

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA**

(Suatu Kajian di Pemerintahan Daerah Kabupaten Ketapang)

*LEADERSHIP EDUCATION AND TRAINING AS A STRATEGY OF APARATUR
RESOURCES DEVELOPMENT IN IMPROVING PERFORMANCE*

(A Study at the Ketapang Regency Governance)

Erwin Sudradjat

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik PPSUB

Choirul Saleh dan H.R. Riyadi Soeprapto (alm)

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik FIAUB

ABSTRAK

Otonomi daerah memberikan peluang yang lebih besar untuk kemajuan daerah tantangan kepada daerah disebabkan kinerja aparatur pemerintah daerah yang masih relatif rendah. Pengembangan sumberdaya aparatur, yang intinya adalah pendidikan dan pelatihan bagi aparatur, mutlak dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisa pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang serta dampaknya terhadap kinerja aparatur di daerah. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Proses analisa data mengikuti model analisa yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) dengan model interaktif, meliputi tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Dari penelitian ini ditemukan hal-hal: (1) Pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang ternyata masih dirasakan banyak kekurangan dan kendala. Kekurangan yang sangat dirasakan dari segi penyelenggaraan diklat adalah mengenai materi diklat dirasakan terlalu luas, kurangnya kemampuan pelatih dalam menciptakan suasana kelas yang mampu membuat peserta tertarik untuk mengikuti kegiatan di kelas, serta sarana dan prasarana diklat yang kurang memadai; dan (2) Tujuan pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang belum sepenuhnya tercapai. Alumni diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 banyak yang menanggapi bahwa sebenarnya diklatpim tingkat IV tidak terlalu dirasakan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja. Tidak begitu nyata dampak pelaksanaan diklat terhadap peningkatan kinerja juga dirasakan oleh atasan langsung yang dalam hal ini merupakan pengguna langsung alumni diklatpim tingkat IV tersebut.

Saran yang dapat diberikan dari penelitian adalah : (1) perlu dipelajari tentang kemungkinan pembentukan lembaga tersendiri yang khusus menangani kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam lembaga pemerintah Kabupaten Ketapang; (2) Untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian tujuan diklatpim yang telah dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang kiranya perlu diadakan evaluasi terhadap kinerja lulusan diklatpim tingkat IV tersebut. Hasil evaluasi terhadap peserta diklat tersebut juga nantinya dapat digunakan sebagai bahan untuk perbaikan penyelenggaraan diklat di masa mendatang.

Kata kunci: kepemimpinan, sumberdaya, aparatur

ABSTRACT

Local autonomous give larger opportunity for progress of local and also challenge to local performance of apparatus of local governance which still relative lower. Development of apparatus resources, which its core is education and training for apparatus, is absolutely needed in improving performance.

This research was aimed to describe and analyze apparatus resources development program of the Ketapang Regency Governance, through leadership education and training and also its impact on the performance of local govern apparatus.

This research using qualitative research approach. Process analysis of data follow model of analysis proposed by Miles and Huberman (1992) with interactive model, covering three path of activities that are reduce data, presentation of data and verification.

Results of this research are the followings (1). Leadership education and training level IV at the Ketapang Regency still really be felt by a lot of insufficiency and constraint. Very insufficiency felt from facet of management of leadership education and training level IV is materials of its felt too wide, lack of ability of coach in creating atmosphere of class capable to make audiences interested to follow activity in class, and also medium which less be adequate (2). Target of leadership education and training level IV at the Ketapang Regency Govern not reached full yet. A lot of collegiate of leadership education and training level IV year 2003 at the Ketapang Regency Govern answered that in fact leadership education and training level the IV did not too felt can improve their ability in working. There is no reality affect of leadership education and training to improve of performance also felt by direct supervision which in this case represent direct consumer of collegiate of leadeship education and training level IV.

Suggestions which can be given from this research are (1). Presumably require to be learned by about possibility of special separate institute forming handle training and education activity in govern agency of the Ketapang Regency (2). To know how far the target of leadership education and training level IV attainment which have been executed by the Ketapang Regency Government presumably require to be performed by evaluation to grad leadership education and training performance level IV. Result of evaluation to the competitor of leadership education and training also later serve the purpose of the substance for the management of leadership education and training repair in a period of coming.

Keywords: leadership, aparature, performance

PENDAHULUAN

Pengembangan sumberdaya aparatur pada dasarnya merupakan bagian daripada program pembinaan aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme aparatur. Pada akhirnya diharapkan tercipta aparatur yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam rangka pelayanan publik dan pelaksanaan tugas sehari-hari. UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang lahir sebagai konsekuensi dari semangat reformasi memberikan harapan kepada pemerintah daerah untuk lebih leluasa

mengelola dan memanfaatkan potensi dan sumberdaya yang ada di daerah dalam rangka menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan. Namun, selain memberikan harapan ternyata UU No. 22 tahun 1999 sekaligus juga merupakan tantangan bagi daerah terutama sehubungan dengan sangat terbatasnya kemampuan aparatur pemerintahan daerah. Desentralisasi fungsi - fungsi pemerintahan pusat kepada pemerintah daerah secara besar-besaran melibatkan pengalihan secara besar-besaran pula tanggung jawab pengelolaan berbagai sumberdaya dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Oleh

karena itu pemerintah daerah, dalam hal ini pemerintah kabupaten dan kota, dituntut untuk mempersiapkan diri dalam rangka merencanakan, membuat, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai kebijakan dan program pembangunan guna mencapai kesejahteraan masyarakat dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada di daerah.

Berkenaan dengan hal di atas, Thoah (1991) mengatakan bahwa sumberdaya aparatur pemerintah merupakan aset terpenting bagi suatu pemerintahan dalam menyelenggarakan kinerjanya. Disisi lain, sumberdaya aparatur adalah hambatan terbesar dalam pelaksanaan pembangunan yang disebabkan oleh kemampuan aparatur pemerintah yang masih relatif rendah. Dengan bertambahnya kewenangan dan tugas pemerintah daerah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya daerah serta mengurus rumah tangganya, maka seharusnya ini menjadi momentum tepat bagi pemerintah lokal untuk berbenah diri.

Pandangan mengenai kurang baiknya kualitas pendidikan dan pelatihan aparatur juga disampaikan oleh Presiden Republik Indonesia, Megawati Soekarno Putri. Dalam sambutannya pada acara pembukaan Rapat Koordinasi Pendayagunaan Aparatur Negara Tingkat Nasional (Rakorpannas), kepala negara mengungkapkan perlu adanya pembenahan sistem diklat pegawai karena semakin lama semakin tidak jelas terkait dengan profesionalisme dan peningkatan produktivitas pegawai.

Padahal idealnya, dengan mengikuti berbagai program pendidikan dan pelatihan diharapkan akan meningkatkan kinerja peserta pelatihan dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu setiap organisasi, termasuk organisasi pemerintahan, harus senantiasa memantau kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan motivasi kerja dalam kadar tertentu untuk disesuaikan dengan tuntutan perkembangan pekerjaan yang harus dipenuhi guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah: (1) Bagaimanakah pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang ? (2) Bagaimanakah kinerja lulusan program pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS setelah mereka mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang ? (3) Bagaimanakah faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS sebagai salah satu strategi pengembangan sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang ?

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan dan menganalisa pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS yang selama ini dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang; (2) Mendeskripsikan dan menganalisa kinerja lulusan program pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang; (3) Mendeskripsikan dan menganalisa faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS sebagai salah satu strategi pengembangan sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggambarkan kehidupan manusia yang bersifat kasuistik namun mendalam (*in depth*) dan menyeluruh (*holistic*). Berkenaan dengan hal ini Bogdan dan Taylor sebagaimana yang dikutip Moleong (2000) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur

penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada situasi dan individu tersebut secara *holistic* (utuh).

Dalam menggambarkan dan menganalisa hasil penelitian ini ditekankan pada metode atau pendekatan deskriptif kualitatif, yang lebih menekankan proses penelitian daripada hasil penelitian sehingga bukan kebenaran mutlak yang akan dicari melainkan pemahaman mendalam tentang sesuatu fenomena. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif maka masalah-masalah akan dipandang sebagai bagian yang tak terpisahkan dan tak terukur dari seluruh sistem dimana masalah-masalah tersebut merupakan bagian yang saling berkaitan satu sama lain.

Fokus penelitian ini adalah : (1) pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang, yang meliputi : (a) Peningkatan kuantitas sumberdaya aparatur; (b) Peningkatan kualitas sumberdaya aparatur ; (2) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang : Materi pendidikan dan pelatihan, Tenaga pelatih pendidikan dan pelatihan ; Metode pendidikan dan pelatihan ; (3) Kinerja lulusan program pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang : Tingkat Kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan ; Ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan ; Pengetahuan tentang pekerjaan ; Kualitas Hasil Kerja.

Penelitian dilakukan dengan lokasi penelitian Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang Propinsi Kalimantan Barat dengan beberapa pertimbangan berikut :

1. Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah maka kewenangan yang diberikan oleh pemerintah kepada pemerintah daerah semakin besar. Salah satu kewenangan yang semakin besar

tersebut adalah dalam hal pengelolaan sumberdaya manusia (pasal 76 UU No. 22/1999).

2. Rendahnya kualitas sumberdaya aparatur pemerintahan daerah yang dirasakan di sebagian besar daerah di seluruh Inonesia juga dirasakan di daerah Kabupaten Ketapang. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja organisasi pemerintahan daerah dan merupakan permasalahan pokok dalam rangka melaksanakan otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999.

Sumber Data

Dalam penentuan informan ini peneliti memilihnya dengan cara *purposive*. Muhadjir (1991) mengatakan bahwa *purposive sampling* digunakan bila peneliti menduga bahwa populasinya (dilihat dari segi obyek studi yang dipilih) tidak homogen. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek utama penelitian adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ketapang yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat IV (diklatpim tingkat IV) yang diselenggarakan oleh Pemerintah Ketapang pada tahun 2003, dimana dilihat dari latar belakang pendidikan serta tugas pokok dan fungsinya sangat beraneka ragam atau tidak homogen. Dari obyek studi tersebut akan dipilih sampel yang dianggap representatif untuk dijadikan informan, yang didasari penetapan oleh informan awalnya. Dalam penelitian ini sebagai informan awalnya adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Ketapang dan Kepala Bagian Kepegawian Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumberdaya aparatur di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Ketapang. Sedangkan informan selanjutnya ditentukan melalui informan awal.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif maka guna memahami secara mendalam obyek dan fenomena penelitian, peneliti perlu pula betul-betul mengamati

langsung berbagai peristiwa dan menjadikannya sebagai salah satu sumber data penelitian. Hasil pengamatan langsung ini lalu dibandingkan atau dipadukan dengan data yang diperoleh dengan cara lain, sehingga data yang terkumpul akan lebih akurat.

Berbagai peristiwa atau kegiatan yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini antara lain : (a) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang; (b) Rapat-rapat pembahasan tentang pendidikan dan pelatihan dalam jabatan PNS dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur pemerintahan Kabupaten Ketapang; dan (c) Berbagai aktivitas yang dilakukan oleh alumni diklatpim tingkat IV yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Ketapang.

Dokumen yang dikumpulkan adalah dokumen yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian seperti Undang-undang mengenai kepegawaian, Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah, Surat Keputusan Bupati Ketapang yang mengatur pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur, laporan realisasi pelaksanaan program pengembangan sumberdaya aparatur terutama pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Ketapang, dan lain-lain dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Analisa Data

Dalam penelitian ini proses analisa data yang digunakan mengikuti model analisa seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) dengan model interaktif (*interactable models*) yang meliputi tiga alur kegiatan yang terjadi bersamaan dan merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan satu sama lain, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan Kuantitas Sumberdaya Aparatur

Berdasarkan komposisi sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang, pada tahun 2004 telah terjadi peningkatan jumlah pegawai secara besar-besaran di jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang. Peningkatan jumlah pegawai ini bukan didasarkan pada kebutuhan daerah melainkan karena pengalihan status sebagian besar pegawai pusat kepada daerah dan juga karena penerimaan pegawai yang merupakan jatah dari pemerintah pusat. Pengembangan sumberdaya aparatur dalam hal kuantitas ini dalam banyak hal justru menjadi beban bagi pemerintah daerah Kabupaten Ketapang. Kenyataan ini diperkuat pula dari hasil wawancara dengan pejabat yang berwenang dalam pengelolaan sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang. Ditinjau dari aspek toritis, pengembangan sumberdaya sebagaimana yang seperti ini sebenarnya tidak sesuai. Menurut Notoatmodjo (1998) peningkatan kualitas sumberdaya manusia lebih utama daripada peningkatan kuantitasnya.

Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Effendi (1992) yang mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting bagi pengembangan sumberdaya manusia. Hal senada juga diungkapkan oleh Emerij dalam Haq dan Kirdar (1986) yang mengatakan bahwa pada pokoknya pengembangan sumberdaya manusia bertumpu pada aspek pendidikan dan pelatihan itu sendiri. Pengembangan sumberdaya manusia dengan meningkatkan kuantitas pegawai justru akan menjadi beban tersendiri jika tidak bisa dikelola dengan baik. Permasalahan yang krusial yang dihadapi pemerintah daerah saat ini sebenarnya adalah bagaimana meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur yang telah ada di daerah, bukan peningkatan kuantitasnya. Memang, mengenai gaji pegawai negeri bukan merupakan persoalan yang pokok bagi daerah karena penggajian pegawai negeri merupakan tanggung jawab pemerintah pusat. Akan tetapi, persoalan

kuantitas pegawai tidak hanya berhenti pada persoalan gaji saja melainkan yang lebih penting adalah bagaimana pengelolaannya dan bagaimana meningkatkan kualitas kinerja aparturnya. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur lebih penting daripada peningkatan jumlah pegawai.

Berkenaan dengan hal di atas, Thoha (1991) mengatakan bahwa sumberdaya aparatur pemerintah merupakan aset terpenting bagi suatu pemerintahan dalam menyelenggarakan kinerjanya. Disisi lain, sumberdaya aparatur adalah hambatan terbesar dalam pelaksanaan pembangunan yang disebabkan oleh kemampuan aparatur pemerintah yang masih relatif rendah. Dengan bertambahnya kewenangan dan tugas pemerintah daerah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya daerah serta mengurus rumah tangganya, maka seharusnya ini menjadi momentum tepat bagi pemerintah lokal untuk berbenah diri. Dari pernyataan ini dapat dimaknai bahwa dengan bertambahnya kewenangan dan tugas pemerintah daerah maka kemampuan sumberdaya aparatur perlu ditingkatkan. Dengan demikian peningkatan kualitas sumberdaya aparatur dalam rangka melaksanakan kewenangan yang begitu besar lebih utama daripada peningkatan kuantitas.

Hal yang hampir senada juga disampaikan oleh Rasyid (1998) yang mengatakan bahwa inti dari otonomi daerah adalah kinerja sumberdaya aparturnya karena ini akan menggerakkan dan mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, perwujudan misi organisasi bisa gagal apabila tidak didukung oleh kinerja pemerintahan yang berkualitas. Ini bisa diperoleh dari kader-kader yang dipersiapkan secara baik melalui pendidikan dan pelatihan yang teratur, dan ditempa lewat pengalaman lapangan yang panjang. Dari pernyataan ini juga dapat disimpulkan bahwa peningkatan dalam rangka melaksanakan otonomi daerah yang lebih diperlukan adalah peningkatan

kualitas sumberdaya aparatur agar dapat meningkatkan kinerjanya. Salah satu upaya penting dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya aparatur tersebut adalah melalui pendidikan dan pelatihan, dan juga perlu didukung pengalaman lapangan yang panjang. Hal ini bertentangan dengan kenyataan di Kabupaten Ketapang yang telah melaksanakan peningkatan kuantitas pegawainya, meskipun hal ini diakui sebagai kewajiban yang diberikan oleh pemerintah pusat sebagai salah satu konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah. Oleh karena itu, yang harus betul-betul diperhatikan adalah bagaimana mengelola dengan sebaik-baiknya sumberdaya aparatur yang demikian besar tersebut agar tidak menjadi beban baru bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintah daerah.

Peningkatan Kualitas Sumberdaya Aparatur

Dalam kaitannya dengan pengembangan sumberdaya aparatur, di Kabupaten Ketapang juga telah dilaksanakan berbagai jenis pendidikan dan pelatihan. Jenis pendidikan dan pelatihan tersebut berupa Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional. Dari perspektif teoritis, pelaksanaan pengembangan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan memang merupakan keharusan. Berbagai pendapat ahli, sebagaimana antara lain telah dikemukakan di atas, seperti menurut Notoatmodjo (1998) dan Effendi (1992) serta Emerij (dalam Haq dan Kirdar, 1986), umumnya mengatakan bahwa inti dari pengembangan sumberdaya aparatur adalah pendidikan dan pelatihan. Di Kabupaten Ketapang, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang secara nyata dikelola oleh Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Ketapang adalah Diklat Prajabatan Golongan I dan II serta Diklat Kepemimpinan tingkat IV. Sedangkan untuk diklat prajabatan golongan III, diklatpim tingkat III dan diklatpim tingkat II berdasarkan peraturan yang berlaku tidak dapat diselenggarakan oleh peme-

rintah Kabupaten Ketapang. Sebagaimana hal ini disampaikan pula oleh Kepala Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Ketapang, Hj. Normaniah, BA dalam wawancaranya dengan penulis. Namun demikian, penyediaan anggaran untuk kegiatan pendidikan bagi aparatur pemerintah Kabupaten Ketapang secara keseluruhan menjadi tanggung pemerintah Kabupaten Ketapang, meskipun pendidikan dan pelatihan tersebut tidak diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Ketapang. Berdasarkan data yang ada dan dari hasil wawancara dengan pejabat yang berwenang, ternyata masih banyak kendala yang dihadapi dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur di Kabupaten Ketapang, terutama mengenai dana yang sangat minim atau jauh dari mencukupi jika dilihat dari jumlah pegawai yang sangat besar dan kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan di jajaran Kabupaten Ketapang.

Sementara itu menurut Siagian (2003) dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Ketiga pihak tersebut adalah satuan organisasi yang mengelola sumberdaya manusia, para manajer berbagai satuan kerja, dan pegawai yang bersangkutan. Dalam pernyataan ini terkandung makna bahwa agar pelaksanaan diklat dapat mencapai tujuan yang diharapkan maka identifikasi kebutuhan akan diklat bagi masing-masing instansi sangat penting untuk dilakukan. Memaknai hasil wawancara sebagaimana yang telah dikemukakan dalam data fokus penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada keterlibatan pegawai yang bersangkutan dalam proses identifikasi kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan. Keterlibatan ini sebenarnya sangat diperlukan agar keikutsertaan seorang pegawai dalam suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan benar-benar atas kesadaran pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan kemampuan dirinya dalam melaksanakan pekerjaan. Seharusnya yang menjadi titik tolak pemberian kesempatan kepada seorang pegawai untuk mengikuti

program pendidikan dan pelatihan adalah bahwa pegawai tersebut sudah dewasa secara intelektual sehingga mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam dirinya yang harus diperbaiki melalui program pendidikan dan pelatihan. Keterlibatan para manajer dari berbagai satuan kerja, dalam hal ini para pimpinan instansi dalam jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang, dalam mengidentifikasi kebutuhan diklatpim tingkat IV juga hanya sebatas memberikan informasi mengenai jumlah pegawai yang ada di satuan kerjanya yang sudah dan yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Padahal berdasarkan pendapat Siagian (2003) tersebut keterlibatan para manajer dalam mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan adalah dalam hal jenis pendidikan dan pelatihan apa yang dibutuhkan para pegawainya. Untuk diklat-diklat teknis dan diklat-diklat fungsional sudah sesuai secara teoritis karena berdasarkan keterangan informan memang identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan dilakukan berdasarkan teknik prediksi yang disampaikan oleh masing-masing pimpinan instansi dalam jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang.

Penyelenggaraan Diklatpim

Materi Pendidikan dan Pelatihan

Dari pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh para alumni diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 dapat disimpulkan bahwa mereka merasa materi yang diberikan dalam diklatpim tersebut terlalu luas atau bersifat sangat umum. Dari dokumen yang ada ternyata bahwa dari 23 mata pelajaran hanya 3 mata pelajaran yang langsung berkenaan dengan kepemimpinan, yaitu Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan di Alam Terbuka, dan Kepemimpinan Yang Baik. Dengan kata lain hanya sekitar 17 % dari keseluruhan materi diklatpim tingkat IV yang langsung berkenaan dengan kepemimpinan. Dari sini dapat dimaknai

bahwa materi yang disampaikan dalam diklatpim tingkat IV tahun 2003 di Kabupaten Ketapang memang masih terlalu umum, padahal sesuai dengan namanya mestinya diklatpim IV ini bisa memberikan pengetahuan yang luas mengenai kepemimpinan kepada para peserta diklat.

Dilihat dari perspektif atau sudut pandang teori, antara lain sebagaimana menurut Terry dalam Moekijat (1991) yang mengatakan bahwa materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan dapat berupa kesesuaian materi pelatihan maupun kesesuaian dalam inovasi materi pelatihan. Kesesuaian materi pelatihan dapat berupa : kesesuaian dengan tingkat kognisi serta tingkat pendidikan peserta ; kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan perusahaan ; kesesuaian materi pelatihan dengan harapan karyawan. Sedangkan kesesuaian inovasi materi pelatihan dapat berupa : bahan materi pelatihan dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai ; materi pelatihan yang diberikan selalu baru dan *up to date* ; materi pelatihan berorientasi menyiapkan tenaga kerja.

Dari pernyataan di atas, tersirat bahwa setiap pelatihan yang dilaksanakan harus ditetapkan dahulu tujuan yang hendak dicapai. Dalam arti yang sempit pelaksanaan diklatpim tingkat IV dimaksudkan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan struktural eselon IV (pasal 10 butir a PP Nomor 101 tahun 2000). Dilihat dari peserta diklatpim tingkat IV yang kesemuanya sudah menduduki jabatan struktural eselon IV, maka dapat dikatakan bahwa tujuan yang hendak dengan pelaksanaan diklatpim tingkat IV adalah meningkatkan kemampuan pegawai yang bersangkutan dalam kapasitasnya sebagai pemimpin unit kerja tertentu dalam suatu instansi pemerintah. Dengan demikian seharusnya materi yang diberikan dalam diklatpim tingkat IV lebih menekankan pada materi yang berkenaan dengan kepemimpinan. Dalam hal ini, para peserta diklatpim

tingkat dipersiapkan untuk menjadi pemimpin yang berada pada tingkatan terendah (*lower manager*) dalam organisasi pemerintah daerah Kabupaten Ketapang. Oleh karena itu materi kepemimpinan yang disampaikan dalam diklatpim tingkat IV ini juga harus disesuaikan dengan kapasitas mereka sebagaimana tersebut.

Berdasarkan pendapat Terry dalam Moekijat (1991) di atas adalah bahwa harus ada kesesuaian materi pendidikan dan pelatihan dengan tingkat kognisi serta tingkat pendidikan peserta, kesesuaian materi pendidikan dan pelatihan dengan kebutuhan organisasi, dan kesesuaian materi pendidikan dan pelatihan dengan harapan pegawai. Dari pernyataan ini maka hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan materi pendidikan dan pelatihan ini adalah dengan adanya perbedaan latar belakang dan tingkat pendidikan para peserta diklatpim tingkat IV. Hal ini juga terkait dengan harapan para peserta pendidikan dan pelatihan mengikuti setiap materi pelajaran yang disajikan. Perbedaan latar belakang dan tingkat pendidikan ini membawa dampak terhadap kemampuan peserta diklat dalam menyerap materi pelajaran yang disampaikan. Oleh karena itu dalam menentukan materi yang akan disampaikan dalam setiap diklat harus pula diperhatikan agar sedapat mungkin materi yang disajikan dapat diserap oleh seluruh peserta diklat. Untuk menentukan hal ini tentu diperlukan pemikiran yang mendalam. Disatu sisi para pegawai yang berpendidikan SLTA/ sederajat harus bisa menyerap materi yang disajikan, dan di sisi lain para pegawai yang berpendidikan diploma maupun sarjana jangan sampai merasa materi yang disajikan sudah tidak perlu lagi mereka ikuti dengan alasan karena sudah tidak sesuai lagi dengan tingkat pendidikan yang telah mereka tempuh. Dengan kata lain, dalam menentukan materi pelajaran yang akan disampaikan kepada para peserta pendidikan dan pelatihan sedapat mungkin mampu mengakomodasi perbedaan latar

belakang dan tingkat pendidikan para peserta pendidikan dan pelatihan. Hal ini penting agar materi yang diberikan betul-betul dapat diserap para peserta dengan baik dan bermanfaat dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mereka nantinya.

Tenaga Pelatih Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para alumni diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 tersirat bahwa secara umum para peserta diklatpim tingkat IV kurang puas dengan kemampuan sebagian besar para pelatih atau pengajar yang berasal dari pejabat struktur dari jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang. Hal yang dirasakan masih kurang dan perlu mendapatkan perhatian adalah kemampuan pelatih dalam penguasaan materi pelatihan dan teknik penyampaian materi agar menjadi menarik bagi para peserta diklat. Sedangkan mengenai pelatih yang merupakan waidyaiswara dalam pandangan para alumni diklatpim tingkat IV umumnya merasakan cukup puas dengan kemampuan mereka dalam mengajar.

Dari dokumen yang ada juga dapat dilihat bahwa tenaga pelatih/pengajar pada diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 sebagian besar adalah para pejabat yang menduduki jabatan struktural tertentu dalam jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang. Hanya 3 orang yang bukan dari jajaran pejabat pemerintah Kabupaten Ketapang, yaitu mereka merupakan widyaiswara yang didatangkan dari Badan Diklat Propinsi Kalimantan Barat. Dilihat dari latar belakang pendidikannya, sebagian besar tenaga pengajar tersebut berlatar belakang pendidikan ilmu-ilmu sosial. Hanya dua orang yang bukan berlatar belakang pendidikan ilmu-ilmu sosial, yaitu masing-masing dari sarjana hukum dan sarjana ekonomi.

Ditinjau dari perspektif teori, antara lain disampaikan oleh Notoatmodjo (1998) bahwa dalam teori pendidikan dan pelatihan salah satu faktor yang perlu

diperhatikan dalam proses pelaksanaannya adalah tenaga pelatih atau pengajar. Dari pendapat ini dapat dimaknai bahwa kemampuan pelatih memegang peran yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pendidikan dan pelatihan. Kualitas pendidikan dan pelatihan organisasional sangat tergantung pada kemampuan pelatih untuk merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi program pelatihan. Jika dikaitkan dengan kenyataan yang ditemukan dalam penelitian ini maka dengan kondisi tenaga pelatih yang sebagian besar kurang memiliki kemampuan dalam menyampaikan materi dan menciptakan suasana kelas yang menarik bagi para peserta diklatpim tingkat IV, maka diperlukan perbaikan kualitas tenaga pelatih tersebut untuk kesempurnaan pelaksanaan diklatpim tingkat IV dimasa mendatang. Hal ini menurut hemat penulis dapat dilakukan antara lain dengan mengikutkan para pelatih dalam kegiatan *training of trainer* (TOT). Selain itu kualifikasi standar atau kriteria bagi seseorang untuk dapat menjadi tenaga pelatih suatu diklat harus ditingkatkan dan ditetapkan dengan jelas.

Sementara itu menurut Simamora (1995), pelatih bisa diambil dari luar perusahaan atau dari dalam perusahaan sendiri. Dalam kaitan dengan penelitian ini kiranya dapat pula dimaknai bahwa tenaga pelatih untuk diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang sebenarnya dapat diambil dari luar organisasi pemerintah Kabupaten Ketapang ataupun dari para pejabat setempat. Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa para pelatih diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 memang berasal dari dalam dan dari luar organisasi pemerintah Kabupaten Ketapang. Dari 15 orang tenaga pelatih hanya 3 orang yang berasal dari luar organisasi pemerintah setempat, yaitu berasal dari Badan Diklat Propinsi Kalimantan Barat yang berkedudukan di Kota Pontianak.

Selanjutnya mengenai perlunya tenaga pelatih yang mempunyai kemampuan yang baik dalam rangka pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan juga disampaikan oleh Siagian (2003) yang mengatakan bahwa tepat tidaknya suatu teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan seperti kehematan pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih, prinsip belajar-mengajar yang hendak diterapkan. Dari pernyataan tersebut jelas mengatakan bahwa preferensi dan kemampuan pelatih merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Preferensi dan kemampuan pelatih ini akan sangat terkait dengan teknik atau metode yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan kenyataan sebagaimana yang telah disampaikan pada bagian terdahulu, maka kiranya salah satu hal yang penting untuk diperhatikan guna perbaikan pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang dimasa mendatang adalah perlunya meningkatkan kemampuan tenaga pelatih dalam diklatpim dimaksud.

Metode Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa alumni diklatpim tingkat IV yang dijadikan informan diperoleh jawaban yang menunjukkan bahwa mereka pada umumnya merasa cukup puas dengan metode diklat yang digunakan dalam penyampaian materi diklat, meskipun kepuasan itu dalam praktiknya juga sangat tergantung dari kemampuan pelatih dalam menyampaikan materi. Pernyataan-pernyataan informan umumnya mengakui puas dengan metode yang digunakan dan merasakan bahwa memang metode dalam diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang adalah metode diklat bagi orang dewasa atau yang lebih dikenal dengan istilah metode *andragogi*. Dengan demikian, metode yang digunakan dalam diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Efektivitas penggunaan metode ini

juga sangat tergantung pada kemampuan pelatih/pengajar.

Dilihat dari perspektif teori, metode yang dipergunakan dalam diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang juga sudah sesuai dengan pendapat ahli yang antara lain disampaikan oleh Mangkunegara (2003), yaitu metode konferensi, simulasi, permainan peran, dan studi kasus. Dalam praktiknya, untuk efektifitas penerapan metode ini juga sangat tergantung pada kemampuan pelatih atau pengajar dalam menciptakan suasana kelas yang menarik bagi peserta. Disamping itu, juga dituntut adanya kemampuan peserta dalam berinteraksi dan berdiskusi dalam proses pelaksanaan diklatpim. Dengan jabatan struktural yang dimiliki pengalaman kerja para peserta diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 yang cukup lama maka seharusnya juga dapat mendukung metode seperti ini.

Sementara itu Sunyoto (1995) mengemukakan bahwa metode pengembangan sumberdaya manusia bagi karyawan manajerial harus dibedakan dengan karyawan operasional karena ciri atau kepribadian yang berbeda. Selanjutnya dikatakan pula bahwa kepribadian yang penting dari karyawan manajerial adalah pengetahuan yang luas, kemampuan tinggi untuk mengambil keputusan, kepercayaan besar terhadap diri sendiri, kepekaan sosial yang tinggi, dan stabilitas emosi yang kuat. Dengan karakteristik seperti itu maka metode pengembangan yang tepat untuk karyawan manajerial adalah metode *off the job training* melalui ceramah, diskusi, studi kasus ataupun permainan. Sedangkan bagi karyawan operasional atau non manajerial bisa digunakan metode *on the job training*. Para peserta diklatpim tingkat IV merupakan para pegawai yang memang dipersiapkan untuk jabatan struktural pada eselon IV. Dengan demikian berdasarkan pendapat Sunyoto (1995) ini maka para peserta diklatpim tingkat IV bisa dikatakan sebagai karyawan manajerial. Oleh karena itu penggunaan metode *off the job training* melalui ceramah, diskusi, studi kasus

ataupun permainan adalah tepat, meskipun untuk itu masih diperlukan kemampuan pelatih/instruktur diklat yang baik.

Sementara menurut Siagian (2003) berbagai teknik atau metode pelatihan yang sudah umum digunakan dewasa ini adalah : pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerjaan, sistem magang, sistem ceramah, pelatihan *vestibule*, studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium, dan belajar sendiri. Sebenarnya diantara teknik-teknik atau metode-metode pelatihan tersebut tidak ada teknik yang paling baik. Selanjutnya dikatakan pula bahwa dalam menentukan metode yang tepat untuk digunakan dalam pelaksanaan suatu diklat, setidaknya perlu dipertimbangkan kehematan pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih, prinsip belajar-mengajar yang hendak diterapkan. Dikaitkan dengan pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003, diklatpim ini bisa dikatakan merupakan metode pelatihan dalam jabatan dimana dalam penerapannya lebih banyak melalui proses belajar-mengajar di dalam kelas dengan berbagai metode belajar mengajar sebagaimana telah diuraikan dalam data fokus penelitian. Dari segi kehematan pembiayaan, memang pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang salah satunya dimaksudkan untuk itu. Pendidikan dan pelatihan penjurangan/struktural yang selama ini dilaksanakan oleh Badan Diklat Propinsi di Pontianak jelas memakan biaya yang jauh lebih besar dibandingkan dengan pelaksanaan di Kabupaten Ketapang. Namun demikian, berdasarkan pendapat Siagian (2003) penghematan biaya ini juga harus mempertimbangkan ketersediaan fasilitas dan preferensi atau kemampuan pelatih. Hal ini penting untuk disampaikan karena tujuan utama penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus dapat dicapai guna meningkatkan kinerja para peserta pendidikan dan pelatihan dan tentunya diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja Lulusan Diklatpim

Tingkat Kesalahan dalam Bekerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan atasan langsung alumni diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003 dan pengamatan peneliti ternyata kesalahan yang dilakukan para alumni diklatpim tingkat IV tersebut masih juga terjadi. Namun demikian, para informan umumnya mengakui tingkat kesalahan yang dilakukan para alumni diklatpim tingkat IV masih dalam batas yang wajar. Artinya, berkenaan dengan kepemimpinan para alumni diklatpim tingkat IV tersebut kesalahan yang dilakukan bukanlah bersifat prinsip. Penilaian besar-kecil tingkat kesalahan yang dilakukan dapat dilihat dari berat ringannya tugas yang diberikan dan bagaimana dampaknya terhadap organisasi dan penilaian dari masyarakat.

Untuk mempertajam pembahasan ini, ada baiknya dibahas dengan melihat tinjauan teoritisnya. Antara lain disampaikan oleh Hasibuan (1997) tujuan pengembangan sumberdaya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan bisa mencapai hasil yang optimal. Dari pengertian tersebut nampak jelas bahwa diklat dimaksudkan pula untuk mengurangi tingkat kesalahan, karena tingkat kesalahan yang dilakukan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan dapat dikurangi jika dia menguasai kemampuan teknis, teoritis dan konseptual yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Meskipun disadari bahwa tidak mungkin ada seorangpun pegawai yang tidak pernah melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seharusnya dengan mengikuti diklat bisa melatih kepekaan dan ketelitian seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu menekan seminimal mungkin tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, tidak semua kesalahan dapat dianggap hal biasa. Terutama untuk pekerjaan yang berkenaan langsung dengan pelayanan

publik dan pekerjaan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan tentunya dibutuhkan tingkat ketelitian yang tinggi harus dihindari terjadinya kesalahan.

Kesalahan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, yang akan sangat merasakan langsung akibatnya adalah pengguna. Jika pekerjaan tersebut bersifat intern organisasi maka yang paling bisa merasakannya adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Kesalahan seperti ini biasanya bisa langsung diatasi dan diselesaikan karena hanya tergantung atasan dan bawahan tersebut. Tetapi akan berbeda ceritanya jika kesalahan dalam pekerjaan tersebut berhubungan langsung dengan pelayanan publik. Kesalahan seperti ini, jika terlalu sering dilakukan maka akan mengakibatkan citra buruk organisasi. Untuk organisasi publik seperti pemerintah daerah, biasanya masyarakat akan dengan mudah langsung mengecap rendahnya kualitas kinerja pemerintah daerah. Hal inilah yang diharapkan dapat dihindari dengan adanya diklat, termasuk diklatpim tingkat IV.

Sementara menurut Nimran (1997) usaha-usaha pengembangan sumberdaya manusia dapat diarahkan pada tiga sasaran, yaitu aspek kognitif, aspek psikomotorik, dan aspek afektif. Aspek kognitif menyangkut kemampuan pikir manusia untuk mengetahui, memahami, dan menjelaskan suatu fenomena. Aspek psikomotorik menyangkut kemampuan manusia memanfaatkan anggota fisiknya untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menyelesaikan masalah. Sedangkan aspek afektif menyangkut kemampuan manusia untuk menangkap dan menerjemahkan segala sesuatu dengan mata hatinya, yang kemudian menjadi pembimbingnya dalam bertindak. Jadi dapat dikatakan bahwa sasaran pengembangan sumberdaya manusia pada dasarnya berkenaan dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Temuan dari penelitian pada umumnya atasan langsung alumni diklatpim tingkat IV menganggap kesalahan yang dilakukan masih dalam tingkat yang wajar. Padahal jika

dihubungkan dengan pendapat Nimran (1997) hal ini mestinya tidak perlu terjadi. Dalam kapasitasnya sebagai seorang pemimpin dalam unit kerja tertentu dari sebuah organisasi publik, seharusnya kesalahan sekecil apapun harus dihindari dan tidak boleh dianggap sebagai hal yang wajar. Untuk organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan pelayanan kepada publik, sebuah kesalahan seorang pemimpin bisa jadi dampaknya tidak dirasakan dalam waktu dekat tetapi akan dirasakan pada masa yang akan datang. Kapasitas seorang pemimpin pada dasarnya bisa dilihat dari kemampuannya mengatasi permasalahan yang terjadi dalam unit kerjanya. Kesalahan yang bersifat teknis sekalipun, yang dilakukan oleh bawahan seorang pemimpin pada akhirnya tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab pemimpin dalam unit kerja tersebut. Hal ini dapat dimaklumi dari seorang pemimpin bertanggung jawab terhadap hasil akhir dari unit kerja ataupun organisasi yang dipimpinya. Oleh karena seorang pemimpin harus mempunyai keahlian yang cukup yang meliputi tiga aspek sekaligus, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Diklatpim tingkat IV sebagai bagian dari strategi pengembangan sumberdaya aparatur seharusnya mampu membentuk seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan yang baik meliputi ketiga aspek tersebut.

Selanjutnya menurut Notoatmodjo (1998) pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan upaya pengembangan sumberdaya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Menurutnya kemampuan seorang aparatur akan dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Ketiga aspek tersebut tidak dapat dipisahkan dalam rangka upaya mencapai kinerja yang baik. Dari pendapat ini dapat dimaknai bahwa pengembangan sumberdaya manusia terutama ditujukan untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Untuk memncapai tujuan ini seseorang juga harus mempunyai

pengalaman kerja yang cukup sehingga diharapkan bisa belajar dari pengalaman tersebut. Oleh karena itu seorang pegawai yang sudah dibekali berbagai pendidikan dan pelatihan serta mempunyai pengalaman kerja yang cukup panjang semestinya mampu menghindari kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bagi seorang atasan langsung, untuk menilai tingkat kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya seharusnya juga melihat pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Kualitas hasil kerja pegawai sebagaimana yang telah peneliti paparkan terdahulu sangat berhubungan erat dengan tingkat kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa atasan langsung alumni diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003, bisa dikatakan bahwa kesalahan yang dilakukan oleh aparatur atau pegawai setelah mengikuti diklatpim masih juga terjadi meskipun bukan kesalahan yang berarti. Setidaknya hal ini menunjukkan bahwa jika dilihat dari tingkat kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ternyata program diklat yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur walaupun sudah membawa hasil positif tetapi masih perlu diperbaiki dimasa mendatang.

Ketepatan Waktu dalam Bekerjaan

Hasil penelitian ini menunjukkan berbagai tanggapan yang beragam dari para informan dalam menanggapi ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pernyataan-pernyataan para informan, peneliti dapat menarik suatu kesimpulan bahwa mengingat pelayanan publik meliputi dimensi yang sangat luas dan kompleks maka ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan ada baiknya dilihat urgensinya. Artinya, setiap pegawai hendaknya dapat memprioritaskan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai tugas pokok dan fungsinya sehingga

bisa dibedakan mana pekerjaan yang perlu didahulukan untuk dikerjakan dan mana yang harus dikemudiankan. Hal yang patut disayangkan adalah, sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan, tidak adanya ketentuan atau ketetapan mengenai standar waktu yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan. Padahal baik-buruknya kinerja seorang pegawai juga sangat ditentukan dari ketepatan waktunya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Prinsip biar lambat asal selamat tidak selalu dapat dimaklumi, terutama untuk pekerjaan yang memang membutuhkan waktu yang cepat untuk menyelesaikannya.

Ditinjau dari aspek teoritis, antara lain disampaikan oleh Swasto (1996) yang menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Dari pengertian ini dapat dimaknai bahwa untuk melihat kinerja seorang pegawai maka perlu adanya standar pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Salah satu standar tersebut adalah mengenai waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Berkenaan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan belum adanya standar waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka hal ini tidak sesuai dengan pandangan Swasto (1996) tersebut. Padahal menurut hemat penulis untuk organisasi yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan kepada masyarakat, perlu ditetapkan standar waktu penyelesaiannya. Apalagi pelayanan tersebut bersifat teknis dan langsung berkenaan dengan kepentingan masyarakat, seperti pelayanan pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), pembuatan akte kelahiran (penacatatan sipil), pelayanan perijinan, dan sebagainya. Kelambanan dalam memberikan pelayanan yang berkenaan langsung dengan kepentingan masyarakat akan berakibat pada penilaian negatif terhadap kinerja pemerintah.

Selanjutnya Nainggolan (1987) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil

yang telah dicapai oleh seseorang aparatur dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini juga menekankan maksud bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang pada periode tertentu, dengan ukuran, target, dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, atau telah disepakati bersama. Dari pernyataan ini kiranya juga tersirat bahwa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan unsur penting dalam menilai kinerja seorang pegawai. Dalam hal ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dewasa ini yang sering dikeluhkan masyarakat adalah terjadinya kelambanan aparatur pemertintahan dalam memberikan pelayanan publik. Bahkan dewasa ini dikenal istilah yang oleh para pakar disebut *last minute mentality*, yaitu mental aparat yang seringkali santai dan baru merasa perlu untuk bekerja menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan jika tenggat waktu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut sudah sangat dekat. Hal ini bisa berakibat kurang baiknya kualitas hasil pekerjaan karena dilaksanakan secara terburu-buru. Menunda-nunda pekerjaan biasanya akan berakibat pada menumpuknya pekerjaan. Selanjutnya, jika sampai terjadi banyak pekerjaan harus diselesaikan dalam waktu bersamaan maka kemungkinan pekerjaan diselesaikan secara asal-asalan sehingga kualitas hasil pekerjaan menjadi kurang baik. Untuk menghindari terjadinya penumpukan pekerjaan maka tugas-tugas yang bersifat rutin sedapat mungkin hendaknya diselesaikan tepat pada waktunya. Untuk itu kiranya diklat-diklat sangat diperlukan guna meningkatkan kemampuan aparat dalam melaksanakan pekerjaannya. Diklat jabatan struktural seperti diklatpim tingkat IV ini harus juga didukung oleh diklat-diklat lainnya yang lebih bersifat teknis.

Guna mendukung agar pekerjaan pegawai bisa diselesaikan, kiranya setiap instansi juga perlu merinci pekerjaan-pekerjaan pokok yang biasanya dikerjakan oleh insatansi tersebut dan kemudian

menetapkan standar waktu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dimaksud. Hal ini penting mengingat permasalahan yang dihadapi dalam rangka pelayanan publik, terutama di era otonomi daerah, adalah sangat luas dan kompleks. Dengan demikian ketepatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan harus menjadi perhatian setiap pimpinan organisasi publik seperti pemerintahan daerah. Pemanfaatan dengan baik teknologi modern dan canggih akan sangat berguna dalam rangka mendukung pelaksanaan pekerjaan agar tepat waktu dan dapat memuaskan pelanggan.

Pengetahuan tentang Pekerjaan

Dari berbagai pernyataan yang telah disampaikan oleh informan, dapat ditarik suatu hubungan antara dilkatpim tingkat IV yang dilaksanakan pemerintah Kabupaten Ketapang dengan pengetahuan pegawai setelah mengikuti diklat dimaksud. Umumnya informan mengatakan bahwa karena materi yang diberikan dalam diklatpim tingkat IV bersifat umum dan terlalu luas maka pengetahuan yang didapat para peserta diklatpim tingkat IV pun terlalu umum sehingga tidak terlalu berdampak positif dalam meningkatkan kemampuan alumni diklat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun belum mencapai hasil yang diharapkan, setidaknya diklatpim tingkat IV memberikan nilai positif bagi peserta diklat berupa peningkatan pengetahuan umum dan memperluas wawasan alumni diklat. Dikaitkan dengan mata pelajaran diklatpim tingkat IV, memang bisa dipahami sedikit sekali mata pelajaran yang berkenaan dengan langsung dengan kepemimpinan. Hanya 3 mata pelajaran dari keseluruhan 23 mata pelajaran diklatpim tingkat IV yang langsung berkenaan dengan kepemimpinan.

Ditinjau dari perspektif teori, antara lain disampaikan oleh Pandojo dan Husnan (1983) yang mengatakan bahwa pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-

persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Dihubungkan dengan temuan penelitian ini sebagaimana di atas, maka tujuan dari pendidikan yaitu meningkatkan pengetahuan umum sudah terpenuhi. Namun jika dilihat dari pengertian pendidikan, maka seharusnya diklatpim tingkat IV yang ditujukan untuk mempersiapkan seorang untuk menduduki jabatan pada eselon IV seharusnya lebih menekankan pada peningkatan pengetahuan praktis yakni pengetahuan mengenai kepemimpinan yang baik.

Sementara itu, hampir senada dengan pendapat ahli di atas, Lawrence dalam Flippo (1994) berpendapat bahwa pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Dari pendapat ini dapat dimaknai bahwa pengertian pendidikan dan pengertian pelatihan merupakan satu kesatuan dalam memahami pengembangan sumberdaya aparatur. Diklatpim tingkat IV yang merupakan bagian terpenting dalam strategi pengembangan sumberdaya aparatur harus mampu memberikan pengetahuan yang bersifat umum dan sekaligus bersifat khusus kepada peserta diklatpim tersebut. Dengan pemahaman bahwa diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural, maka pengetahuan yang bersifat khusus yakni mengenai kepemimpinan perlu lebih ditekankan dalam menentukan materi diklatpim.

Dari perspektif teori, salah satu pendapat disampaikan oleh Musanef (1984) yang merinci tujuan pendidikan dan pelatihan. Salah satu tujuan mendasar dari pelaksanaan diklat adalah menyesuaikan kecakapan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan

dalam jabatan-jabatannya untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja yang sebaik-baiknya. Dari hasil wawancara peneliti dengan informan dan pengamatan yang dilakukan ternyata kebanyakan informan menganggap diklatpim tingkat IV tingkat secara signifikan menambah pengetahuan mereka tentang pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsi mereka sehari-hari. Hal ini disebabkan materi diklat yang memang sangat luas atau bersifat umum. Meskipun demikian, diakui juga oleh informan bahwa diklatpim tingkat IV yang telah mereka ikuti menambah pengetahuan mereka tentang tugas-tugas umum pemerintahan. Dengan latar belakang tugas pokok dan fungsi masing-masing peserta diklatpim tingkat IV yang berbeda-beda, maka terutama pada saat diskusi di kelas diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta diklat tentang pekerjaan-pekerjaan yang sehari dilakukan oleh pegawai lain.

Kualitas Hasil Kerja

Dari pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh informan dalam wawancaranya dengan peneliti, diperoleh kesimpulan bahwa setidaknya atasan langsung alumni diklat merasakan adanya perasaan lebih puas terhadap hasil kerja pegawai setelah mengikuti diklatpim tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003. Namun peningkatan kualitas kerja yang dirasakan tidaklah begitu signifikan karena sebagaimana hasil wawancara yang telah dikemukakan terdahulu ternyata tidak dirasakan adanya perubahan yang cukup berarti atau menonjol terhadap kualitas hasil kerja pegawai setelah mengikuti diklatpim tingkat IV tersebut. Namun demikian, karena mereka tidak mengetahui standar penilaian kinerja yang sebenarnya maka menjadi sulit untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja pegawai setelah mengikuti diklatpim tingkat IV tersebut. Tetapi paling tidak dari pernyataan-pernyataan tersebut terlihat adanya penilaian yang positif terhadap alumni diklatpim yang dihasilkan oleh

Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Ketapang.

Dipandang dari aspek teoritis, berkenaan dengan hal tersebut Swasto (1996) mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu untuk mengetahui bagaimana hasil kerja seorang pegawai setelah mengikuti diklat seharusnya ditetapkan terlebih dahulu standar kualitas dan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu. Biasanya dalam setiap organisasi, apalagi organisasi publik penilaian terhadap hasil kerja seringkali bersifat kelompok karena tidak ada seorang pegawai yang dapat mencapai tujuan organisasi pemerintahan seorang diri. Oleh karena itu seorang pejabat struktural dalam bekerja harus mampu memaksimalkan hasil kerja bawahannya. Bagaimana dia mengorganisir kelompok atau unit kerja yang dipimpinnya dalam melaksanakan pekerjaan akan sangat menentukan penilaian terhadap hasil kerja pejabat struktural sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (1997) bahwa tujuan pengembangan sumberdaya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan bisa mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan pendapat tersebut, maka secara umum setiap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tentunya diharapkan dapat memberikan dampak yang positif terhadap diri peserta diklat tersebut dalam rangka menjalankan tugasnya sehari-hari. Hasil kerja seorang pegawai adalah salah faktor penting yang paling pokok untuk menilai kapasitas seorang pegawai. Oleh karena itu hasil yang paling diharapkan dari pelaksanaan setiap diklat adalah peningkatan kualitas hasil kerja keluaran diklat tersebut. Kualitas hasil kerja seorang pegawai selain

bisa dirasakan oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan juga kemungkinan besar bisa dirasakan oleh publik, terutama jika tugas pokok dan fungsi pegawai yang bersangkutan berkenaan langsung dengan pelayanan publik sehari-hari. Dengan demikian maka kualitas hasil kerja seorang aparatur akan senantiasa mendapat sorotan, baik dari pengguna langsung maupun orang-orang yang tidak secara langsung melihat kinerja seorang aparatur tersebut karena sebagai organisasi publik kinerja pemerintah daerah akan berdampak terhadap pelayanan publik. Oleh karena untuk mengetahui dampak dari sebuah diklat maka perlu dilakukan evaluasi terhadap hasil kerja seorang pegawai. Idealnya penilaian terhadap hasil kerja seorang pegawai dilihat dari sebelum dia mengikuti diklat dan sesudah dia mengikuti diklat, karena dengan berasumsi pada peningkatan kemampuan berarti seharusnya terjadi perubahan ke arah yang lebih baik dan untuk ini perlu kiranya ada perbandingan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagai strategi pengembangan sumberdaya aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja, terutama dari bab penyajian data dan pembahasan kiranya dapatlah ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Aspek pengembangan sumberdaya aparatur melalui penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan : Inti daripada kegiatan pengembangan sumberdaya aparatur adalah pendidikan dan pelatihan, yang meliputi aspek kognitif, aspek afektif, dan aspek psikomotorik guna meningkatkan pengetahuan dan kemampuan aparatur dalam menjalankan tugas. Dalam rangka program pengembangan sumberdaya aparatur guna meningkatkan kinerja aparatur, pemerintah Kabupaten Ketapang telah berkesempatan melaksanakan diklatpim tingkat IV di

Kabupaten Ketapang. Namun, dalam pelaksanaan diklat tersebut ternyata masih dirasakan banyak kekurangan dan kendala. Kekurangan yang sangat dirasakan dari segi penyelenggaraan diklat adalah mengenai materi diklat dirasakan terlalu luas serta kurangnya kemampuan pelatih dalam menciptakan suasana kelas yang mampu membuat peserta tertarik untuk mengikuti kegiatan di kelas.

Aspek peningkatan kinerja alumni diklat : Tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli dan juga berdasarkan PP Nomor 101 tahun 2000 pada dasarnya adalah peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan memperbaiki sikap dan kepribadian pegawai alumni diklat tersebut yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi pemerintahan secara keseluruhan. Dari aspek peningkatan kinerja, berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan tujuan pelaksanaan diklatpim tingkat IV di Kabupten Ketapang belum sepenuhnya tercapai. Banyak informan yang merupakan alumni diklatpim tingkat IV yang diselenggarakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang yang menanggapi bahwa sebenarnya dampak yang diharapkan dengan dilaksanakannya diklatpim tingkat IV tidak terlalu dirasakan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja. Hal ini antara lain karena materi yang disampaikan dalam diklatpim terlalu luas. Tidak begitu nyata dampak pelaksanaan diklat terhadap peningkatan kinerja juga dirasakan oleh umumnya atasan langsung yang dalam hal ini merupakan pengguna langsung alumni diklatpim tingkat IV tersebut.

Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana yang telah diuraikan dan dibahas pada bab terdahulu, disarankan hal-hal sebagai berikut :

Dengan berbagai kekurangan yang terjadi dalam penyelenggaraan diklatpim

tingkat IV di Kabupaten Ketapang tahun 2003, kiranya perlu dipelajari tentang kemungkinan pembentukan lembaga tersendiri yang khusus menangani kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam lembaga pemerintah Kabupaten Ketapang. Untuk melaksanakan hal ini memang membutuhkan kajian yang mendalam, menyeluruh, dan tidak dilakukan secara tergesa-gesa. Alasan utamanya adalah karena untuk merealisasikan hal ini sudah barang tentu membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang tidak sedikit. Namun hal ini menurut penulis merupakan hal yang perlu dipertimbangkan karena tuntutan akan peningkatan kualitas atau kemampuan aparatur dalam era otonomi daerah ini merupakan hal yang sangat lumrah. Perubahan yang demikian cepat dan tuntutan peningkatan mutu pelayanan terhadap publik menyebabkan setiap aparatur perlu untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Pendidikan dan kemampuan yang merupakan inti daripada kegiatan pengembangan sumberdaya manusia harus dapat dilaksanakan secara baik dan benar agar efektif dan efisien. Diharapkan dengan adanya lembaga yang secara khusus menangani kegiatan pendidikan dan pelatihan maka kegiatan diklat dilingkungan pemerintah Kabupaten Ketapang dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Sertifikat kelulusan diklatpim tingkat IV merupakan persyaratan mutlak yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk menduduki jabatan struktural eselon IV dalam jajaran pemerintah Kabupaten Ketapang. Oleh karena itu satu hal yang harus dihindari adalah jangan sampai pelaksanaan diklatpim tingkat IV hanya sekedar merupakan formalitas untuk memnuhi persyaratan dimaksud. Tujuan dilaksanakannya diklat harus betul-betul disadari oleh penyelenggara diklat dan oleh para peserta diklatpim tingkat IV. Untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian tujuan diklatpim yang telah dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang kiranya perlu diadakan evaluasi terhadap kinerja lulusan diklatpim tingkat IV

tersebut. Untuk menentukan bagaimana model ataupun bentuk evaluasi yang sebaiknya diterapkan juga perlu pemikiran yang lebih mendalam dari para penyelenggara diklat tersebut. Hasil evaluasi terhadap peserta diklat tersebut juga nantinya dapat digunakan sebagai bahan untuk perbaikan penyelenggaraan diklat di masa mendatang. Evaluasi ini dirasakan perlu dilakukan agar pelaksanaan diklat, terutama diklatpim tingkat IV yang setiap tahun dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang, tidak hanya sekedar menjadi kegiatan rutin tetapi tidak ada manfaatnya. Dengan demikian diharapkan pelaksanaan diklat betul-betul dapat mencapai tujuan utamanya, yaitu dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah yang berawal dari peningkatan kinerja individu para lulusan diklat-diklat yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Ketapang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 1998. Reformasi Pelayanan Publik Menuju Sistem Pelayanan yang Responsif dan Berkualitas, Malang : Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
- Amstrong, M. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia (penerjemah Sofyan Cikmat dan Haryanto), Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Arnawa, IKG. 2004. Profil Profesionalisme Birokrat dalam Pelayanan Publik Dalam Rangka Implementasi UU Nomor 43 Tahun 1999 (Studi pada Kantor UPT Kabupaten Gianyar), Malang : Thesis PPSUB.
- Handoko, T. Hani. 1995. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, BPFE Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Hardianus, Y. 2004. Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Upaya untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur (Studi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Barito Selatan), Malang : Thesis PPSUB.
- Librafortunan, Yuska. 2004. Pengembangan Sumberdaya Aparatur Profesional di Era Otonomi Daerah (Studi tentang Penerapan Sistem Diklat dalam Jabatan Berdasarkan PP Nomor 101 tahun 2000), Malang : Thesis PPSUB.
- Lopez, Elsa M. 1982. A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo, 1996, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Mitchell and Larson. 1998. A Handbook of Human Resources Management, Terjemahan Elex Media Komputindo, Jakarta
- Musanef. 1984. Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta : Gunung Agung.
- Naingolan, P. 1987. Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif, Yogyakarta : Gama Press.
- Rasyid, M. Ryass. 1998. Kebijakan Penyediaan Sumberdaya Aparatur yang Profesional dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah, dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, edisi ke 8, Jakarta : MIPI.
- Schuler, Randall dan Jackson, Susan E. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21, Terjemahan, Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung : CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : STIE-YKPN.
- Suryawikarta, Bay. 1995. Implikasi Daerah dengan Titik Berat pada Dati II dan Restrukturisasi Birokrasi untuk Meningkatkan Kinerja Pembangunan dan Mutu Pelayanan Publik, Makalah dalam Seminar Otda Tingkat II Kerjasama Fisip Osoed dengan Pemda Kabupaten Banyumas.
- Swasto, Bambang. 1996. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Thoha, Miftah. 1991. Menyoal Birokrasi Publik, Jakarta : Balai Pustaka.
- Wahyudi, Bambang Eko. 2001. Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Pemerintahan Daerah Dalam Rangka Otonomi Daerah di Pemerintah Kabupaten Mojokerto, Malang : Thesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
- Wijayanto, Bambang. 2001. Pemberdayaan Sumberdaya Aparatur Daerah dalam Otonomi Daerah (Studi Kasus pada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Ponorogo), Malang : Thesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.