

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Inti dari pembangunan nasional seperti yang telah ditekankan oleh pemerintah adalah dalam upaya pembangunan yang berkesinambungan dalam rangka pencapaian tujuan nasional seperti yang termaktub dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu:

”Melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial”.

Memperhatikan tujuan nasional tersebut pemerintah diharapkan mampu untuk dapat meningkatkan pencapaian tujuan nasional melalui kegiatan pembangunannya di bidang peningkatan sumber daya manusia, khususnya aparatur negara dimana selaku *stakeholders* dan sekaligus sebagai pelaku utama dalam pembangunan didalam menjalankan roda pemerintahan harus memiliki kompetensi yang tinggi sehingga akan berdampak positif terhadap mutu layanan publik.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI yang secara fungsional bertanggungjawab penuh terhadap pengembangan kompetensi sumber daya aparatur pemerintah melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai negeri sipil (PNS), seperti yang tertuang dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat PNS, Bab I Pasal 1

Ayat 7 bahwa:

”Instansi Pembina Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pembina adalah Lembaga Administrasi Negara yang secara fungsional bertanggungjawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil ”.

Sehubungan dengan itu Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) mengeluarkan berbagai kebijakan terkait dengan mutu layanan publik melalui penerapan *learning organization* (organisasi pembelajaran) dan pengembangan kompetensi aparatur melalui penyelenggaraan program diklat PNS dan tertuang dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 199/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.

Adapun tujuannya disebutkan dalam Bab I, Bagian B adalah:

(a). Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansinya. (b). Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. (c). Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. (d). Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan sasaran pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil itu sendiri adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Namun untuk mencapai kompetensi dimaksud

sebagai landasan kualitas aparatur maka tujuan dan sasaran program diklat harus didesain secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan.

Hal demikian seperti yang ditegaskan oleh Kristiadi (1997: 82) yang menyatakan bahwa:

“Salah satu upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kemampuan atau kualitas aparatur ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa ada usaha-usaha konkrit yang dilakukan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan aparatur baik yang bersifat struktural maupun fungsional, perlu terus ditingkatkan agar aparatur benar-benar mampu berfungsi sebagai fasilitator, motivator, bahkan sebagai pelaksana, pelopor, dan penggerak pembangunan (*agent of change*)”.

Tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh aparatur negara selaku *agent of change* adalah sangatlah berat, dan oleh sebab itu evaluasi mutu layanan publik harus dilakukan tidak saja dari internal organisasi namun juga dari lingkungan eksternal organisasi (pihak ketiga) dimana peranan dan sumbangsih mereka dipandang sangat besar. Hoy dan Miskel (2001: 2) dalam bukunya *Educational Administration* menyimpulkan bahwa: “*The environment is also a critical aspect of organizational life; it is not only provides resources for the system but also provides additional constraints and opportunities*”.

Kedudukan LAN sebagai instansi pembina menjadi sangat penting dan bahkan sebagai katalisator dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur baik yang berada di pemerintah pusat maupun di pemerintah daerah melalui berbagai kebijakan diklatnya seperti yang telah diuraikan di

atas. Oleh sebab itu LAN secara langsung maupun tidak langsung memiliki *sense of responsibility* terhadap pencapaian mutu layanan publik melalui penyelenggaraan diklatpim, pembinaan, dan pengkonsultasian pada instansi pemerintah yang semuanya ini diharapkan akhirnya akan mampu memberikan akselerasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Namun pada kenyataannya di lapangan diketahui bahwa implementasi prinsip-prinsip organisasi pembelajaran sebagai bagian dari perubahan pola pikir manajemen kepemimpinan yang diperoleh selama proses diklat belumlah memperlihatkan hasil yang memuaskan. Adanya para pejabat eselon II yakni sebagai alumni diklatpim Tingkat II yang ada di lingkungan LAN masih belum memperlihatkan kinerja yang optimal dalam bentuk perumusan dan kebijakan publik, baik dalam hal kuantitas maupun kualitasnya. Demikian pula halnya selaku instansi pembina dalam pembinaan dan penyelenggaraan diklat PNS oleh Lembaga Diklat Daerah belum memperlihatkan hasil yang memuaskan.

Dilain pihak dilihat dari operasionalisasinya peranan pejabat eselon II di lembaga ini adalah sangat besar dalam memberikan pemikiran dan rekomendasi tentang rumusan kebijakan publik tentang pengembangan aparatur publik, baik dalam bentuk hukum administrasi negara terkait dengan tertib administrasi untuk bagi seluruh instansi pemerintah, dan sekaligus dalam pembinaan dan penyelenggaraan diklat PNS di daerah.

Kelemahan dalam pembinaan diklat aparatur di lingkungan instansi pemerintah pusat dan daerah adalah dalam bentuk koordinasi, monitoring, supervisi, dan perkonsultasian yang semuanya dapat bersifat administratif ataupun jasa. Hal demikian dapat dilihat dari penyelenggaraan pemerintah pusat dan daerah untuk program diklat kepemimpinan, teknis, ataupun fungsional yang cenderung tidak terkendali dan masih berada dibawah standarisasi nasional.

Standarisasi dan sertifikasi suatu lembaga diklat sudah dijadikan persyaratan mutlak dan harus dipenuhi oleh Lembaga Diklat tersebut. Pengaturan ini sudah ditegaskan dalam SK Kepala LAN RI Nomor 194/XIII/10/6/2001 Bab I Pasal 1 Ayat (b) disebutkan bahwa:

”Standarisasi dan sertifikasi suatu lembaga diklat pemerintah adalah penting mengingat terbentuknya persamaan tingkat kompetensi dari masing-masing jenis dan jenjang diklat PNS”.

Tentunya aspek pelayanan publik yang diberikan di lingkungan organisasi pemerintah seperti yang diuraikan di atas seyogyanya sesuai dengan aturan yang berlaku, minimal seperti termaktub dalam Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa:

“Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Disisi lain, sebagai *outcomes* penyelenggaraan diklat yang berorientasi pada *learning organization* dan peningkatan kompetensi bagi

para birokrat (alumni Diklatpim Tingkat II) dari Pemerintah Daerah Propinsi, Kabupaten, dan Kota dan sekaligus merupakan bagian dari tanggungjawab LAN RI itu sendiri belum pula memperlihatkan kinerja yang tinggi, seperti masih terjadinya berbagai keluhan dari masyarakat atas buruknya pelayanan publik yang diberikan selama ini. Padahal di lain pihak, organisasi pembelajaran yang diterapkan dalam proses penyelenggaraan diklat para birokrat diharapkan akan mampu melaksanakan kewajibannya dan sekaligus mendorong akselerasi pembangunan daerah seperti yang tercermin dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Bab IV Pasal 22).

Penelitian tentang peningkatan mutu layanan publik secara optimal menjadi sangat penting dan aktual manakala dikaitkan dengan tingkat kompetensi aparatur dan proses sistem pembelajaran organisasi. Kondisi dan situasi krisis ekonomi yang sulit diprediksi dan sedang melanda dunia, termasuk di Indonesia sendiri, menyebabkan semakin mahalnya biaya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri. Inefisiensi dan inefektivitas mutu layanan publik semakin parah terjadi dikarenakan rendahnya kompetensi yang dimiliki para birokrat dan pada akhirnya berdampak terhadap rendahnya mutu layanan publik. Kendala-kendala seperti ini menuntut adanya pemikiran kembali atas implementasi organisasi pembelajaran di instansi pemerintah. Melalui penelitian ini pula diharapkan mampu ditemukannya *problem solving* terhadap permasalahan-

permasalahan yang sedang dihadapi dan sekaligus mampu menemukan model yang tepat.

Keterkaitan erat hubungan dengan manajemen pada umumnya, pengaruh organisasi pembelajaran dan kompetensi aparatur terhadap mutu layanan publik bukanlah sesuatu yang kohesif sifatnya, karena hal itu didasarkan atas situasi dan kondisi yang ada, serta keutamaan (prioritas) dari tugas dan tanggungjawab pejabat eselon II. Artinya, pengaruh implementasi organisasi pembelajaran terhadap mutu layanan publik didasarkan atas generalisasi tugas pokok dan fungsi dari pejabat eselon II dan juga dikaitkan pengaruh tingkat kompetensi yang dipersyaratkan. Namun, penelitian ini juga secara eksplisit menyinggung keterkaitan sub-sistem *sub-sistem learning organization* dan kompetensi aparatur yang mempengaruhi pencapaian mutu layanan publik. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh sistem *learning organization* dan kompetensi aparatur terhadap pencapaian mutu layanan publik ini menjadi penting kiranya dilakukan padamasa kini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan di atas maka berikut ini dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu untuk mencapai optimalisasi mutu layanan publik dapat dilihat dari bagaimana penerapan

sistem organisasi pembelajaran dan seberapa jauh tingkat kompetensi aparatur yang dimiliki di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Untuk lebih jelasnya maka dalam penelitian ini pertama kali peneliti mengemukakan rumusan masalah (*problem statements*) sebagai berikut: "Semakin besar pengaruh sistem organisasi pembelajaran dan kompetensi, semakin optimal mutu layanan publik".

Dari rumusan masalah tersebut selanjutnya dijabarkan menjadi pokok permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *learning organization* dan kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu layanan publik di unit kerja LAN R I?
2. Apakah *learning organization* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu layanan publik di unit kerja LAN R I?
3. Apakah kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu layanan publik di unit kerja LAN R I?

### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan mengkaji seberapa besar pengaruh sistem *learning organization* dan kompetensi aparatur terhadap optimalisasi mutu layanan publik. Secara khusus, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan mengkaji implementasi sistem *learning organization* dalam praktek kerja



sesungguhnya di lapangan. Hasil selanjutnya adalah ditujukan untuk memberikan rekomendasi kebijakan sistem diklat kepemimpinan pegawai negeri sipil dalam aparatur baik dalam bentuk *contents* diklat maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil.

Tujuan-tujuan penelitian tersebut dirasakan sangatlah penting saat ini mengingat mutu layanan publik pada umumnya saat ini masih dirasakan belum optimal dan ini ditandai dengan adanya berbagai kemunduran dalam pertumbuhan ekonomi negara. Disamping itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak sistem *learning organization* dan kompetensi aparatur terhadap optimalisasi mutu layanan publik.

## 2. Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah gambaran secara umum tentang manfaat penelitian:

1. Pengembangan teori administrasi pendidikan, khususnya organisasi pembelajaran dan kompetensi aparatur dalam optimalisasi mutu layanan publik.
2. Proses pembelajaran pendidikan dan pelatihan PNS dalam peningkatan kompetensi aparatur dengan pendekatan sistem *learning organization* dipandang krusial dan aktual dewasa ini karena

dianggap mampu mengakselerasi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

3. Memperkaya pemahaman dan arti dari konsep organisasi pembelajaran sebagai landasan pengembangan aparatur yang memiliki implikasi kepada optimalisasi mutu layanan publik.
4. Pengembangan kompetensi aparatur berupa profil organisasi pembelajaran yang dibutuhkan guna mengoptimisasi mutu layanan publik.
5. Peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, yakni pengembangan program penyelenggaraan diklat kepeimpinan itu sendiri dimana pendekatan organisasi pembelajaran itu diberikan sampai saat ini.
6. Memberikan rekomendasi tentang kompetensi aparatur yang dibutuhkan berdasarkan implementasi *learning organization* sehingga mutu layanan publik dapat dioptimalkan.
7. Tersedianya rekomendasi kebijakan kepada Lembaga untuk melakukan perubahan-perubahan model substansi program diklat kepeimpinan PNS khususnya, yang secara otomatis memiliki implikasi kepada tingkat kualitas para alumninya.
8. Tersedianya rekomendasi kebijakan kepada Lembaga untuk melakukan reformasi administrasi negara melalui berbagai program dan kegiatan penelitian administrasi negara.

#### **D. Kerangka Pemikiran dan Premis Penelitian**

Dalam penelitian akademik kerangka pemikiran adalah sangat penting peranannya karena dapat membangun suatu model konseptual yang didalamnya menggambarkan berbagai faktor yang menjadi masalah-masalah penelitian dan memiliki hubungan yang kuat dan saling terkait satu sama lainnya (Umar, 2004). Lebih lanjut dikatakan bahwa melalui kerangka pemikiran argumentasi teoritik dapat dibangun sehingga mampu untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

Demikian pula halnya dengan premis penelitian yang dihasilkan dari para ahli dan serangkaian hubungan berbagai faktor yang digambarkan dalam kerangka pemikiran dan selanjutnya diberikan konsiderasi dan kesimpulan dari para ahli.

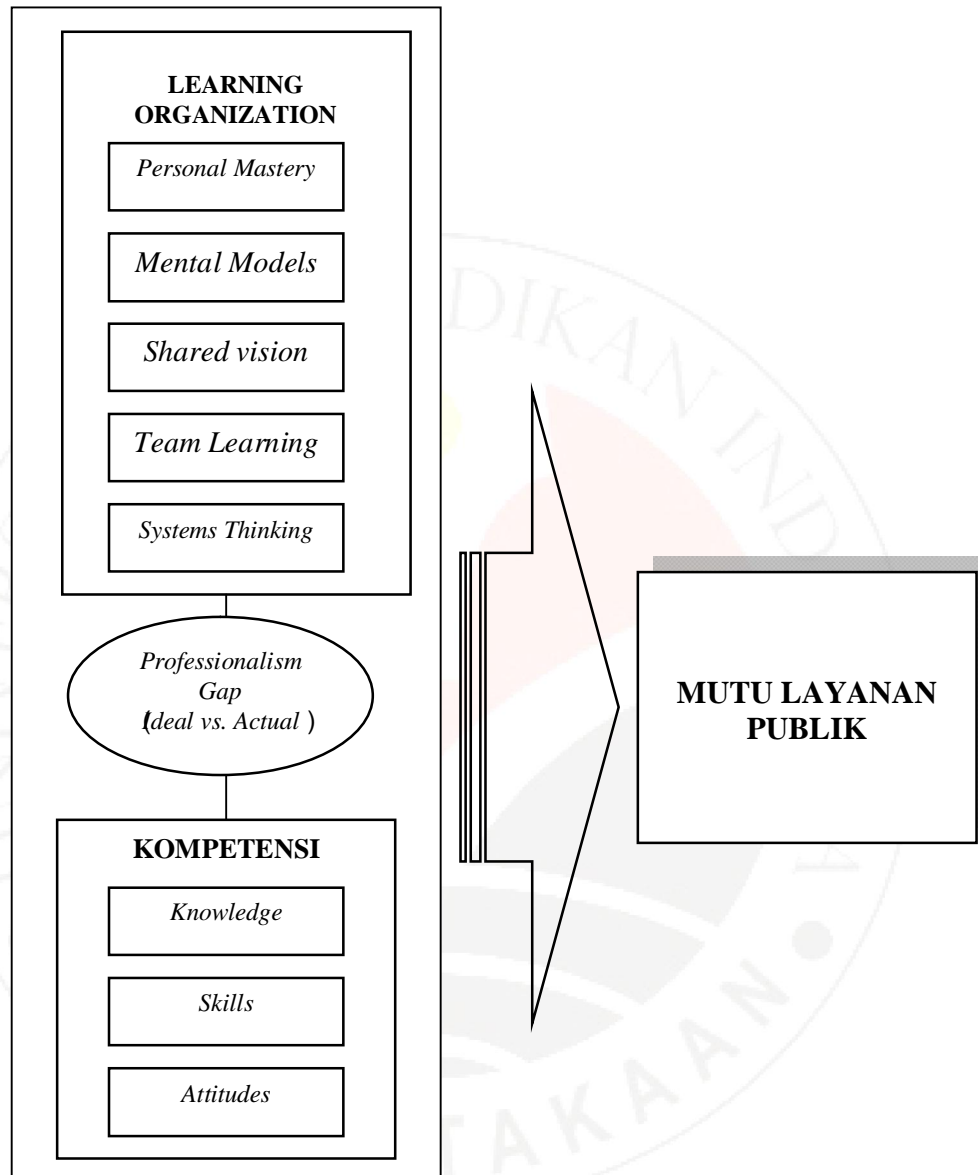
##### **1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Konsep organisasi pembelajaran yang bersumber dari hasil karya Senge (1990) memfokuskan pada peranan pimpinan organisasi dalam rangka menggerakkan dan meningkatkan kapasitas semua anggota organisasi untuk mampu bekerja dengan produktivitas tinggi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemanfaatan seluruh anggota organisasi tersebut dilakukan melalui pendekatan pembelajaran organisasi bagi semua pihak mulai dari tingkat pimpinan sampai tingkat bawahan.

Adapun sistem organisasi pembelajaran tersebut memiliki 5 (lima) dimensi sebagai pilar dasar yang mampu membentuk suatu model yang diyakini dapat meningkatkan mutu layanan publik yang dicapai melalui kinerja individu dan kinerja organisasi yang lebih optimal. Ke lima pilar tersebut ditinjau dari aspek sub-sistem input dan juga dari aspek sub-sistem proses. Artinya, informasi yang diperoleh dari sub-sistem input akan memberikan gambaran tentang bagaimana keadaan pejabat eselon II dalam kondisi kesehariannya di tempat kerja. Berdasarkan sub-sistem input, maka selanjutnya dalam sub-sistem proses memberikan penjelasan tentang tingkat kompetensi yang telah dimiliki sebagai pengaruh dari sub-sistem input melalui berbagai kegiatan yang sedang dilakukan. Dari ke dua sub-sistem tersebut selanjutnya memberikan gambaran tentang mutu layanan publik dalam sub-sistem output. Gambar 1.1. (pada halaman selanjutnya) adalah merupakan ilustrasi kerangka pemikiran dimaksud.

Kerangka pemikiran dimaksud menjelaskan mencakup lima elemen dasar, pendukung, sistem, ukuran, dan tujuan. Pendorong memberikan keteladanan yang dimotori oleh pimpinan dengan mendayagunakan sumber daya manusia organisasi untuk melaksanakan rancangan organisasi pembelajaran yang sistematis dan kompetensi sumber daya manusia organisasi sehingga mutu layanan publik dapat dicapai lebih optimal.

Gambar 1.1  
Kerangka Pikir Penelitian



Sistem organisasi pembelajaran ini terdiri atas serangkaian proses *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* yang dirancang dan dirumuskan secara sistematis dan sekaligus peningkatan kompetensi aparatur berdampak terhadap peningkatan mutu

layanan publik. Ukuran kemajuan memberikan landasan pokok dalam organisasi pembelajaran agar berorientasi pada peningkatan kompetensi sumber daya aparatur, tujuan dasar output pembelajaran organisasi secara sistemik adalah memberikan peningkatan produktivitas organisasi.

## 2. Premis Penelitian

Premis penelitian digunakan untuk membantu peneliti sebagai pegangan dan merupakan kristalisasi esensi pendapat pakar yang telah teruji realibilitas dan validitasnya, yaitu sebagai berikut:

- a. *Learning organization* dipandang sebagai suatu konsep yang mampu secara terus menerus mengembangkan kompetensi sumber daya manusia organisasi secara lebih optimal yang difasilitasi oleh seorang pimpinan sehingga pencapaian tujuan organisasi akan menjadi lebih efektif dan efisien. (Senge, 1990; McCarthy, 1997; Pedler, et al. 1991; Cullen, 1999).
- b. *Learning Organization* adalah suatu keadaan dimana organisasi dipandang secara keseluruhan (utuh) dan semua anggota organisasi telah menyepakati yang selanjutnya secara terus menerus semua orang meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Karash, 1995).
- c. Kompetensi adalah karakter individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimanifestasikan dalam bentuk perilaku

yang didalamnya didorong oleh motivasi yang mampu membuat seseorang melaksanakan tugasnya jauh lebih baik dan menghasilkan mutu layanan yang lebih tinggi dalam situasi dan kondisi apapun. (McClelland, 1973; Harris, et al, 1995; Shemon, 2004).

- d. Mutu layanan publik berkaitan erat dengan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, terdandan, dan sesuai dengan moral dan etika. (Kane, 1996; Gomes, 1997; Bernadin, et al, 1995; Armstrong dan Angela Baron, 1998; Prawirosentono, 1999).

### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan premis-premis yang diuraikan di atas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian seperti berikut ini:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari *learning organization* dan kompetensi terhadap mutu layanan publik di unit kerja LAN RI.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari *learning organization* terhadap mutu layanan publik di unit kerja LAN RI.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap mutu layanan publik unit kerja LAN RI.

## F. Definisi Operasional Variabel

### 1. Sistem Organisasi Pembelajaran

Sistem organisasi pembelajaran yang dimaksud pada penelitian ini adalah proses pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi yang secara terus menerus dilakukan dengan adanya dukungan dari pimpinan guna meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sehingga pencapaian mutu layanan publik akan semakin meningkat secara lebih efektif dan lebih efisien. Adapun sistem organisasi pembelajaran tersebut diarahkan kepada lima aspek, yaitu (a) *personal mastery*, (b) *mental models*, (c) *shared vision*, (d) *team learning*, dan (e) *systems thinking*.

*Personal mastery* yaitu proses penguasaan dan pendalaman seseorang terhadap visi pribadi, penguasaan diri, pengembangan kesabaran, dan melihat segala sesuatu dengan terbuka dan obyektif. Pembelajaran *personal mastery* mengacu kepada pembelajaran kematangan emosi. Aspek pembelajaran *personal mastery* ditujukan pada indikator diri pribadi. Tolak ukur *personal mastery* adalah disiplin, komitmen, konsisten, keterbukaan, menerima keadaan, percaya diri, dan memiliki sikap kepedulian.

*Mental models* adalah proses pemahaman seseorang terhadap hal-hal yang sedang terjadi di lingkungannya melalui asumsi, generalisasi, dan selanjutnya bagaimana menyikapinya. Pembelajaran mental model mengacu pada pengembangan kemampuan pribadi untuk melakukan



refleksi diri guna membangun pemikiran yang efektif dan selanjutnya mampu mempengaruhi orang lain. Aspek pembelajaran *mental models* ditujukan pada indikator diri pribadi. Tolok ukur *mental models* adalah efektivitas, konseptual, pengambilan keputusan yang tepat, dan mempengaruhi orang lain.

*Shared vision* merupakan proses kemampuan seseorang dan mampu bertindak sebagai seorang pemimpin dalam rangka memberikan persamaan persepsi dengan orang lain tentang masa depan yang ingin diraih. Pembelajaran *shared vision* mengacu pada pengembangan kemampuan bekerjasama. Aspek pembelajaran *shared vision* ditujukan pada indikator kelompok. Tolok ukur *shared vision* adalah melakukan eksperimen dan inovasi.

*Team learning* adalah proses pembentukan dan pengembangan kapasitas kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang ingin diraih. Pembentukan kelompok itu sendiri tidaklah cukup walaupun dapat dibangun juga melalui *personal mastery* dan *shared vision*. Yang paling utama adalah adanya tindakan bersama yang didalamnya mengandung *sharing* dan *transferring knowledge* sehingga selain tujuan organisasi tercapai, terdapat pula proses pembelajaran diantara anggota kelompok. Pembelajaran *team learning* mengacu pada pengembangan kemampuan bekerjasama. Aspek pembelajaran *team learning* ditujukan pada indikator

kelompok. Tolok ukur *team learning* adalah tingkat dialog dalam kelompok dan persamaan pendapat.

*Systems thinking* yaitu proses pencarian akar permasalahan yang terjadi ditinjau dari satu atau lebih variabel organisasi pembelajaran guna memperoleh suatu gambaran yang jelas tentang sebab akibat dari suatu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi di masa mendatang. Pembelajaran *systems thinking* mengacu pada pengembangan kemampuan hubungan kausalitas dari berbagai variabel terkait. Aspek pembelajaran *systems thinking* ditunjukkan pada indikator unit. Tolok ukur *systems thinking* adalah tingkat pencapaian pemecahan masalah.

## 2. Kompetensi

Kompetensi yang dimaksud pada penelitian ini adalah pengembangan karakter seseorang yang dimiliki - dalam kasus ini adalah seorang pemimpin – guna menunjang pencapaian aktivitas pelaksanaan kegiatan secara bertanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya. Adapun kompetensi dimaksud berdasarkan tiga aspek, yaitu: (a) *knowledge* , (b) *skills* , dan (c) *attitudes* .

*Knowledge* atau pengetahuan yaitu proses pembelajaran individu dimana individu mendapat pengetahuan baru dan wawasan baru untuk merubah perilaku. Secara formal pengetahuan individu ditingkatkan melalui proses perencanaan dan pengembangan organisasi yang telah

ditentukan sebelumnya melalui program pendidikan. *Knowledge* terdiri dari satu indikator, yaitu tingkat pendidikan yang diperoleh baik bersifat formal dan berjenjang.

*Skills* yakni proses pembelajaran individu dimana individu mendapat keterampilan dan keahlian baru untuk merubah perilaku dan meningkatkan mutu layanan publik secara teknis operasional. Secara kelembagaan keterampilan dan keahlian individu ditingkatkan melalui proses perencanaan dan pengembangan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya melalui program diklat teknis. Semakin banyak mengikuti program diklat teknismaka semakin tinggi nilai capaian kinerjanya. *Skills* terdiri dari dua indikator, yaitu persentase *gap skills* yang ada dalam pelaksanaan kegiatan dan persentase mengikuti diklat teknis.

*Attitudes* atau sikap yaitu proses pembelajaran individu dalam bersikap dan bertindak terhadap segala sesuatu dan dalam hal ini adalah aktivitas pekerjaan organisasi secara efektif dan efisien. Aspek sikap banyak dipengaruhi oleh rasa dorongan internal individu sehingga menimbulkan motivasi yang tinggi. Sikap terdiri dari 4 (empat) aspek, yaitu: kesadaran, keyakinan, pertimbangan, dan lingkungan.

### 3. Mutu layanan publik

Mutu layanan publik yang dimaksud pada penelitian ini adalah kualitas layanan yang diberikan kepada publik oleh organisasi pemerintah sebagai *outcomes* atau capaian hasil optimal seseorang yang diperoleh

dalam berkarya yang dilandasi oleh kompetensi yang dimiliki. Aspek mutu layanan publik dapat ditinjau dari dua hal, yakni: peningkatan atas permintaan (*market gain*) dari organisasi pemerintah lainnya, dan penghematan biaya (*cost saving*).

Adapun indikator dalam mutu layanan publik itu terdiri dari tingkat kepuasan pengguna jasa layanan, kualitas dan kuantitas produk, biaya, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, hubungan kerjasama, inisiatif, serta keterandalan.

#### **G. Lokasi dan Sampel Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara RI yang tersebar di berbagai daerah, yakni: Kantor LAN Pusat berkedudukan di kota Jakarta, Kantor Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I) berkedudukan di kota Bandung, Kantor PKP2A II kota Makassar, dan PKP2A III Samarinda.

Sedangkan sampel penelitian yang diambil adalah seluruh unit kerja yang dipimpin oleh para pejabat publik eselon II yang diambil baik dari Kantor Pusat maupun dari Kantor Perwakilan berada di daerah.