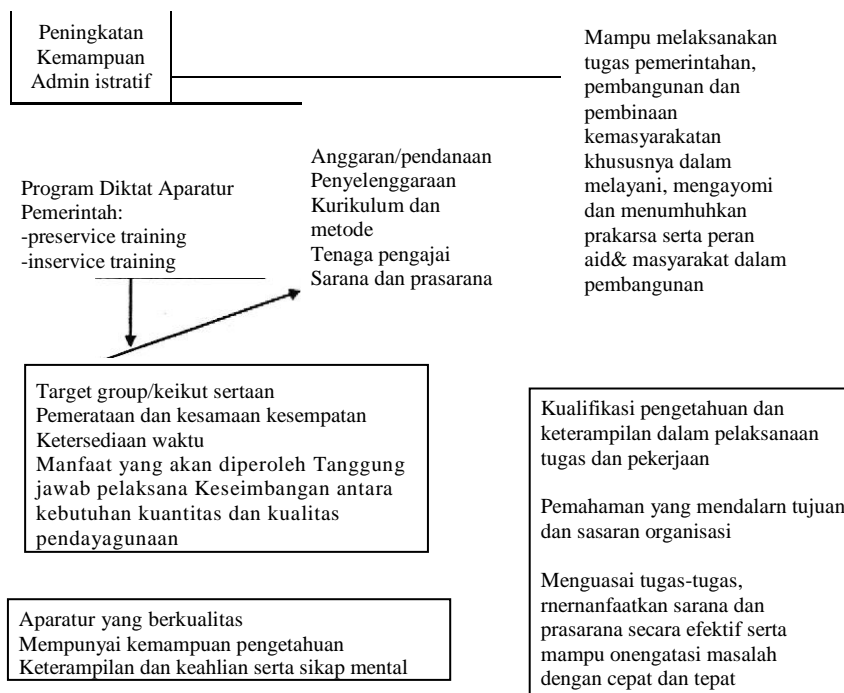
dan pemanfaatan media informasi yang sudah ada. (7) Tersedianya data untuk perbaikan dan pemantapan penyusunan, pelaksanaan serta pengembangan program. Hal ini dimaksudkan agar selalu ada inovasi-inovasi baru demi efektivitas pelaksanaan Diklat. (8) Adanya kerjasama yang sinergis dengan Badan Diklat Propinsi, Badan Diklat Depdagri, LAN RI dan Lembaga Pendidikan Tinggi/Universitas Negeri Swasta serta LSM yang telah terakreditasi serta kerjasama yang sinergis dengan unit kerja instansi terkait dalam penyelenggaraan Diklat. (9) Terwujudnya Sharing kompetensi tenaga widyawan serta tersedianya widyawan lokal yang memenuhi standar kuantitas dan kualitas. (10) Tersedianya dana atau anggaran yang memadai serta prasarana dan sarana yang baik. (11) Tersedianya pengelola Diklat yang profesional dengan adanya sistem manajemen penyelenggaraan diklat yang efektif, efisien, berdaya guna dan berhasil guna.

Hubungan pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah daerah sebagai salah satu alternatif strategi dalam peningkatan kemampuan administratif dapat dilihat pada Gambar 4.

Mampu melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan khususnya dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan prakarsa serta peran aktif masyarakat dalam pembangunan

Berdasarkan model tersebut terlihat bahwa apabila pendidikan dan pelatihan aparatur sebagai salah satu alternatif strategi dalam meningkatkan kemampuan administratif aparatur pemerintah Kabupaten Malang bila dirancang dan diselenggarakan dengan tepat sudah barang tentu menghasilkan aparatur yang berkualitas, mempunyai keahlian dan keterampilan dan dengan sendirinya juga akan membawa dampak yang baik bagi diri pegawai yang mengikuti maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, agar Diklat yang akan dilaksanakan dapat memberikan manfaat yang besar terhadap dayaguna peningkatan kualitas kinerja aparatur maka perlu adanya suatu tindak lanjut dan kegiatan tersebut. Adapun tindak lanjut dalam kegiatan tersebut dapat berupa sebagai berikut: adanya dukungan inovasi dalam bekerja, adanya hubungan individu dan organisasi yang berkesinambungan, adanya jasa tambahan kepada karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5 dan 6.





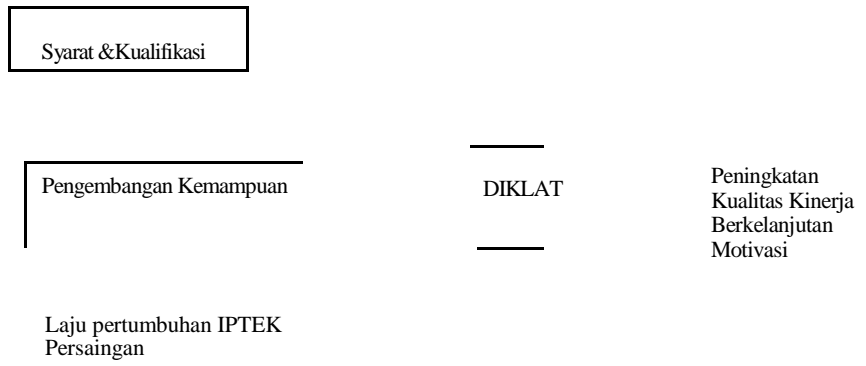
**Gambar 4 Keterkaitan Pendidikan dan Pelatihan sebagai alternatifstrategi dalam peningkatan kemampuan aparatur** Sumber: *Badan Kepegawaian Daerah*

## KESIMPULAN DAN SARAN

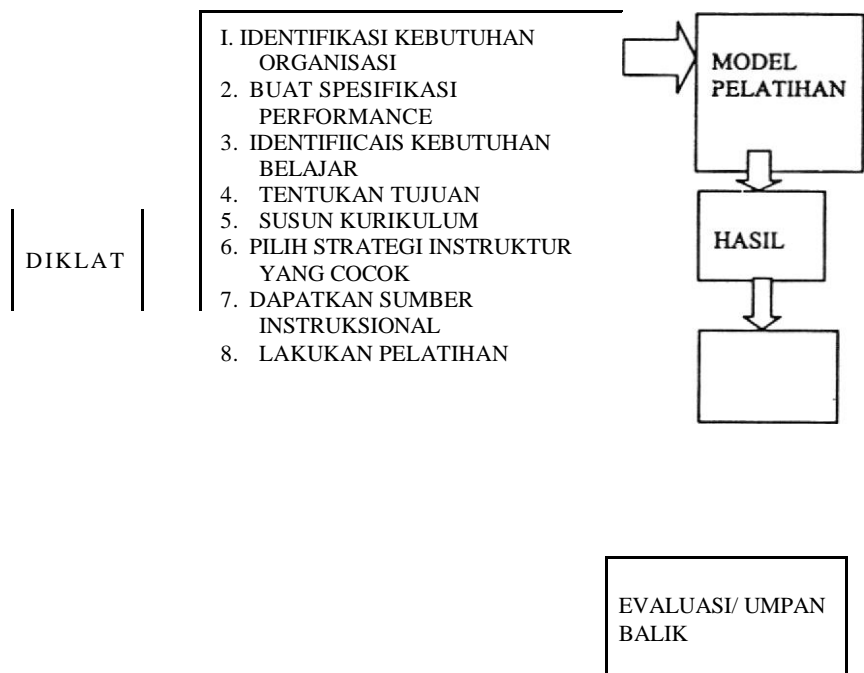
### Kesimpulan

Memasuki era globalisasi khususnya pada pelaksanaan otonomi daerah dan terselenggaranya *good governance* maka aparatur di lingkungan pemerintah Kabupaten Malang dituntut semakin profesionalisme dalam bekerja dan proporsional sehingga perlu ada strategi dan peningkatan kemampuan kerja aparatur secara bertahap dan berlanjut. Sehubungan dengan hal tersebut perlu adanya keseimbangan peningkatan kemampuan kerja sumber daya apartur. Melalui pelaksanaan diklatpin aparatur menuntut keselarasan, keserasian antara pembekalan, pengetahuan dan pembekalan keahlian maupun keterampilan terhadap dayaguna alumni Diklatpin aparatur dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja aparatur.

Perubahan-perubahan yang terlihat setelah para peserta mengikuti Diklatpin antara lain ditunjukkan dengan perubahan tugas yang dibebankan



**Gambar 7 Peningkatan Keterampilan dan Keahlian Aparatur**



**Gambar 8 Proses Pengembangan Diktat Aparatur**

(Sumber: Kantor Diklai Pemkab Malang)



dapat diselesaikan dengan lebih baik dan efektif dan efisien. Namun masih ada sebagian alumni juga mengatakan yang sebaliknya yaitu setelah mengikuti Diklatpin mereka tidak merasakan perubahan yang berarti, artinya di dalam peningkatan kualitas kinerja mereka maupun di dalam peningkatan karier dan jabatan. Secara faktual di lapangan masih dijumpai adanya kelemahan atau hambatan, antara lain belum tersedianya sarana dan prasarana Diklat secara memadai, dan mekanisme penyelenggaraan yang belum optimal dan teknis administratif yang masih tergolong cukup rumit dalam penyelenggaraan Diklat serta kurangnya personil yang profesional dalam penyelenggaraan dan materi yang monoton yang tidak disesuaikan dengan kondisi sekarang serta mekanisme penyelenggaraan Diklat masih terjadi tank menarik anggaran. Upaya-upaya yang diperlukan dalam meningkatkan kompetensi sistem untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan telah dilakukan, dimana dapat dilaksanakan dengan sistem aplikatif atau terapan dengan menggunakan pola dan teknik pelatihan tertentu.

#### Saran

Perencanaan program Diklatpin agar didasarkan pada kebutuhan riil pegawai yang memang dipersiapkan untuk menduduki jabatan tertentu berdasarkan kriteria objektif sesuai dengan peraturan yang berlaku. Di samping itu pelaksanaan Diklatpin jangan hanya terkesan asal jalan atau terlaksananya sebuah proyek. Perlu adanya kaderisasi dalam rekrutmen peserta dan instruktur Diklatpin yang didasarkan pertimbangan logis dan profesional.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Musanef. 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Notoatmojo, S.1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 *tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural* (Lembaran Negara Tahun 1994 Nomor 21, tambahan Lembaran Negara Nomor 3546).
- Tjiptono, I. 1996. *Reformasi Administrasi Konsep Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, I. 2000. *Total Quality Management* . Jakarta: Audi offset.