

BAB V
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN
DAN KONSEP STRATEGI PENGEMBANGAN
KEMAMPUAN PROFESIONAL
APARATUR PEMERINTAH DAERAH

A. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam pembahasan dikemukakan hasil-hasil penelitian yang ditujukan untuk menjawab berbagai hal yang berkaitan dengan hasil penelitian yaitu terutama untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah. Pada penelitian ini terdapat 2 hal yang menjadi sasaran yaitu memberikan kesimpulan berdasarkan statistik serta kesimpulan penelitian. Kesimpulan berdasarkan statistik adalah untuk menjawab hipotesis statistik yang telah dirumuskan yaitu yang berkaitan dengan apakah hipotesis penelitian ini dapat diterima (H_1) atau ditolak (H_0).

Penelitian ini menggunakan sampel dengan subyek 180 Orang terdiri dari atas Alumni Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan IV (Diklat Pim IV) sebanyak 87 orang, Alumni Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan III (Diklat Pim III) sebanyak 66 orang, dan Alumni Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan II (Diklat Pim II) sebanyak 27 Orang, dan masyarakat sebanyak 100 orang.

Pembahasan dari hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

5.1. Hubungan antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) dan Kualitas Kinerja Aparatur

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi dan pengujian dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil dari sebagai berikut : bahwa variabel yang memiliki hubungan terbesar yaitu hubungan antara variabel Diklat Teknis Fungsional (X_4) dengan Variabel Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Y) yaitu sebesar 0,6067, sedangkan variabel yang memiliki hubungan terkecil yaitu variabel Kebijakan (X_1) dengan variabel Diklat Teknis Fungsional yaitu sebesar 0,2052. Dan ternyata semua t hitung $>$ t tabel artinya bahwa semua variable mempunyai hubungan yang signifikan.

Dengan mengacu kepada hasil uji statistik yang dipaparkan diatas, maka setiap variabel penelitian memiliki hubungan dan saling berkaitan satu dengan yang lainnya walaupun terdapat beberapa variabel yang tingkat hubungannya sedang dan rendah, dengan demikian penelitian dapat terus dilanjutkan

5.2. Hubungan antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) dengan Kualitas Kinerja Aparatur

Dengan menggunakan SPSS diketahui bahwa koefisien korelasi multiple antara Hubungan antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) dan Kualitas Kinerja Aparatur ditunjukkan sebesar 0,720 artinya bahwa hubungan antara Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan

Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) serta Kualitas Kinerja Aparatur adalah cukup erat. Nilai $R^2 = 0,518$ artinya bahwa perubahan pada Kualitas Kinerja aparatur sebesar 51,78% disebabkan oleh perubahan pada Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjurangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4).

Mengacu kepada landasan teoritis bahwa Kebijakan Pemerintah dalam upaya peningkatan kualitas aparatur adalah sebagai suatu keharusan yang mutlak dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, maka pengembangan sumber daya manusia memberikan tujuh manfaat bagi organisasi, yaitu :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat;
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi;
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif;
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalisasinya;
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, 1998:183-184).

Hal senada dikemukakan oleh Torrington dan Hall, bahwa *development activity can drive motivation and commitment, and can be used in a strategic way to contribute toward these* (1995:398). Sebagai konsep pembangunan sumber daya manusia, pengembangan juga erat berkaitan dengan latihan (training). Meskipun secara konseptual antara keduanya terdapat perbedaan, tetapi

sebagaimana dinyatakan Siagian, bahwa perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan, karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari (1998:182).

5.3. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Terhadap Diklat Penjenjangan Struktural (X_3)

Hipotesis pertama diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), berpengaruh terhadap Diklat Penjenjangan Struktural (X_3).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), terhadap Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) adalah sebesar $R^2=0,1100$, artinya Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2) mempunyai pengaruh sebesar 11% terhadap perubahan pada variabel Diklat Penjenjangan Struktural (X_3). Dan pengaruh variable lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu yaitu sebesar 0,9434, atau sebesar 89% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian. Pengujian hipotesis Secara Keseluruhan dengan statistik uji F diperoleh nilai 10,920. Dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n-k-1$ diperoleh F tabel sebesar 3,047 sehingga F hitung > F tabel maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, dan latar belakang pendidikan mempunyai pengaruh terhadap variabel Diklat Penjenjangan Struktural.

Kemudian pengujian hipotesis secara individual, diketahui bahwa nilai uji t untuk variabel Kebijakan $>$ t tabel, diperoleh nilai signifikansi X_1 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sedangkan Latar Belakang Pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Diklat penjenjangan struktural.

Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Diklat Penjenjangan Struktural. Diketahui bahwa kebijakan mempunyai pengaruh sebesar 8,77%, sedangkan Latar Belakang Pendidikan hanya sebesar 2,24% terhadap Diklat Penjenjangan Struktural.

Kebijakan mengenai peningkatan kemampuan Pegawai Negeri Sipil didasarkan kepada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan ini juga menetapkan bahwa para Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki suatu jabatan struktural diwajibkan mengikuti Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (Diklatpim), untuk eselon II harus mengikuti Diklatpim II (Spamen), untuk eselon III harus mengikuti Diklatpim III (Spama), dan untuk eselon IV harus mengikuti Diklatpim IV (Adum/Adumla). Tanpa memenuhi ketentuan tersebut sebenarnya tidak diperkenankan untuk menduduki jabatan sesuai eseloneringnya, namun pada saat ini terdapat kebijaksanaan untuk menduduki jabatan terlebih dahulu kemudian baru mengikuti Diklatpim. Hal ini diperkenankan apabila terdapat jabatan yang belum diisi namun pegawai yang memenuhi persyaratan pendidikan belum tersedia, sehingga beberapa pegawai yang memiliki kapabilitas tertentu

serta latar belakang pendidikan formal dan kepangkatan memenuhi persyaratan diberi kesempatan untuk menjabatnya, dan tentunya lewat pertimbangan dan seleksi dari Badan Pertimbangan Kepangkatan dan Jabatan (Baperjakat).

Untuk mengikuti Diklat Penjenjangan Struktural, tentunya kebijakan berkaitan dengan hal itu menjadi persyaratan mutlak sedangkan Latar belakang pendidikan pegawai atau aparatur hanya sebagai faktor pendukung persyaratan tentang wawasan formal yang ditetapkan oleh pemerintah daerah.

Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia, dalam hal ini aparatur pemerintah daerah, jelas terlihat ada urutan peraturan. Adanya hirarki proses kebijakan ini, selaras pula dengan apa yang dikemukakan Bromley, yaitu proses pada level kebijakan (*policy level*), level organisasional (*organizational level*) dan level operasional (*operational level*) (1989:32-33).

Ketiga level kebijakan ini, dalam bentuk peraturan yang dibuat oleh pemerintah pusat yang pada tahapan implementasinya akan mempengaruhi pola-pola interaksi (*paattern of interactions*) di dalam kelembagaan diklat sebagai pelaksana kebijakan dan aparatur pemerintah daerah sebagai sasaran kebijakan tersebut, khususnya dalam pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan aparatur pemerintah daerah. Berikutnya, pola-pola interaksi ini akan mempengaruhi *outcomes*, yaitu hasil yang diinginkan dari kebijakan tersebut. Dalam hal ini, hasilnya adalah berjalannya aktivitas pelayanan publik dari pemerintah Kota Tasikmalaya yang terdukung oleh keterlibatan aparatur pemerintah daerah sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Kebijakan Pemerintah dalam rangka membangun sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah merupakan sesuatu yang bernilai strategis. Dalam kaitan ini, pengembangan dan pemberdayaan aparatur pemerintah daerah sebagai elemen paling vital dan sumber daya manusia aparatur menempati posisi sangat penting dalam pembangunan sektor pendidikan aparatur secara keseluruhan.

Sebagai salah satu lembaga diklat aparatur yang berkarakteristik tertentu, badan diklat berperan sebagai salah satu subsistem dari sistem kebijakan pengembangan dan pemberdayaan aparatur pemerintah daerah. Dalam hal ini, keberadaannya selain sebagai wujud nyata pembinaan aparatur dalam menyelenggarakan pendidikan, juga berperan sebagai salah satu *implementing agent* kebijakan pemerintah; implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses atau siklus kebijakan pemerintah. Terdapat berbagai faktor atau variabel yang harus diperhatikan dalam tahap ini, karena pengaruhnya yang nyata terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pemerintah. Keempat faktor tersebut adalah komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi. Keberhasilan implementasi kebijakan pengembangan dan pemberdayaan aparatur pemerintah daerah melalui badan diklat akan sangat berpengaruh terhadap kualitas dan kinerja aparatur pemerintah daerah sebagai output lembaga pendidikan.

5.4. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4)

Hipotesis pertama diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), berpengaruh terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4) adalah sebesar 0,086 artinya Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2) mempunyai pengaruh sebesar 8,6% terhadap perubahan pada variabel Diklat Teknis Fungsional (X_4). Dan pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu sebesar 0,956, atau sebesar 91,4% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian.

Pengujian hipotesis Secara Keseluruhan dengan statistik uji F diperoleh nilai : 8,303. Dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$ diperoleh F tabel sebesar 3,047 sehingga F hitung > F tabel maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, dan latar belakang pendidikan mempunyai pengaruh terhadap variabel Diklat Teknis Fungsional.

Pengujian hipotesis Secara Individual diketahui bahwa nilai uji t untuk variabel Latar Belakang Pendidikan > t tabel, jika menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi X_2 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sedangkan Kebijakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Diklat Teknis Fungsional.

Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Diklat Teknis Fungsional, diketahui bahwa Kebijakan mempunyai pengaruh hanya sebesar 2,296%, sedangkan Latar Belakang Pendidikan sebesar 6,286% terhadap Diklat Teknis Fungsional.

Pada pelaksanaan Diklat Teknis Fungsional, kebijakan tentang hal tersebut hanya bersifat ketentuan formal yang tidak seluruhnya mengikat, seperti rekrutmen peserta diberikan kebijakan kepada pemerintah daerah termasuk anggaran untuk pembiayaannya, namun latar belakang pendidikan menjadi persyaratan yang bersifat mutlak untuk mengikuti pelatihan tersebut. Mengacu kepada teoritis bahwa : Peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku utama pembangunan yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa...

Hasil pemikiran di atas menghadapkan kita pada arah, tantangan, dan tuntutan umum pendidikan dalam kehidupan abad ke-21 sebagai masa depan institusi. Sehubungan dengan masalah ini, IKIP Bandung (Kartadinata, 1997:7) membuat kajian tentang arah, tantangan, dan tuntutan abad ke-21 adalah sebagaimana dinyatakan berikut ini :

- (1) pendidikan adalah modal dasar pembangunan bangsa yang terarah kepada upaya memberdayakan seluruh potensi manusia Indonesia, yang menyangkut nilai-nilai intrinsik, instrumental, dan transedental;
- (2) pendidikan mencakup target khalayak yang amat luas yang mengandung sasaran, tujuan, dan kepentingan yang berbeda-beda, menuntut suasana yang bervariasi serta multimethod dan multimedia;
- (3) fungsi pendidikan akan terarah pada upaya mendorong orang untuk belajar aktif sendiri dan memberdayakan semua potensi yang ada pada dirinya. Proses belajar akan menjadi lebih bersifat dialogis, berlangsung dalam setiap saat dan tatanan, terkait dalam konteks yang lebih fungsional dan berlangsung dalam iklim kooperatif;
- (4) produk pendidikan yang berwujud sumber daya manusia harus menampilkan mutu yang mandiri dan mengandung keunggulan, baik kooperatif maupun kompetitif, baik ditingkat lokal, nasional maupun internasional;
- (5) mutu organisasi, mutu manajemen, mutu kepemimpinan menjadi tuntutan semakin luas, terbuka, dan menghendaki ketertiban semua unsur yang terarah kepada pencapaian mutu pendidikan yang pada gilirannya pencapaian mutu sumber daya

manusia yang makin baik dan merata; dan (6) pengembangan sikap sadar teknologi dan sains, keseluruhan peningkatan diri para pendidik dan staf, adalah hal yang mutlak perlu ditanamkan yang akan digunakan sebagai sarana dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berwawasan teknologi dan memiliki kesiapan belajar sepanjang hayat.

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai aspek kehidupan, terutama sekali dilakukan melalui diklat. Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, perkembangan SDM lebih ditekankan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi.

Pengembangan SDM bermutu adalah proses kontekstual dan futuristik, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan manusia yang mampu, mau dan siap belajar sepanjang hayat. Pendidikan di dalam dunia yang penuh kompetisi, perubahan, resiko, tetapi juga mengandung banyak peluang harus melakukan reformasi dan memfokuskan tuntutannya kepada menciptakan suatu *learning society*.

Sejalan dengan uraian di atas, Engkoswara (1990:7) mengemukakan pula tentang masalah pendidikan sebagai berikut :

Diperoleh kesan bahwa penanganan pendidikan masih pragmatis (*straigh to the problem*) belum dalam perspektif jangka panjang dan longitudinal. Gejala tersebut merupakan indikasi kesenjangan atau krisis produktivitas, kualitas manusia yang relatif rendah, baik dalam prestasi maupun proses (suasana). Apabila kesenjangan itu dibiarkan berlarut-larut dapat mengganggu lajunya pembangunan dan dapat menggoncangkan stabilitas nasional.

Diklat merupakan salah satu sarana pengembangan SDM (personel), baik pengembangan dirinya maupun pengembangan organisasinya. Dengan adanya pendidikan dimaksud, agar dapat meningkatkan pengetahuan dalam menghadapi

lingkungan pekerjaan di tempat ia nanti mendarmabaktikan dirinya. Sedangkan pelatihan, agar dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.

Program pengembangan SDM melalui diklat akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa produktivitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas organisasi dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi yang selalu berubah.

Dalam menangani masalah SDM, Siagian (1997:44) mengemukakan bahwa salah satu manfaat perencanaan SDM adalah sebagai berikut :

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah maupun kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

Dengan demikian, sebelum program diklat diselenggarakan, perlu direncanakan SDM yang akan mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

5.5. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2), dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) Terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4)

Hipotesis pertama diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2) dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3), berpengaruh terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), terhadap Diklat Teknis Fungsional (X_4) adalah sebesar 0,220,

artinya, Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2) dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) mempunyai pengaruh sebesar 22% terhadap perubahan pada variabel Diklat Teknis Fungsional (X_4). Dan pengaruh variable lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu sebesar 0,883, atau sebesar 78% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian.

Pengujian hipotesis secara keseluruhan melalui statistik uji F dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai : 16,509, dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$ diperoleh F tabel sebesar 2,656 sehingga F hitung > F tabel maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, latar belakang pendidikan dan Diklat Penjenjangan Struktural mempunyai pengaruh terhadap variabel Diklat Teknis Fungsional.

Pengujian Hipotesis Secara Individual, diketahui bahwa nilai uji t untuk variabel Latar Belakang Pendidikan dan Diklat Penjenjangan Struktural > t tabel, jika menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi X_2 dan X_3 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sedangkan Kebijakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Diklat Teknis Fungsional.

Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan, Latar Belakang Pendidikan dan Diklat Penjenjangan Struktural terhadap Diklat Teknis Fungsional, diketahui Kebijakan mempunyai pengaruh hanya sebesar 0,1%, sedangkan Latar Belakang Pendidikan sebesar

5,19% dan Diklat Penjurangan Struktural 16,69% terhadap Diklat Penjurangan Struktural.

Diklat Teknis fungsional, adalah diklat yang bersifat pemberian ketrampilan dan pengetahuan teknis bagi PNS yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di mana yang bersangkutan melaksanakan tugas. Ketrampilan seorang pegawai atau aparatur pemerintah daerah akan meningkat lebih baik apabila yang bersangkutan disamping memiliki latar belakang pendidikan yang memadai disertai telah mengikuti jenjang Diklat penjurangan struktural.

Mengacu kepada konsep teoritis bahwa metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu metode yang dapat mengintrodusir suatu materi dan komunikasi antara widyaiswara dengan peserta diklat serta antara sesama peserta diklat sehingga dapat menimbulkan suatu suasana belajar yang dinamis dan tidak membosankan. Sejalan dengan hal ini Bernardin dan Russel (1993:306) berpendapat bahwa terdapat dua kategori tentang metode program diklat sebagai berikut :

a. Metode yang sifatnya lebih mengutamakan penyampaian informasi

Metode ini ditandai dengan berlangsungnya arus komunikasi satu arah, sehingga peserta tidak terlalu dituntut partisipasinya. Metode ini terutama digunakan untuk menyampaikan materi ketrampilan atau sikap faktual. Selama program diklat berlangsung, peserta tidak mencoba langsung apa yang diajarkan. Beberapa teknik penyampaian informasi yang umum digunakan adalah teknik kuliah/ceramah, teknik peragaan dan teknik belajar sendiri, baik belajar secara bebas maupun belajar dengan instruksi terprogram.

b. Metode yang bersifat memberi tambahan pengalaman (experimental)

Dalam metode ini peserta diklat melakukan interaksi, baik dengan instruktur, komputer/simulator atau dengan sesama peserta diklat untuk melatih/mencoba langsung ketrampilan yang diajarkan. Metode eksperimental terutama digunakan untuk mengajarkan ketrampilan dan kemampuan fisik dengan cara memberi kesempatan kepada peserta untuk mengalami sendiri.

c. Evaluasi Keberhasilan Program Pendidikan dan Pelatihan

Program diklat yang telah dilaksanakan harus dapat diukur keberhasilannya agar dapat dijadikan bahan masukan bagi penyelenggara program diklat diwaktu yang akan datang. Evaluasi ini meliputi pengumpulan informasi tentang kepuasan peserta terhadap materi diklat serta tingkat penerapan ketrampilan yang diajarkan pada pekerjaannya sehari-hari. Tanpa adanya suatu evaluasi akan sulit untuk menentukan apakah diklat tersebut benar-benar telah membantu meningkatkan ketrampilan peserta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun kriteria yang digunakan pada umumnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Reaksi

Hal ini menunjukkan bagaimana tanggapan peserta diklat dan pihak-pihak yang terkait serta meliputi tentang kelanjutan program dan nilai-nilai potensial program yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada para peserta diklat. Selain daripada itu untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta diklat dapat pula

diperoleh melalui diskusi setelah diklat selesai atau mungkin dapat diwakili oleh tingkat popularitas program tersebut (tingkat minat terhadap program) atau dari daftar hadir peserta.

b. Pengetahuan

Untuk mengukur sejauhmana tingkat pengetahuan yang diperoleh oleh peserta diklat dalam mengikuti pendidikan dan latihan tersebut, pada umumnya digunakan test pada akhir program. Untuk suatu jenis ketrampilan yang baru sebagai sasaran diklat, salah satu alternatif yang digunakan adalah jumlah pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta diklat untuk memiliki ketrampilan yang ditargetkan di bawah kondisi-kondisi tertentu.

Perilaku tugas.

Penyelenggaraan diklat dapat juga dievaluasi dalam bentuk perilaku pada saat peserta diklat sudah kembali ke tempat tugasnya (*on the job behaviour*). Apakah yang bersangkutan setelah kembali ke tempat tugasnya menunjukkan produktivitas kerja yang lebih baik ?. Untuk mengetahuinya diperoleh melalui wawancara atau survey terhadap alumni peserta diklat yang bersangkutan maupun dengan cara memperhatikan indikator-indikator tertentu serta dari informasi dari rekannya, bawahan ataupun atasan yang bersangkutan.

Pada suatu organisasi yang telah menetapkan sistem penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) terhadap para pegawainya maka untuk peserta diklat dimonitor perilakunya dari sebelum mengikuti diklat sampai dengan setelah mengikuti diklat. Namun para widyaiswara sering merancang sendiri bentuk

penilaian khusus terhadap peserta diklat sehingga diperoleh data lengkap tentang perilaku peserta diklat.

5.6. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2) Terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y)

Hipotesis pertama diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y) adalah sebesar 0,266, artinya Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2) mempunyai pengaruh sebesar 26,6% terhadap perubahan pada variabel terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y). Dan pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu sebesar 0,8567 atau sebesar 85,67% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian.

Pengujian hipotesis secara keseluruhan dengan statistik uji F diperoleh nilai : 32,078. Dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$ diperoleh F tabel sebesar 3,047 sehingga F hitung > F tabel maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, dan latar belakang pendidikan mempunyai pengaruh terhadap variabel Kualitas Kinerja Aparatur.

Pengujian hipotesis Secara Individual diketahui bahwa semua nilai uji $t > t$ tabel, jika menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut signifikan

pada tingkat keyakinan 95%. Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan dan Latar Belakang Pendidikan terhadap Kualitas Kinerja Aparatur, diketahui Kebijakan mempunyai pengaruh sebesar 16,06%, sedangkan Latar Belakang Pendidikan sebesar 10,6% terhadap Kualitas Kinerja Aparatur.

Aparatur Pemerintah Daerah adalah merupakan komponen yang determinan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pengembalian amanah dari rakyat serta menempati posisi kunci sebagai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sebagai aparatur pemerintah daerah, dan dampak kualitas kemampuan profesional dan kinerjanya bukan hanya akan berkontribusi terhadap kualitas kinerja yang dihasilkannya melainkan juga akan berlanjut pada kepuasan pelanggan (publik) yang membutuhkan pelayanannya tersebut, yang pada gilirannya akan nampak pengaruhnya terhadap tingkat kepercayaan publik kepada pemerintah.

Aparatur pemerintah daerah yang berkualitas dan profesional tentunya sangat tidak mungkin terbentuk dengan sendirinya, melainkan harus melalui upaya-upaya yang strategis untuk pengembangannya secara berencana dan berkesinambungan. Upaya yang sedemikian tersebut memang seharusnya dilakukan mengingat tuntutan standar kualitas serta kebutuhannya di masyarakat juga terus berkembang mengalami perubahan seiring dengan pesatnya perkembangan penemuan dan inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi disertai rekayasannya ke segala bidang kehidupan secara global.

Guna mewujudkan Aparatur Pemerintah Daerah yang berkualifikasi profesional, maka kiranya perlu digambarkan profil tentang sumber daya manusia yang dipandang memenuhi persyaratan profesional itu. Menurut Soegarda (dalam Syamsuddin,1996:124) dikemukakan yang dapat menyanggah tugas profesional seyogyanya sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan dan pengertian tentang pertumbuhan jiwa manusia dari segala taraf dan perkembangan segala segi dan sendinya, demikian pula tentang proses belajar.
2. Memiliki pengetahuan dan pengertian tentang alam dan masyarakat, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi proses belajar khususnya dan pendidikan pada umumnya.
3. Menguasai sepenuhnya pengetahuan dan kefahaman tentang hal bidang disiplin ilmu/studi.

Maka dari itu dengan mengacu kepada pendapat tersebut, untuk rencana pengembangan kemampuan profesional aparatur pemerintah daerah meliputi :

- a. Pendidikan profesional
- b. Pendidikan formal/umum
- c. Pendidikan spesialis

5.7. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2), dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) Terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y)

Hipotesis pertama diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2)

dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3), berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1) dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y) adalah sebesar 0,360 artinya, Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2) dan Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) mempunyai pengaruh sebesar 36% terhadap perubahan pada variabel terhadap Kualitas Kinerja Aparatur (Y). Dan pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu sebesar 0,800, atau sebesar 64% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian.

Pengujian hipotesis secara keseluruhan dengan statistik uji F diperoleh nilai 33,025, dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$ diperoleh F tabel sebesar 2,656 sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, latar belakang pendidikan dan Diklat Penjenjangan Struktural mempunyai pengaruh terhadap variabel Kualitas Kinerja Aparatur.

Pengujian hipotesis secara individual diketahui bahwa semua nilai uji $t > t_{tabel}$, jika menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi untuk variabel-variabel tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%.

Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan Latar Belakang Pendidikan dan Diklat Penjenjangan Struktural terhadap Kualitas Kinerja Aparatur, diketahui Kebijakan mempunyai pengaruh

hanya sebesar 11,925%, sedangkan Latar Belakang Pendidikan sebesar 9,207% dan Diklat Penjenjangan Struktural 14,851% terhadap Kualitas Kinerja Aparatur.

Di masa yang akan datang SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang memiliki pengetahuan yang luas. Dengan kata lain dapat disebutkan SDM yang berkualitas yaitu SDM yang komprehensif dalam berpikir dan selalu mengantisipasi tuntutan tugas di masa depan.

Individu yang berkualitas mempunyai ciri-ciri seperti : luas dalam berpikir dan mempunyai pengetahuan yang mendalam, terampil dalam mengerjakan tugas, sehingga akan dapat menjadi SDM yang produktif sekaligus akan dapat menambah produktivitas organisasi.

Sekaitan dengan masalah ini, Djoyonegoro dan Suryadi (1995:32) mengemukakan beberapa ciri individu yang berkualitas yaitu : "Sumber daya manusia dapat dianggap lebih berkualitas jika memiliki : sikap, perilaku, wawasan, kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor pembangunan".

Kecenderungan tuntutan tugas di masa depan yang harus diisi oleh individu-individu yang berkualitas telah diantisipasi dengan didasari dalam berbagai kecenderungan dan perubahan. Hal ini dikemukakan oleh Naisbitt & Aburdane (alih bahasa FX Budijanto, 1990:2) bahwa ada 10 kecenderungan dalam menghadapi masa depan yaitu :

- (1) masyarakat industri menjadi masyarakat informasi;
- (2) teknologi paksa menjadi *high tech/high touch*;
- (3) ekonomi nasional menjadi ekonomi dunia;
- (4) jangka pendek menjadi jangka panjang;
- (5) sentralisasi menjadi desentralisasi;
- (6) bantuan institusional menjadi bantuan diri;
- (7) demokrasi

representatif menjadi demokrasi partisipatif; (8) hierarki menjadi jaringan; (9) utara menjadi selatan; dan (10) salah satu menjadi pilihan ganda.

Perubahan-perubahan yang terjadi, membuka era baru dalam mengemban tugas di masa depan yang semakin berat dan kompleks. Perubahan dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi dirasakan sebagai suatu peluang yang sangat berharga bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang informasi komunikasi. Kualitas pelayanan jasa yang menjadi tolok ukur keberhasilan serta citra perusahaan tentunya perlu dikelola oleh manajemen mutu yang baik dan ditangani oleh SDM yang handal.

Dari tuntutan jabatan dan tuntutan tugas yang menuntut pula pengembangan pengetahuan dan teknologi, perlu diimbangi oleh kemampuan SDM yang berkualitas tinggi. Sejalan dengan masalah ini, Sutermeister (1976:11) telah mengemukakan bahwa : *"Ability deemed to result from knowledge and skill. Knowledge in turn is effected by : education, experience, training, and interest"*.

Melalui perubahan dan peningkatan kemampuan individu yang dipengaruhi oleh pengalaman, pendidikan, pelatihan, dan minat kemampuan pun akan meningkat dan profesionalisme akan mencapai. Tuntutan kemampuan di masa depan suatu organisasi akan meliputi kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan merupakan suatu yang harus dimiliki oleh setiap individu.

Senada dengan permasalahan di atas, Covey membentuk tujuh kebiasaan yang disebut habits. Dalam hal ini Covey (1990:53) mengemukakan tujuh

kebiasaan yang ditempuh oleh individu agar dapat bekerja dengan cara yang efektif sebagai *The Seven Habits Paradigm*.

Selanjutnya urutan dari : "*The Seven Habits Paradigm*" adalah sebagai berikut : "(1) *be proactive*; (2) *begin with the end in mind*; (3) *put first things first*; (4) *think win win*; (5) *seek first to understand then to be understood*; (6) *Sinergize*; and (7) *sharpen the saw*".

5.8. Pengaruh antara Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) terhadap Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Hipotesis yang diajukan, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, dalam diagram jalur Kebijakan (X_1), dan Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) terhadap Kualitas Kinerja aparatur Pemerintah Daerah (Y).

Pengaruh seluruh variabel-variabel Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) terhadap Kualitas Kinerja aparatur (Y) adalah sebesar 0,518, artinya Kebijakan (X_1), Latar Belakang Pendidikan (X_2), Diklat Penjenjangan Struktural (X_3) dan Diklat Teknis Fungsional (X_4) mempunyai pengaruh sebesar 51,8% terhadap perubahan pada variabel Kualitas Kinerja aparatur Pemerintah Daerah (Y). Dan pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui koefisien jalur untuk residu sebesar 0,6944 atau sebesar 48,2% kinerja dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk ke dalam variabel penelitian.

Pengujian hipotesis Secara Keseluruhan dengan statistik uji F diperoleh nilai : 46,983. Dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$ diperoleh F tabel sebesar 2,423 sehingga F hitung $>$ F tabel maka H_0 ditolak artinya secara keseluruhan Kebijakan, Latar Belakang Pendidikan, Diklat Penjenjangan Struktural dan Diklat Teknis Fungsional mempunyai pengaruh terhadap variabel terhadap Kualitas Kinerja Aparatur.

Pengujian hipotesis Secara Individual diketahui bahwa semua nilai uji $t >$ t tabel, jika menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel-variabel Kebijakan, Latar Belakang Pendidikan, Diklat Penjenjangan Struktural dan Diklat Teknis Fungsional mempunyai pengaruh terhadap variabel Kualitas Kinerja aparatur, diketahui Diklat Teknis Fungsional merupakan variabel yang paling besar dalam mempengaruhi Kualitas Kinerja aparatur yaitu sebesar 27,270% disusul oleh Kebijakan 11,813%, Diklat Penjenjangan Struktural 6,9% dan terakhir Latar Belakang Pendidikan sebesar 5,8%. Jumlah pengaruh keseluruhan terhadap Kualitas Kinerja aparatur adalah sebesar 51,782%

Mengacu pada rangkuman analisis deskriptif dalam tabel di bawah, secara garis besar diilustrasikan dalam prosentase tentang pendapat responden atas pertanyaan yang diajukan mengenai variabel-variabel kebijakan, Latar belakang pendidikan, Diklat Penjenjangan Struktural, Diklat Teknis fungsional dan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah, sebagai berikut :

Tabel V.1
RANGKUMAN DESKRIPTIF PENDAPAT RESPONDEN
DALAM PERSEN

VARIABEL	DIKLAT PIM IV		DIKLAT PIM III		DIKLAL PIM II	
	S (%)	KS(%)	S (%)	KS(%)	S (%)	KS(%)
Kebijakan	50,5	49,5	43,7	56,3	40,6	51,4
Latar Belakang Pendidikan	47,6	52,4	42,5	57,5	42,7	57,3
Diklat Penjenjangan Struktural	60,2	39,8	64,5	35,5	64,4	35,6
Diklat Teknis Fungsional	53,7	46,3	51,8	48,2	50,6	49,4
Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah	51,5	48,5	51,9	48,1	50,3	49,7

Keterangan : SS : Sangat Setuju; S : Setuju; KS : Kurang setuju; TS : Tidak Setuju

Dari tabel diatas, bahwa variabel yang dinilai oleh responden menunjukkan bahwa responden Alumni Diklatpim IV memberikan jawaban setuju terhadap Diklat Penjenjangan Struktural yang harus ditempuh oleh Aparatur Pemerintah Daerah agar meningkat kapabilitasnya masing-masing dengan nilai 60,2%; Alumni Diklatpim III dengan nilai 64,5%, dan Alumni Diklatpim II dengan nilai 64,4%. Demikian juga terhadap Diklat Teknis Fungsional, para responden memberikan jawaban setuju, Alumni Diklatpim IV dengan nilai 53,7%, Alumni Diklatpim III dengan nilai 51,8%, dan Alumni Diklatpim II dengan nilai 50,6%. Sedangkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sesuai variabel jawaban setuju nilainya lebih rendah. Berdasarkan nilai tersebut

menunjukkan bahwa variabel Diklat Penjenjangan Struktural dan Diklat Teknis Fungsional harus diprioritaskan atau mendapat perhatian khusus, sehingga mampu mendukung peningkatan kualitas kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.

Dikaitkan dengan konsep teoritis, bahwa Kebijakan adalah merupakan pengaturan tentang penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi pegawai negeri sipil, dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS. (PP. Nomor 101 Tahun 2000).

Pemerintah Kota Tasikmalaya merupakan organisasi pemerintahan yang memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sebagai organisasi pemerintahan tentunya mempunyai fungsi sebagai birokrasi publik yang harus memberikan pelayanan yang prima kepada publik atau pelanggan. Guna menjalankan fungsi utama sebagai pelayanan publik (*public services*) diperlukan sumberdaya manusia aparatur yang profesional, berpengetahuan luas, dan berkinerja tinggi disertai dengan moral yang baik.

Dengan kebijakan di bidang pelayanan publik serta kebijakan peningkatan kapasitas kemampuan pegawai, Pemerintah Kota Tasikmalaya telah banyak mengikut sertakan untuk mengikuti pendidikan dan latihan diberbagai jenjang pendidikan dan latihan seperti Diklatpim (pendidikan dan latihan kepemimpinan untuk eselon II, III, dan IV) maupun jenjang pendidikan formal di perguruan tinggi baik dengan sistem bea siswa maupun swadaya pegawai itu sendiri, sebagai upaya peningkatan kemampuan profesionalnya.

Berkaitan dengan rangkuman data kuantitatif tersebut, ternyata secara kualitatifpun kebijakan tentang peningkatan kualitas kinerja aparatur termasuk peningkatan kemampuan profesionalisme, setelah dilakukan evaluasi berdasarkan fungsi utama dalam analisis kebijakan disimpulkan terdapat kekurangan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, karena kebutuhan, nilai dan kesempatan tidak dapat dicapai melalui tindakan publik serta memunculkan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Dan apabila merujuk kepada konsep teori mengenai kriteria evaluasi kinerja kebijakan, dapat dikemukakan sebagai berikut :

(a) efektivitas, hasil yang diinginkan tidak dapat dicapai, disebabkan kebijakan tersebut kurang mengakomodir peningkatan kualitas kinerja aparatur; (b) efisiensi, usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan sangat minimal terutama bagi para aparatur pemerintah daerah yang akan melanjutkan kejenjang pendidikan lebih tinggi dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya; (c) Perataan, biaya dan manfaat didistribusikan dengan tidak merata atau sebanding kepada kelompok-kelompok yang berbeda; (d) Responsivitas, hasil kebijakan kurang memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok; dan (e) Ketepatan, hasil (tujuan) yang diinginkan kurang berguna atau bernilai bagi peningkatan kapabilitas profesionalisme.

Permasalahan dan tantangan yang menghadang dunia pendidikan dan latihan khususnya memasuki era global dan kompetitif saat ini dan masa depan, tampak semakin besar dan kompleks. Pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, menurut Tilaar, dalam menyerap, mengembangkan dan menerapkan

teknologi merupakan syarat mutlak keberhasilan suatu bangsa. Disinilah letak peranan Badan Diklat untuk mempersiapkan manusia-manusia yang berkualitas bukan saja sebagai tenaga-tenaga profesional di dalam bidang pemerintahan, dan bidang-bidang lainnya, tetapi juga betapa besar peranan Badan Diklat dalam pengembangan manusia Indonesia (1997:179).

Pada dasarnya profesionalisme di setiap bidang tugas pekerjaan itu bersifat dinamis, sehingga menuntut kepada setiap pengembangan suatu profesi untuk selalu memajukan dan mengembangkan diri dan keprofesiannya (*Self propelling and professional growth*) secara terus menerus sepanjang masih mampu menunaikan tugas keprofesiannya. Implikasi program pengembangan harus bersifat luwes yang dapat memberikan peluang setiap pengemban profesi tenaga kependidikan untuk menempuhnya melalui prosedur yang bersifat *multy entry* dan atau lintas jalur jenis kategori bidang keahlian, juga paket-paket programnya seyogyanya dikembangkan secara luwes pula sehingga memberikan peluang kemudahan prosedural dan juga memberikan dorongan yang menggairahkan kepada tenaga kependidikan untuk melakukan upaya pengembangan keprofesiannya secara berkelanjutan dengan cara bervariasi, antara lain :

- a. Melalui kursus-kursus atau penataran yang disesuaikan dengan keadaan, keperluan (Bidang keahlian) dan fasilitasnya yang memungkinkan.
- b. Melalui pengembangan mandiri (*Self instruction*) dengan melakukan penelitian dan telaahan kepustakaan yang relevan dan menunjang peningkatan kemampuan profesinya.

- c. Menempuh program pendekatan terapan (*applied approach*) yang berupa pendekatan aplikatif yang dilaksanakan secara metodis praktis melalui tukar menukar informasi, pengetahuan praktis sesuai dengan bidang keahliannya atau tugas pekerjaannya seperti mengembangkan SAP, pengembangan media, pengembangan kemampuan komunikasi.
- d. Menempuh paket program akta yang selain akta mengajar yang pernah dikembangkan itu juga seyogyanya didiversifikasikan dengan akta pengelolaan dan atau pengawasan pendidikan, pustakawan pendidikan, laboran dan teknis sumber belajar, pengujian dan sebagainya.
- e. Memotivasi untuk mengikuti jenjang program pendidikan yang lebih tinggi S1, S2, S3 dan sebagainya baik dalam bidang ilmu kependidikan maupun bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang diminatinya.

Untuk mengembangkan program diklat perlu dirancang lingkungan belajar yang akan membantu kelancaran pelaksanaan diklat. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan kondisi awal yang harus dipenuhi untuk diklat sebagai berikut :

1. Perancangan kondisi lingkungan yang mendukung untuk belajar.

Untuk merancang program diklat yang baik, pelaksanaan program harus mempelajari terlebih dahulu prinsip-prinsip dasar tentang cara seseorang belajar. Hal ini perlu dilakukan untuk menetapkan syarat-syarat awal yang harus dipenuhi sehingga peserta diklat dapat dipersiapkan dengan sebaik-baiknya, dan selanjutnya diintegrasikan kedalam perancangan dan materi diklat. Peserta diklat harus

memiliki kesiapan untuk belajar sebelum mereka mengikuti program diklat yang dapat dibuktikan dengan melihat kemampuan serta motivasi calon untuk belajar. Adalah suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari bahwa calon peserta diklat datang dengan latar belakang pendidikan serta pengalaman yang beragam. Oleh karena itu perlu diciptakan suatu model pembelajaran yang menarik sehingga tidak dirasakan terlalu gampang atau sebaliknya terlalu sulit.

2. Memilih Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu metode yang dapat mengintrodusir suatu materi dan komunikasi antara widyaiswara dengan peserta diklat serta antara sesama peserta diklat sehingga dapat menimbulkan suatu suasana belajar yang dinamis dan tidak membosankan. Sejalan dengan hal ini Bernardin dan Russel (1993:306) berpendapat bahwa terdapat dua kategori tentang metode program diklat sebagai berikut :

a. Metode yang sifatnya lebih mengutamakan penyampaian informasi

Metode ini ditandai dengan berlangsungnya arus komunikasi satu arah, sehingga peserta tidak terlalu dituntut partisipasinya. Metode ini terutama digunakan untuk menyampaikan materi ketrampilan atau sikap faktual. Selama program diklat berlangsung, peserta tidak mencoba langsung apa yang diajarkan. Beberapa teknik penyampaian informasi yang umum digunakan adalah teknik kuliah/ceramah, teknik peragaan dan teknik belajar sendiri, baik belajar secara bebas maupun belajar dengan instruksi terprogram.

b. Metode yang bersifat memberi tambahan pengalaman (*experimental*)

Dalam metode ini peserta diklat melakukan interaksi, baik dengan instruktur, komputer/simulator atau dengan sesama peserta diklat untuk melatih/mencoba langsung ketrampilan yang diajarkan. Metode eksperimental terutama digunakan untuk mengajarkan ketrampilan dan kemampuan fisik dengan cara memberi kesempatan kepada peserta untuk mengalami sendiri.

c. Evaluasi Keberhasilan Program Pendidikan dan Pelatihan

Program diklat yang telah dilaksanakan harus dapat diukur keberhasilannya agar dapat dijadikan bahan masukan bagi penyelenggara program diklat diwaktu yang akan datang. Evaluasi ini meliputi pengumpulan informasi tentang kepuasan peserta terhadap materi diklat serta tingkat penerapan ketrampilan yang diajarkan pada pekerjaannya sehari-hari. Tanpa adanya suatu evaluasi akan sulit untuk menentukan apakah diklat tersebut benar-benar telah membantu meningkatkan ketrampilan peserta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun kriteria yang digunakan pada umumnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Reaksi

Hal ini menunjukkan bagaimana tanggapan peserta diklat dan pihak-pihak yang terkait serta meliputi tentang kelanjutan program dan nilai-nilai potensial program yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada para peserta diklat. Selain daripada itu untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta diklat dapat pula diperoleh melalui diskusi setelah diklat selesai atau mungkin dapat diwakili oleh

tingkat popularitas program tersebut(tingkat minat terhadap program) atau dari daftar hadir peserta.

b. Pengetahuan

Untuk mengukur sejauhmana tingkat pengetahuan yang diperoleh oleh peserta diklat dalam mengikuti pendidikan dan latihan tersebut,pada umumnya digunakan test pada akhir program. Untuk suatu jenis ketrampilan yang baru sebagai sasaran diklat, salah satu alternatif yang digunakan adalah jumlah pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta diklat untuk memiliki ketrampilan yang ditargetkan di bawah kondisi-kondisi tertentu.

Perilaku tugas.

Penyelenggaraan diklat dapat juga dievaluasi dalam bentuk perilaku pada saat peserta diklat sudah kembali ke tempat tugasnya (*on the job behaviour*). Apakah yang bersangkutan setelah kembali ke tempat tugasnya menunjukkan produktivitas kerja yang lebih baik ?. Untuk mengetahuinya diperoleh melalui wawancara atau survey terhadap alumni peserta diklat yang bersangkutan maupun dengan cara memperhatikan indikator-indikator tertentu serta dari informasi dari rekannya, bawahan ataupun atasan yang bersangkutan.

Pada suatu organisasi yang telah menetapkan sistem penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) terhadap para pegawainya maka untuk peserta diklat dimonitor perilakunya dari sebelum mengikuti diklat sampai dengan setelah mengikuti diklat.

Besar kemungkinan teori-teori yang berkaitan dengan kebijakan, Latar belakang pendidikan, Diklat penjenjangan struktural dan Diklat Teknis fungsional terhadap kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah belum mendapat porsi dan cara pelaksanaannya yang tepat. Dengan demikian Diklat Teknis Fungsional dan Diklat Penjenjangan Struktural yang diikuti oleh aparatur pemerintah daerah berpengaruh terhadap peningkatan Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Mengingat tolok ukur kualitas aparatur pemerintah daerah tidak selamanya membutuhkan tindakan-tindakan yang bersifat kebijakan maupun bersifat teknis, maka seorang aparatur layak menterjemahkan tindakan kapabilitas dirinya kedalam bentuk aplikasi praktis untuk mempermudah penyerapan pengetahuan berupa peningkatan pelayanan publik yang prima, jelas profesionalisme saja tidak menjadi satu-satunya andalan.

B. KONTRIBUSI TERHADAP STUDI TERDAHULU YANG RELEVAN

Kajian studi terdahulu yang relevan yang dapat dijadikan rujukan dalam implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional dalam meningkatkan kualitas aparatur pemerintah daerah yaitu :

Penelitian yang dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Latihan Daerah Provinsi Jawa Barat tentang Hubungan Penyelenggaraan Diklat dengan Produktivitas kerja Alumni Diklat pada tahun 1999/2000, melalui pendekatan penelitian secara kuantitatif dengan model testing reasearch. Kesimpulan penelitian menyatakan bahwa semakin tinggi mutu penyelenggaraan diklatpim maka semakin tinggi produktivitas kerjanya dalam melaksanakan tugas jabatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wan A Hirawan tentang Efektivitas Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Dalam Meningkatkan Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukabumi pada tahun 2004, dengan pendekatan penelitian secara kuantitatif. Kesimpulan penelitian menyatakan bahwa Implementasi Kebijakan Diklatpim IV belum dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga belum dapat memberikan pengaruh yang optimal terhadap peningkatan kinerja pejabat eselon IV.

Studi terdahulu tentang kebijakan peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kedinasan, masih memerlukan kajian-kajian lebih lanjut tentang variabel-variabel yang belum optimal ditingkatkan dan variabel yang krusial dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan kedinasan, kebijakan pengembangan kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, efektivitas sistem rekrutmen, metode pembelajaran dalam penyelenggaraan Diklat Penjurangan Struktural dan Diklat Teknis Fungsional serta peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu studi tentang Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengembangan Kemampuan Profesional terhadap Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah, akan merupakan suatu studi yang melengkapi atau menyempurnakan studi terdahulu yang relevan.

Analisis deskriptif mengenai peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah melalui kebijakan pengembangan kemampuan profesional dengan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kedinasan (Diklat Penjurangan Struktural/Diklatpim) menghasilkan tingkat kesesuaian 48,60% dari

skor ideal yang diharapkan, kesesuaian kompetensi alumni menghasilkan 45,36% dari skor ideal yang diharapkan, kesesuaian sumberdaya penyelenggaraan Diklat Penjenjangan Struktural (diklatpim) 33,04% dari skor yang ideal diharapkan, Efektivitas Pembelajaran menghasilkan skor 34,74%, dan Peningkatan Kinerja 44,24%

Studi pengaruh Implementasi Kebijakan Pengembangan Kemampuan Profesional terhadap Kualitas Kinerja aparatur Pemerintah daerah merupakan studi yang melengkapi menghasilkan skor sebagai berikut :

Kesimpulan secara umum dari hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kebijakan mempunyai pengaruh sebesar 11,81%, Latar Belakang Pendidikan sebesar 5,80%, Diklat Penjenjangan Struktural sebesar 6,90%, dan Diklat Teknis Fungsional sebesar 27,270%, artinya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas aparatur pemerintah daerah.. Dan pengaruh keseluruhan variabel independent terhadap variabel dependen yaitu kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah sebesar 51,782%.

Selanjutnya berdasarkan data tentang kualitas kinerja yang seutuhnya merupakan kajian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang di sampaikan kepada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat dikemukakan bahwa Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Tahun 2003 adalah 49,56%; Kualitas Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Tahun 2004 adalah 42,80% ; dan berdasarkan penelitian ini sesuai dengan pengujian menggunakan analisis jalur diperoleh $R^2 = 51,782 \%$. Artinya bahwa setiap tahun penerapan sistem, metode, dan materi pembelajaran yang disampaikan dalam pelaksanaan

diklat belum selaras/optimal dengan harapan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah.

Kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari studi terdahulu yang relevan dengan studi pengaruh implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional terhadap peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah, dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Bahwa Pengembangan Kemampuan Profesional aparatur perlu dioptimalkan dalam upaya peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah, dengan ditetapkannya kebijakan yang tepat, melalui pendidikan dan latihan penjenjangan struktural dan teknis fungsional dengan memperhatikan latar belakang pendidikan aparatur, kebutuhan akan jabatan (*Job analysis*), dan sistem rekrutmen peserta diklat yang jujur dan transparan.
2. Penyelenggaraan Diklat Penjenjangan struktural dan teknis fungsional secara positif mempengaruhi kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah.
3. Bahwa dimensi Sistem rekrutmen peserta diklat, Kemampuan mengajar widyaiswara, fasilitas diklat, dan metode pembelajaran menjadi permasalahan yang krusial dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan.
4. Kebijakan pengembangan kemampuan profesional aparatur dalam upaya peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah belum dapat diimplementasikan secara optimal dan sesuai dengan harapan publik, dalam prosesnya masih ditemukan penyimpangan-penyimpangan, sehingga kinerja aparatur pemerintah daerah belum optimal.

C. IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL TERHADAP KUALITAS KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH

Untuk memperoleh data serta informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional terhadap kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah, dilakukan wawancara dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan dengan hal tersebut, yaitu penyelenggara diklat (Badan Diklat dan Bagian Kepegawaian), mencari data sekunder tentang laporan dan evaluasi pelaksanaan diklat, dengan para pegawai di lingkungan pemerintahan daerah, para atasan/ pimpinan lembaga atau institusi, serta masyarakat yang sedang membutuhkan pelayanan dari aparatur pemerintah daerah. Faktor- faktor tersebut dikemukakan sebagai berikut :

1. Kebijakan Pengembangan Kemampuan Profesional

Kebijakan pengembangan kemampuan profesional bagi aparatur pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Tasikmalaya, tidaklah berbeda dengan umumnya Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di Dinas, Badan, Lembaga, dan kantor. Hal ini dilaksanakan berdasarkan kebijakan tentang kepegawaian dan diklat bagi aparatur pemerintah baik pusat maupun daerah diantaranya :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 jo Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

- c. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999, tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- d. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 893.3/268/SJ tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Jajaran Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.
- e. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Kebijakan tersebut diatas memperlihatkan diarahkan kepada peningkatan profesionalisme, dengan berbagai persyaratan yang membedakan kualifikasi kepegawaian dengan tingkat urgensi yang dominan dalam peningkatan kualitas aparatur. Perlakuan yang sama dalam peningkatan kualitas dengan menggunakan panduan yang tertulis serta standar yang sama, tentunya kebijakan tersebut memang masih sangat bersifat umum, dapat memenuhi kuantitas kebutuhan aparatur pemerintah daerah sebagai kelompok yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sebagai pelanggannya, tetapi belum dapat memenuhi kualitas kinerja yang didasari dengan memiliki keahlian dan ketrampilan dalam pelayanan publik yang memuaskan masyarakat.

Dengan berkembangnya paradigma tuntutan publik akan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah dalam pelayanan publik, masih diperlukan kebijakan yang bersifat spesifik dalam sistem rekrutmen peserta diklat, terutama dengan persyaratan yang ideal dan transparan, serta kebijakan yang mensyaratkan kualitas

tenaga widyaiswara sebagai pengajar dilembaga diklat dengan kualifikasi ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan yang signifikan dengan kebutuhan pelayanan publik.

2. Latar Belakang Pendidikan Aparatur

Dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan aparatur, mekanisme rekrutmen peserta diklat perlu mempersyaratkan latar belakang pendidikan peserta yang sesuai dengan jenjang diklat yang akan diselenggarakan dan hal ini dituangkan dalam kebijakan serta bukan hanya sekedar formalitas.

Latar belakang pendidikan peserta diklat, pada dasarnya digunakan untuk mengetahui tingkat intelektual peserta yang nantinya dapat diketahui tingkat kemampuan, motivasi dan mentalitas dalam mengikuti pendidikan dan latihan tersebut. Sebab secara empirik apabila latar belakang pendidikan peserta sangat heterogen jenjangnya termasuk basic keilmuannya, akan mempersulit penyusunan kurikulum, metode pembelajaran serta output dan outcome diklatpun akan tidak jelas.

Mekanisme dalam penyelenggaraan diklat, latar belakang pendidikan belum dijadikan persyaratan yang konkrit, namun masih bersifat faktor non formal dan secara operasional hal ini tidak konsisten dilaksanakan.

Dengan demikian, selayaknya persyaratan-persyaratan mengikuti pendidikan dan latihan harus transparan tertuang dalam kebijakan penyelenggaraan diklat. Untuk Diklat Penjenjangan Struktural (Diklatpim II) disyaratkan sebagai berikut :

- (1.) Pendidikan Pasca Sarjana;
- (2.) Pangkat golongan IV;
- (3) Telah menduduki

eselon II atau dipersiapkan akan menduduki eselon II; (4) Umur maksimal 45 Tahun, dan perilaku peserta dinilai baik (Rekomendasi Pimpinan).

Untuk Diklat Penjenjangan Struktural (Diklatpim III) disyaratkan sebagai berikut :

(1.) Pendidikan minimal Sarjana; (2). Pangkat golongan III c; (3) Telah menduduki eselon III atau dipersiapkan akan menduduki eselon III; (4) Umur maksimal 40 Tahun, dan perilaku peserta dinilai baik (Rekomendasi Pimpinan).

Dan untuk Diklat Penjenjangan Struktural (Diklatpim IV) disyaratkan sebagai berikut :

(1.) Pendidikan minimal D3/Sarjana Muda; (2). Pangkat golongan III a; (3) Telah menduduki eselon IV atau dipersiapkan akan menduduki eselon IV; (4) Umur maksimal 35 Tahun, dan perilaku peserta dinilai baik (Rekomendasi Pimpinan).

3. Pendidikan dan latihan Penjenjangan Struktural dan Teknis Fungsional

Untuk memperoleh data serta informasi tentang Diklat Penjenjangan Struktural dan Teknis Fungsional, dilakukan wawancara dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan dengan hal tersebut, yaitu penyelenggara diklat (Badan Diklat dan Bagian Kepegawaian), mencari data sekunder tentang laporan dan evaluasi pelaksanaan diklat, dengan para pegawai di lingkungan pemerintahan daerah, para atasan/pimpinan lembaga atau institusi, serta masyarakat yang sedang membutuhkan pelayanan dari aparatur pemerintah daerah. Hal tersebut dikemukakan sebagai berikut :

a. Ketepatan Bahan Ajar

Memperhatikan perkembangan paradigma penyelenggaraan pemerintahan di era saat ini, bahan ajar yang disampaikan atau digunakan dalam pelatihan tersebut sudah tidak sesuai lagi dengan kompetensi aparatur yang akan melayani kepentingan masyarakat. Dan ini sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat ini, masyarakat sangat menginginkan pelayanan yang baik dan optimal, cepat, tepat dan murah. Dengan demikian kurikulum harus di revitalisasi dan disesuaikan dengan perkembangan jaman.

Tingkat ketersediaan waktu untuk proses pembelajaran pelatihanpun tentunya harus disesuaikan sesuai dengan kurikulum baru, dan hal ini harus sesuai dengan kepentingan kajian teoritik, regulasi, dan kajian secara empirik. Dan para peserta diklat akan merasa memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang lebih komprehensif terutama dalam memecahkan permasalahan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

b. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran pada media klasikal harus disesuaikan dengan 3 ranah belajar yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Metode saat ini perlu mendapat penyesuaian terutama metode outbond, dan penyusunan karya tulis. Media outbond memerlukan penyesuaian dalam mengembangkan kreativitas intelektual, emosional, dan spiritual. Dan metode penyusunan karya tulis lebih diarahkan kepada kemampuan menyusun perencanaan stratejik dalam pelayanan publik sesuai dengan kewenangan dan tugas pokok serta fungsinya.

c. Kemampuan Tenaga Pengajar (Widyaiswara)

Dalam penyelenggaraan program diklat, peran tenaga widyaiswara/pengajar sangat menentukan keberhasilan diklat tersebut. Seorang tenaga widyaiswara harus profesional dalam melaksanakan tugasnya, mengingat SDM yang dihasilkan akan sangat menunjang keberhasilan organisasi.

Dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003, yang diatur dalam Bab VII tentang Tenaga Kependidikan menyebutkan bahwa : “Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan”

Konsepsi tenaga kependidikan secara luas bagaimana lazimnya di negara maju, yaitu : tenaga pendidik, tenaga manajemen, tenaga penunjang teknis pendidikan, tenaga penunjang administrasi, dan tenaga peneliti, pengembang, serta konsultan pendidikan”.

Tenaga pendidik, yang secara fungsional mempunyai tugas utama secara langsung memberikan layanan teknis kependidikan kepada peserta didik. Secara hartian sesungguhnya melibatkan para orang tua di rumah, para guru/dosen atau pengajar, serta pembimbing dan pelatih di sekolah atau satuan-satuan pendidikan lainnya, para instruktur atau fasilitator dan pamong belajar pada pusat-pusat atau balai-balai latihan dan kursus-kursus, dan lain-lain.

Oleh karena tenaga widyaiswara merupakan faktor yang sangat penting dalam proses penyelenggaraan diklat, Nasution (1994:76) mengemukakan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh widyaiswara yang disebut dengan istilah instruktur, yaitu :

(1) mempunyai kemampuan pemimpin. Cara baik untuk melihat kepemimpinan seseorang sampai sejauhmana bisa mengarahkan pembicaraan dalam setiap pertemuan. Jadi instruktur harus mengarahkan segala pembicaraan dalam pendidikan dan pelatihan ke materi program; (2) mempunyai kemampuan menilai orang lain. Instruktur harus mampu mendengarkan, memberi perhatian, dan mengatur tempo belajar, serta berusaha mendorong kemajuan orang lain; (3) mengetahui detail materi yang diajarkan; (4) mempunyai kemampuan mengajar. Instruktur yang baik perlu mengungkapkan pemikiran ke dalam kata-kata yang mudah dimengerti oleh peserta diklat; dan (5) sabar menghadapi peserta.

d. Kesiapan Peserta

Dalam penyelenggaraan diklat, dibutuhkan peserta yang terdiri dari personel/ calon personel organisasi tersebut. Peserta merupakan aset organisasi. Calon peserta diklat sebelum diterima harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh diklat, seperti Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), surat kesehatan dari dokter, mengikuti psikotes dan lain-lain. Dalam penerimaan calon peserta, batas IPK minimal hendaknya ditentukan agak tinggi, misalnya 3,00. Karena dengan menyeleksi *input* yang berkualitas, maka diharapkan akan mendapat *output* yang berkualitas pula.

Permasalahan dalam pelaksanaan pelatihan, adalah keikutsertaan peserta diklat untuk secara maksimal mengikuti program tersebut. Sebagian besar peserta pada kenyataannya saat ini beranggapan hanya untuk memenuhi legalitas formal dalam jabatan saja atau bahkan hanya sekedar refreshing saja. Naif sekali anggapan aparatur pemerintah daerah kalau pelatihan dianggap seperti itu, padahal anggaran negara yang bersumber dari rakyat cukup besar untuk suatu pelatihan. Dan faktor yang sangat memperhatikan, adalah banyak peserta motivasi bacanya rendah, sehingga output pelatihan sampai saat ini belum

memperlihatkan kualitas yang memuaskan. Dengan demikian perlu dilakukan perbaikan-perbaikan di berbagai aspek, sehingga minat belajar tersebut merupakan bentuk motivasi dan minat berdedikasi terhadap masyarakat

e. Kemampuan Penyelenggara

Penyelenggara adalah personel yang menggerakkan terseienggaranya diklat, dalam hal ini manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan dengan menggunakan aktivitas orang lain sebagai upaya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mengejar produktivitas organisasi. Keberhasilan diklat sangat ditentukan oleh kualitas personel yang ada di dalam diklat tersebut, terutama sekali personel yang berfungsi sebagai pemimpin/ pengelola diklat yang disebut penyelenggara.

Jenis dan kualitas kepemimpinan yang disediakan dalam administrasi pendidikan sangat penting dalam masyarakat demokratis, karena pendidikan merupakan bukti berfungsinya masyarakat secara memadai dan kepemimpinan yang unggul sangat dibutuhkan dalam pengembangan suatu program pendidikan yang memadai pula. Pemimpin pendidikan di masa mendatang merupakan figur yang sangat mumpuni dan terpercaya akan makna demokrasi, akan potensi-potensi bawaan manusia, dan akan pentingnya upaya-upaya pendidikan, yang diakui dalam membantu orang mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan masalah yang ia dan masyarakatnya hadapi dengan cara yang memuaskan.

Sehubungan dengan masalah ini, penyelenggara diklat (manajer diklat), sebagai pengelola pendidikan dan pelatihan memerlukan keterampilan dalam

mengelola diklat di bawah pimpinannya. Hal ini sesuai dengan pendapat (Tracey 1980, Terry (alih bahasa Winardi 1986), & Blanchard 1993) bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut : "(a) *Technical Skill*; (b) *Human Skill*; and (c) *Conceptual Skill*".

a) *Technical Skill*

Keterampilan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas khusus yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan.

b) *Human Skill*

Keterampilan dan keputusan dalam bekerja dengan dan melalui orang-orang termasuk pengertian dari motivasi dan aplikasi dari kepemimpinan yang efektif. Manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling penting. Aspek manusia dalam suatu organisasi yang bersifat kompleks, manusia tidak dapat dibakukan, baik secara fisik, emosi, maupun aspek-aspek konseptual organisasi. *Human skill* adalah anggota kelompok.

Robert & Terry (Alfonso, 1981:336) mengidentifikasi kualitas yang merupakan dasar dalam pengembangan *human skill* adalah : "*Empathy, self awereness, acceptance of individual difference, perceptual awereness and orientation to colleagues*". Empati, kemawasan diri, menerima adanya perbedaan, kemawasan perseptual dan orientasi pada teman sejawat. Jadi, seorang pemimpin harus dapat menerima adanya perbedaan pendapat dengan orang lain, dengan demikian akan dapat menyelesaikan masalah.

Meskipun *human skill* bukanlah satu-satunya dimensi untuk mencapai hasil yang efektif, tetapi merupakan keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin yang tercermin dalam perilakunya sehari-hari.

c) Conceptual Skill

Keterampilan untuk mengetahui kerumitan sepanjang kegiatan organisasi berlangsung dan agar orang-orang dapat bekerja dengan baik dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dapat membuat konsep yang baik untuk kemajuan organisasi, supaya organisasi yang dipimpinnya lebih produktif dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

Memperhatikan uraian diatas, nampaknya penyelenggara diklat belum sesuai dengan yang diharapkan, dengan demikian perlu dipertimbangkan langkah-langkah untuk penyempurnaan.

**D. ANALISIS LINGKUNGAN PENGARUH IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA APARATUR
PEMERINTAH DAERAH**

Analisis Lingkungan menggunakan teori *SWOT Analysis*, yang dilakukan melalui proses identifikasi terhadap lingkungan internal yang terdiri dari unsur kekuatan (*Strength*), dan unsur kelemahan (*Weakness*), kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal yang terdiri dari unsur peluang (*Opportunity*) dan unsur Ancaman (*Threats*). Hasil analisis tersebut dikemukakan sebagai berikut :

a. Lingkungan Internal

Dengan melakukan identifikasi terhadap kondisi objektif sumberdaya manusia, keuangan, peralatan, kelembagaan, sistem dan program, diperoleh identifikasi lingkungan internal sebagai berikut :

Tabel V.2. Identifikasi Lingkungan Internal

<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
1. Peraturan Daerah No. 15 Tahun 2001 tentang Struktur Organisasi Pemerintah Kota Tasikmalaya	1. Penyelenggaraan Diklat Penjenjangan struktural dan Teknis Fungsional 51% (belum optimal)
2. Personalia Badan Diklat 86 Orang	2. Persyaratan peserta diklat yang bersifat latar belakang pendidikan terpenuhi 36%
3. Widyaiswara 42 Orang	3. Materi Diklat 65% tidak sesuai kebutuhan diklat
4. Fasilitas Belajar Mengajar yang lengkap	4. Standar sistem evaluasi belum lengkap
5. Anggaran Diklat Rp. 3,5 Milyar	5. Analisis kebutuhan diklat antara Propinsi dan kota/kabupaten tidak sinergi
6. Jumlah PNS 9.020 Orang	6. Analisis jabatan belum mengacu kepada standar kompetensi pegawai
7. Sarana Bangunan Diklat	7. Standar evaluasi kinerja belum lengkap

b. Lingkungan Eksternal

Dengan melakukan identifikasi terhadap kebijakan pemerintah, Jabatan struktural dan fungsional, kelembagaan diklat, era kompetisi dan globalisasi diperoleh identifikasi lingkungan eksternal sebagai berikut :

Tabel V.3 Identifikasi Lingkungan Eksternal

<i>OPPORTUNITY</i>	<i>THREATS</i>
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang pelimpahan Kewenangan	1. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang restrukturisasi Kelembagaan
2. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian	2. Standar kelulusan dalam seleksi peserta diklat masih rancu
3. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil	3. Kebijakan mengikuti Diklat yang dipermudah
4. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)	4. Standar kompetensi jabatan bagi PNS belum optimal
5. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, bagi PNS sebelum menduduki Jabatan Struktural di Wajibkan mengikuti Diklatpim	5. Penyelenggaraan Diklat kewenangannya belum diserahkan secara komprehensif
6. Keputusan Mendagri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Anggaran Berbasis Kinerja	6. Tidak adanya Uji kelayakan bagi PNS untuk menduduki Jabatan
7. Jabatan struktural eselon II 23 Orang, Eselon III 230 Orang, dan Eselon IV 420 Orang, serta Jabatan fungsional 185 orang	7. Belum adanya Lembaga Diklat yang diakreditasi

c. Analisis Medan Kekuatan

Analisis medan kekuatan menggunakan skor terhadap *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (peluang) yang kemudian dibandingkan dengan skor *Weakness* (kelemahan) dan *Threats* (ancaman). Pemberian skor terhadap *Strength* dan *Opportunity* didasarkan kepada sangat kuat mendorong diberi skor 5, kuat mendorong diberi skor 4, cukup kuat mendorong diberi skor 3, kurang kuat mendorong diberi skor 2, dan sangat kurang mendorong diberi skor 1. Sedangkan pemberian skor untuk *weakness* dan *threats* adalah sangat kuat menghambat diberi skor 5, kuat menghambat diberi skor 4, cukup kuat menghambat diberi skor 3, kurang kuat menghambat diberi skor 2, dan sangat kurang menghambat diberi skor 1. Pemberian skor terlebih dahulu dikonfirmasi kepada Badan diklat, dan disajikan sebagai berikut :

Tabel V.4 Analisis Medan Kekuatan

UNSUR-UNSUR	SKOR	SKOR	UNSUR-UNSUR
<i>STRENGTH</i>			<i>WEAKNES</i>
1. Peraturan Daerah No. 15 Tahun 2001 tentang Struktur Organisasi Pemerintah Kota Tasikmalaya	5	3	1. Penyelenggaraan Diklat Penjenjangan struktural dan Teknis Fungsional 51% (belum optimal)
2. Personalia Badan Diklat 86 Orang	3	3	2. Persyaratan peserta diklat yang bersifat latar belakang pendidikan terpenuhi 36%
3. Widyaiswara 42 Orang	3	3	3. Materi Diklat 65% tidak sesuai kebutuhan diklat

4. Fasilitas Belajar Mengajar yang lengkap	3	3	4. Standar sistem evaluasi belum lengkap
5. Anggaran Diklat Rp. 3,5 Milyar	5	4	5. Analisis kebutuhan diklat antara Propinsi dan kota/kabupaten tidak sinergi
6. Jumlah PNS 9.020 Orang	4	4	6. Analisis jabatan belum mengacu kepada standar kompetensi pegawai
7. Sarana Bangunan Diklat	4	4	7. Standar evaluasi kinerja belum lengkap
	27	24	
OPPORTUNITY			THREATS
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang pelimpahan Kewenangan	5	5	1. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang restrukturisasi Kelembagaan
2. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian	5	4	2. Standar kelulusan dalam seleksi peserta diklat masih rancu
3. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil	5	4	3. Kebijakan mengikuti Diklat yang dipermudah
4. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)	4	4	4. Standar kompetensi jabatan bagi PNS belum optimal

5. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, bagi PNS sebelum menduduki Jabatan Struktural di Wajibkan mengikuti Diklatpim	3	3	5. Penyelenggaraan Diklat kewenangannya belum diserahkan secara komprehensif
6. Keputusan Mendagri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Anggaran Berbasis Kinerja	4	3	6. Tidak adanya Uji kelayakan bagi PNS untuk menduduki Jabatan
7. Jabatan struktural eselon II 23 Orang, Eselon III 230 Orang, dan Eselon IV 420 Orang, serta Jabatan fungsional 185 orang	4	4	7. Belum adanya Lembaga Diklat yang diakreditasi
	30	27	
TOTAL SKOR	57	51	TOTAL SKOR

d. Analisis Formulasi Strategi

Analisis formulasi Strategi digunakan untuk memperoleh kombinasi strategi, merupakan pernyataan yang luas sebagai serangkaian penentuan arah dan tindakan yang diinginkan oleh suatu organisasi. Kombinasi strategi yang diperoleh adalah SO, ST, WO, dan WT. Strategi SO dengan memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO menanggulangi kelemahan untuk menfaatkan peluang. Strategi WT memperkecil kelemahan untuk menghindari ancaman. Hal ini disajikan pada tabel berikut :

Tabel V.5 Formulasi Strategi

Faktor Internal	<i>Strength(S)</i> * Perda 15/2001 * Personalia Badiklat * Widyaiswara * Fasilitas Belajar * Anggaran Diklat * Jumlah PNS * Sarana Bangunan	<i>Weakness(W)</i> * Penyelenggara Diklat * Persyaratan Diklat * Materi Diklat * Sistem Evaluasi * Analisis kebutuhan Diklat * Analisis Jabatan * Evaluasi Kinerja
Faktor Eksternal		
Opportunity (O) * UU No.25/1999 * UU No.43/1999 * PP No. 101/2000 * Inpres No.7/1999 * PP No.13/2002 * Kepmendagri No.29/2002 * Jabatan struktural	STRATEGI SO Perkuat Manajemen Badan Diklat	STRATEGI WO Tingkatkan kualitas Lulusan Diklat
Threats (T) * PP No.8/2003 * Standar Kelulusan * Kebijakan Diklat * Standar kompetensi * Penyelenggaraan Diklat * Uji kelayakan * Akreditasi Diklat	STRATEGI ST Berdayakan Sumberdaya Manusia di Badan Diklat	STRATEGI WT Tingkatkan Kualitas Kinerja Aparatur Pemda yang telah mengikuti Diklat

Strategi SO (perkuatan Manajemen Badan Diklat) dirinci dalam beberapa alternatif :

1. Implementasikan Visi dan misi
2. Menyusun Rencana Strategis
3. Pengembangan kemampuan profesional
4. Pengembangan SAP

5. Seleksi Widyaiswara
6. Optimalisasi dan efisiensi anggaran
7. Identifikasi jumlah jabatan PNS
8. Efektivitas program pembelajaran
9. Pengembangan fasilitas pembelajaran
10. Optimalkan pegawai berbasis ilmu pendidikan
11. Pemberdayaan pegawai diklat

Strategi WO (Tingkatkan Kualitas Lulusan Diklat) dirinci dalam beberapa alternatif :

1. Penetapan standar kompetensi jabatan
2. Seleksi administratif, akademis dan psikologis yang jujur, transparan, dan akuntabel
3. Laksanakan Analisis kebutuhan diklat
4. Menyusun Kurikulum berbasis kompetensi
5. Peningkatan kemampuan manajerial penyelenggara diklat
6. Peningkatan Kualitas widyaiswara
7. Menetapkan standar evaluasi
8. Melaksanakan evaluasi alumni diklat

Strategi ST (Berdayakan SDM di Badan Diklat), dirinci ke dalam beberapa alternatif sebagai berikut :

1. Peningkatan Kualitas penyelenggaraan diklat
2. Melengkapi fasilitas diklat

3. Mengadakan kerjasama dengan para *expert*
4. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
5. Monitoring dan supervisi
6. Peningkatan ethos kerja dan motivasi kerja
7. Evaluasi kinerja pegawai

Strategi WT (Tingkatkan Kualitas Kinerja Aparatur Pemda yang telah mengikuti diklat), dirinci kedalam beberapa alternatif sebagai berikut :

1. Penetapan standar kompetensi jabatan struktural/ fungsional
2. Menyusun sistem evaluasi kinerja
3. Evaluasi kinerja jabatan struktural
4. Evaluasi kinerja jabatan fungsional
5. Penetapan tim penilai kinerja pegawai
6. Menyusun Tim seleksi uji kelayakan jabatan struktural/fungsional dibawah koordinasi tim Baperjakat
7. Penetapan standar kelayakan jabatan struktural

Berdasarkan hasil formulasi strategi, diperoleh 33 alternatif pilihan yang dapat digunakan untuk penyempurnaan implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional dalam upaya peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerntad daerah. Selanjutnya terhadap alternatif-alternatif tersebut di lakukan pemilihan melalui seleksi berdasarkan pemberian skor, sehingga diperoleh alternatif yang terbaik dan kemudian di konsultasikan dengan institusi yang memiliki kompetensi untuk hal tersebut guna mendapat persetujuan. Skor dan pembobotan tersebut, disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel V. 6. Skor dan pembobotan

No.	Strategi	Alternatif	Skor	Bobot	Nilai
1.	Perkuat Manajemen Badan Diklat	1. Implementasikan Visi dan misi	4	0,25	1,00
		2. Menyusun Rencana Strategis	5	0,25	1,25
		3. Mengembangkan kemampuan profesional	4	0,25	1,00
		4. Pengembangan SAP	3	0,25	0,75
		5. Seleksi Widyaiswara	5	0,30	1,50
		6. Optimalisasi dan efisiensi anggaran	4	0,25	1,00
		7. Identifikasi jumlah jabatan PNS	3	0,25	0,75
		8. Efektivitas program pembelajaran	4	0,25	1,00
		9. Pengembangan fasilitas pembelajaran	3	0,25	0,75
		10. Optimalkan pegawai berbasis ilmu pendidikan	3	0,25	0,75
		11. Pemberdayaan pegawai diklat	4	0,30	1,20
2.	Tingkatkan Kualitas Lulusan Diklat	12. Penetapan standar kompetensi jabatan	5	0,30	1,50
		13. Seleksi peserta	5	0,30	1,50
		14. Analisis kebutuhan diklat	5	0,25	1,25
		15. Menyusun Kurikulum	5	0,30	1,50
		16. Peningkatan kemampuan manajerial	4	0,25	1,00
		17. Peningkatan Kualitas widyaiswara	5	0,30	1,50
		18. Menetapkan standar evaluasi	5	0,30	1,50
		19. Melaksanakan evaluasi alumni diklat	4	0,30	1,20

3.	Berdayakan SDM di Badan Diklat	20. Peningkatan Kualitas penyelenggaraan diklat	4	0,30	1,20
		21. Melengkapi fasilitas diklat	3	0,25	0,75
		22. Mengadakan kerjasama dengan para <i>expert</i>	4	0,25	1,00
		23. Pengembangan kemampuan profesional pegawai	5	0,30	1,50
		24. Monitoring dan supervisi	3	0,25	0,75
		25. Peningkatan ethos kerja dan motivasi kerja	3	0,30	0,90
		26. Evaluasi kinerja pegawai	5	0,30	1,50
4.	Tingkatkan Kualitas Kinerja Aparatur Pemda yang telah mengikuti diklat	27. Penetapan standar kompetensi jabatan struktural/ fungsional	5	0,30	1,50
		28. Menyusun sistem evaluasi kinerja	5	0,30	1,50
		29. Evaluasi kinerja jabatan struktural	5	0,30	1,50
		30. Evaluasi kinerja jabatan fungsional	5	0,30	1,50
		31. Penetapan tim penilai kinerja pegawai	4	0,25	1,00
		32. Menyusun Tim seleksi uji kelayakan jabatan struktural/fungsional dibawah koordinasi tim Baperjakat	4	0,25	1,00
		33. Penetapan standar kelayakan jabatan struktural	4	0,30	1,20

Setelah melakukan seleksi terhadap alternatif tersebut pada tabel V.6, maka terpilih alternatif yang terbaik dalam penyempurnaan implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional terhadap kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah sebagai berikut :

1. Seleksi Widyaiswara (Tenaga Pengajar) sesuai standar yang telah ditetapkan
2. Penetapan Standar Kompetensi Jabatan
3. Seleksi Peserta diklat
4. Menyusun Kurikulum Diklat
5. Peningkatan Kualitas Widyaiswara
6. Menetapkan Standar evaluasi
7. Pengembangan Kemampuan Profesional Pegawai
8. Evaluasi Kinerja Pegawai
9. Penetapan standar kompetensi jabatan struktural/fungsional
10. Menyusun sistem evaluasi kinerja
11. Evaluasi Kinerja Jabatan Struktural
12. Evaluasi Kinerja Jabatan Fungsional
13. Penyusunan Rencana strategis Penyelenggara Diklat (Badan Diklat)
14. Analisis Kebutuhan Diklat
15. Pemberdayaan pegawai Badan Diklat
16. Melaksanakan Evaluasi alumni diklat
17. Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Diklat
18. Penetapan standar kelayakan jabatan struktural

E. KONSEP STRATEGI PENGEMBANGAN KEMAMPUAN PROFESIONAL APARATUR PEMERINTAH DAERAH

Secara komprehensif, hasil keseluruhan analisis baik pendekatan deskriptif maupun induktif serta informasi-informasi tambahan lainnya sebagai pelengkap,

menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kemampuan profesional melalui pendidikan dan latihan penjenjangan struktural dan teknis fungsional belum optimal dilakukan sehingga belum memberikan pengaruh yang maksimal terhadap kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah.

Sementara itu beberapa kebijakan pemerintah terutama Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (LAKIP), dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002, tentang Anggaran berbasis Kinerja, telah menentukan bahwa aparatur pemerintah harus meningkatkan kinerjanya dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Demikian pula tuntutan yang tertuang dalam Rencana Strategis Pemerintah Kota Tasikmalaya (Peraturan Daerah No. 01 Tahun 2001) dalam pencapaian Visi Kota Tasikmalaya, perlu dilakukan oleh Sumber Daya Aparatur yang bersih dan memiliki kualitas kinerja yang prima.

Bahwa daerah otonom sesuai mekanisme desentralisasi, akan lebih dekat dengan masyarakatnya dan lebih mengetahui akan kebutuhan dan aspirasi masyarakatnya. Dengan demikian pergerakan pemberian keputusan lebih fokus kepada pelanggan atau masyarakatnya. Osborne dan Gaebler (1992:283-284) menegaskan hal ini akan memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel daripada terdesentralisasi, lembaga tersebut dapat memberi respon dengan cepat terhadap lingkungan dan kebutuhan pelanggan yang berubah.
2. Lembaga terdesentralisasi jauh lebih efektif daripada tersentralisasi
3. Lembaga yang terdesentralisasi lebih inovatif
4. Lembaga yang terdesentralisasi menghasilkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih banyak komitmen, dan lebih besar produktivitas

Pemerintahan yang efektif di era reformasi perlu melakukan pembaharuan menuju organisasi pemerintahan yang memiliki perilaku inovatif, secara terus menerus memperbaiki kinerjanya. Menurut Osborne dan Gaebler diperlukan lima strategi sebagai berikut :

Tabel V.7. Lima Strategi

Pendongkrak	Strategi	Pendekatan
Tujuan	Strategi inti	Kejelasan Tujuan Kejelasan Peran Kejelasan Arah
Insentif	Strategi Konsekuensi	Persaingan terkendali Manajemen organisasi Manajemen Kinerja
Pertanggungjawaban	Strategi Pelanggan	Pilihan Pelanggan Pilihan Kompetitif Kepastian Mutu Pelanggan
Kekuasaan	Strategi Pengendalian	Organisasional Pemberdayaan Pegawai Pemberdayaan Masyarakat
Budaya	Strategi Budaya	Menghentikan kebiasaan Menyentuh perasaan Mengubah pikiran

Hal tersebut diatas, memberi peluang kepada peneliti untuk mengemukakan beberapa pemikiran perbaikan peningkatan kualitas Kinerja aparatur Pemerintah daerah melalui pendidikan dan latihan Aparatur Pemerintah Daerah baik Pendidikan Penjurangan struktural maupun teknis fungsional.

Secara teoritis Ruky (2003:249) mengemukakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan latihan dinilai efektif jika berdampak positif terhadap perilaku

kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Demikian juga Goldstein dan Buxton (dalam Mangkunegara 2003:161) menjelaskan bahwa kriteria sukses penyelenggaraan pelatihan mencakup perubahan sikap dan perilaku kerja untuk mencapai sukses kerja atau berkinerja tinggi. Sejalan dengan hal tersebut peneliti mengemukakan pemikiran perbaikan peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah sebagai berikut:

1. Seleksi Widyaiswara (Tenaga Pengajar) sesuai standar yang telah ditetapkan
2. Penetapan Standar Kompetensi Jabatan
3. Seleksi Peserta diklat
4. Menyusun Kurikulum Diklat
5. Peningkatan Kualitas Widyaiswara
6. Menetapkan Standar evaluasi
7. Pengembangan Kemampuan Profesional Pegawai
8. Evaluasi Kinerja Pegawai
9. Penetapan standar kompetensi jabatan struktural/fungsional
10. Menyusun sistem evaluasi kinerja
11. Evaluasi Kinerja Jabatan Struktural
12. Evaluasi Kinerja Jabatan Fungsional
13. Penyusunan Rencana strategis Penyelenggara Diklat (Badan Diklat)
14. Analisis Kebutuhan Diklat
15. Pemberdayaan pegawai Badan Diklat
16. Melaksanakan Evaluasi alumni diklat

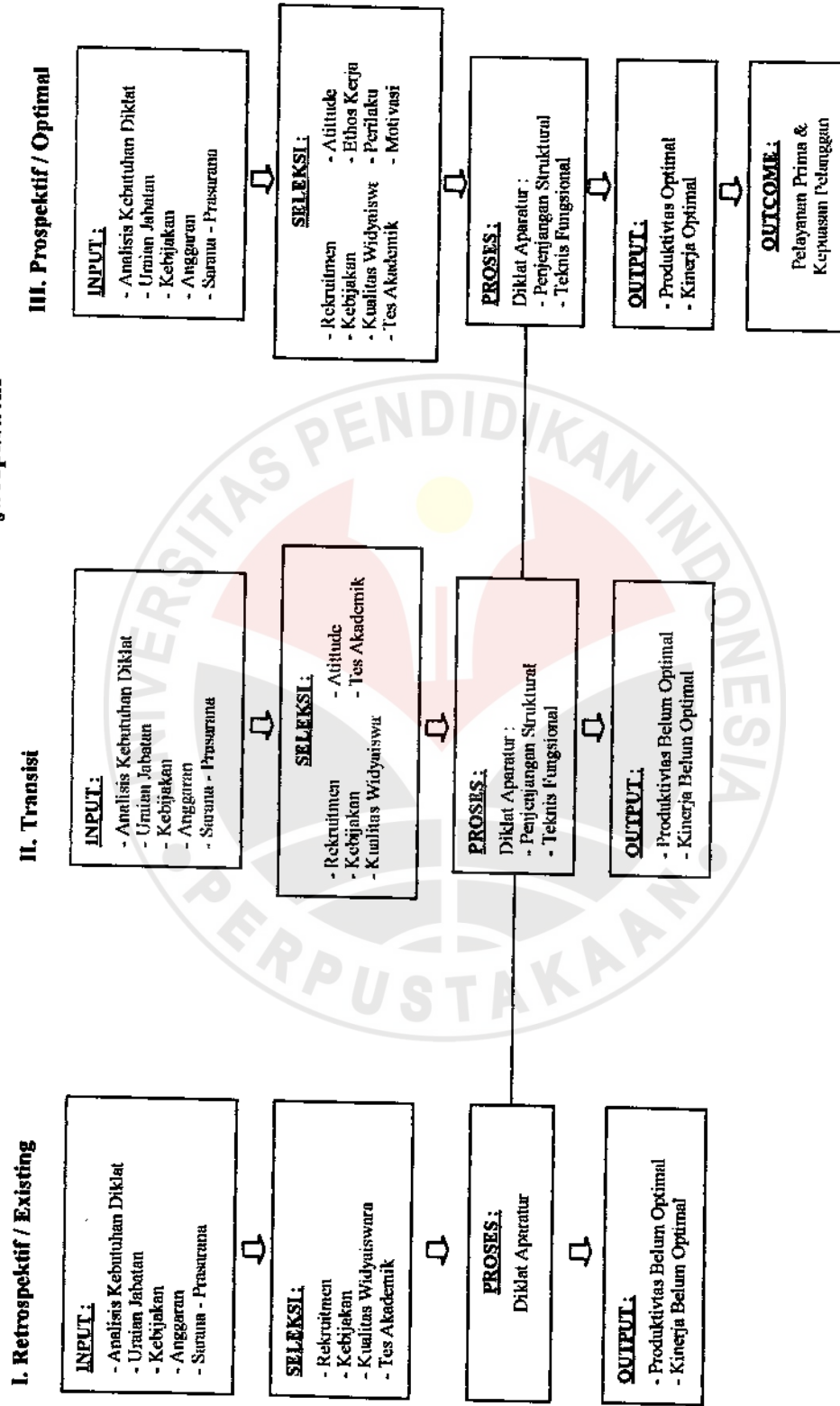
17. Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Diklat

18. Penetapan standar kelayakan jabatan struktural

Berdasarkan pandangan diatas. maka dapat disajikan suatu model untuk menciptakan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah melalui kebijakan, Latar belakang Pendidikan, pelatihan penjenjangan struktural dan pelatihan teknis fungsional seperti gambar berikut :



Gambar 5.1. Model Analisis Kualitas Kinerja Aparatur



Berdasarkan model tersebut diatas, maka aktivitas manajemen pengembangan sumber daya manusia yang didukung oleh kebijakan analisis kebutuhan diklat dan uraian jabatan yang dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sesuai Keputusan Menteri PAN Nomor 81 tahun 1993, diharapkan menjadi suatu obsesi yang terwujud dari pemerintah Kota Tasikmalaya sesuai dengan visinya yaitu Kota Tasikmalaya menjadi pusat perdagangan dan industri termaju di Priangan Timur Tahun 2012.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen terutama menjalankan strategi manajemen pengembangan sumber daya manusia setidaknya terdapat perhatian khusus untuk membangun sumber daya manusia aparatur yang profesional, bermoral, dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap kepentingan umum, disertai moral yang baik dan berpedoman kepada kebijakan dan pedoman pembinaan serta pengembangan sikap profesional aparatur sehingga dapat menciptakan aparatur yang berahlak dan berperilaku terpuji sebagai kekuatan pendorong.

Perubahan-perubahan organisasi pada Pemerintah Kota Tasikmalaya, yang dapat mempengaruhi mutu kinerja dalam peningkatan produktivitas kerja yang perlu diantisipasi dengan menyeimbangkan dengan daya nalar dan karsa yang berintikan pada ethos kerja yang tinggi serta memadukan kekuatan pengalaman, intelektual, dan wawasan berpikir. Selain itu juga belajar secara terus menerus yang ditujukan untuk mencapai kehidupan yang sukses dalam kesederhanaan, efektif efisien dan produktif. Kestabilan kondisi kerja diatas dapat menciptakan

pandangan bahwa kualitas kinerja aparatur hari ini akan lebih baik daripada kualitas kinerja aparatur hari sebelumnya, dan kualitas kinerja aparatur kerja hari esok akan lebih baik dari kualitas kinerja aparatur hari ini.

Pada saat ini pemerintah kota Tasikmalaya dalam menciptakan aparatur pemerintah daerah yang berkualitas, tentunya memerlukan program pengembangan kemampuan profesional, dan mengikutsertakan pegawainya pada jenjang pendidikan formal serta pendidikan dan latihan penjurangan struktural atau teknis fungsional (Diklatpim) di Badan Diklat Provinsi Jawa Barat atau di Lembaga Diklat lainnya sehingga akan terpenuhi tuntutan publik berupa pelayanan yang prima. Hal ini diawali dengan rekrutmen calon peserta pendidikan dan latihan secara selektif dan transparan dengan persyaratan memiliki sikap dan perilaku yang terpuji, ethos kerja yang tinggi, dan motivasi untuk berdedikasi.

Sedangkan kebijakan dan profesionalisme tenaga pengajar di diklat (Widyaiswara) masih dianggap baku dan sifatnya statis serta melibatkan institusi lain di luar pemerintah daerah. (yaitu Badan Diklat serta Lembaga Administrasi Negara)

Karakteristik latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja para pegawai di lingkungan pemerintah daerah mempunyai kontribusi yang bervariasi terhadap persepsi tingkat kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah. Karakteristik latar belakang pendidikan pegawai memberikan nilai rata-rata yang dominan terhadap kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah dibandingkan

dengan karakteristik lainnya. Artinya peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah terutama dalam perubahan perilaku/sikap diperlukan adanya peningkatan kemampuan profesional pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta tindakan rekrutmen pegawai yang selektif dan transparan yang akan menguntungkan pemerintah daerah dalam pelayanan publik.

Nilai asosiasi yang memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah adalah Diklat Teknis Fungsional dan Diklat Penjurangan Struktural, artinya semakin meningkat kapabilitas intelektual atau kompetensi profesional aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan program kerja pelayanan publik kepada masyarakat. Hal ini disebabkan oleh bertambahnya kemampuan dan pengalaman empiris aparatur/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan publik.

Nilai asosiasi menyatakan tingkat asosiasi pendidikan pegawai melalui Pelatihan penjurangan struktural dan Pelatihan Teknis fungsional yang baik dengan kualitas kinerja aparatur paling kuat. Hal ini berarti pendidikan pegawai berkaitan erat dengan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya yang telah diperintahkan pimpinannya dengan cepat, tepat waktu, efektif dan mempunyai kinerja berkualitas serta tingkat inovasi yang tinggi tanpa tergantung apakah akan ada penghargaan atau tidak dari pimpinan.

Kualitas pekerjaan selalu menjadi perhatian utama, untuk memperbaiki kualitas performance terdapat 7 (tujuh) faktor kunci yaitu :

1. *Mission , each job provide the organization with unique products or services*
2. *Material resources, machinbe, tool, equipment and work aids, raw materials use in the job*
3. *Human Characteristic , knowledge, skills, abilities and other attributes required of workers to perform the job*
4. *Methods, the procesesm tehniques, or the know how that form the basic for transformation of resources into useable outputs*
5. *Task and behaviours, the nature of the human involvement in the work*
6. *Status, place of the job wiyhin the organizations hierarchy (Tamin, 2004:52)*

Dengan demikian *the central core* dari disertasi ini dapat dikemukakan sebagai berikut : Peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintah daerah dibentuk melalui mekanisme sistem rekrutmen yang transparan dan akuntabel, ditingkatkan profesionalismenya melalui diklat aparatur yang profesional, sejalan dengan reformasi manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan stratejik, serta berorientasi pada pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat