

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Cancio da Costa Sina, Tjahjanulin Domai, Hermawan

Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya. Jl. MT. Haryono Malang

Email. senovisina05@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif dan bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan realitas tentang Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di *Administração Municipio Ainaro, Timor Leste*. Persoalan yang sungguh mendasar dalam program perencanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan terutama di *Administração Municipio Ainaro*, dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan aparatur agar dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pelayanan pada masyarakat, sebab pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap aparatur atau pegawai negeri sipil, karena dengan adanya program pengembangan sumber daya aparatur maka terlaksana pula kegiatan pendidikan dan pelatihan oleh Institut Nasional da *Administração* Publik (INAP) sebagai lembaga pemerintah yang memiliki wewenang dan kompetensi untuk memprogramkan dan serta implementasi kegiatan pendidikan dan pelatihan berdasarkan amanat peraturan atau Decreto Lei No. 38/2012, tentang pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Negara Republik Demokrat de Timor Leste. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program perencanaan pengembangan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Municipio Ainaro* belum terlaksana secara optimal atau belum efisien dan efektif.

Kata Kunci: Pengembangan, Sumber Daya Aparatur, Pendidikan dan Pelatihan

*Abstract: This study using the method kualitatif and aims to analyze da describe the reality of Resource Development through Education and Training Apparatus In Improving Quality of Public Services in *administração Municipio Ainaro, Timoe Leste*. 'issue that really fundamental in program planning apparatus resource development through education and training especially in *administração Municipio Ainaro*, with the aim to improve the knowledge and skills of personnel in order to carry out the task and the responsibility as service in society, because education and training is a fundamental requirement for any officials or civil servants, because of the presence of personnel resources development program, the also implemented education and training activities by the National Institute of Public da *administração* (INAP) as a government agency that has the authority and competence to program and as well as the implementation of educational and training activities based on regulatory mandate or Decreto Lei No. 38/2012, on capacity building of personnel resources in the Democratic Republic de Timor Leste. These results indicate that the program planning apparatus resource development through education and training in *administração Municipio Ainaro* not implemented yet optimal or efficient and effective.*

Keywords: Development, Administrative Resources, Educations & Training

PENDAHULUAN

Prinsip dasar perjuangan dalam pembentukan sutau negara yang merdeka adalah untuk mensejahterakan masyarakat melalui kedaulat negara, dalam segala aspek kehidupan, untuk mewujudkan semua keinginan ini maka langkah pundamental yang harus ditempu oleh pemerintah (Timor Leste) adalah bagaimana bisa memiliki aparatur yang handal dan berprofesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pelayanan kepada publik, untuk mensejahterakan suatu negara serta rakyat sebaga warga negara maka pemerintah harus mengembangkan sumber daya

aparatur sesuai peraturan pemerintah atau Decreto Lei No. 38/2012, yang mana lebih berfokus pada penguatan atau pengembangan sumber daya aparatur atau pegawai negeri sipil di Negara Republik Democrtika de Timor Leste (NRDTL).

Maka dari itu terlahirlah suatu bangsa yang merdeka, demokrat dan berdaulat melalui paskah referendum pada 30 agostus 1999 dibawah pengawasan perserikatan Bangsa-bangsa (PBB), yang kemudian menunjukkan hasil bahwa 78,5 % memilih merdeka atau berpisah dengan NKRI dan 21,5 % memilih Otonomi atau bergabung dengan NKRI, dengan posisi memilih dan berepakuasi ke wilayah Timor barat atau Indonesia bagian Timur (Atambua & Malaka), dan pembentukan Pemerintah Timor Leste mengalami beberapa fase yakni. Pertama fase transisi dari tahun 1999-2002 di bahwa Administratif UNTAET(United Nations transitional Administration in East Timor), dan fase kedua fase penyerahan pemerintah definitif dari Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) kepada masyarakat Timor Leste pada tanggal 20 Mei 2002, yang mana dapat dihadiri oleh 159 negara termasuk pemerintah Indonesia melalui presiden yang ke empat Haja Megawati Sukarno Putri.

Darumurti (dalam Surjadi 2011; hal. 38) menyatakan pula bahwa aspek yang dipersiapkan adalah sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana dan parasarana, serta organisasi dan manajemennya. Maka pemerintah Timor Leste sungguh menyadari bahwa sebagai negara baru tentunya berbagai persoalan yang akan dihadapi terutama dalam hal pelayanan publik, oleh karena itu perlu dipersiapkan sumber daya manusia dalam negeri agar mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diembangnya, sehinga pada gilirannya diharapkan akan terjadi pembagian peran dalam pelayanan publik yang lebih baik.

Frederick (dalam Henry 1995; hal. 286) mengamati sedikitnya ada empat bidang/tipe pokok dari sistem kepegawaian yang tengah berfungsi yakni sistem pengangkatan politik, kepegawaian negara, sistem karir professional dan sistem kolektif.' Seringkali, disatu instansi ditemui lebih dari sistem kepegawaian ini. Sedangkan menurut, Siagian; (2006: hl.14) dalam Kencana, administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dalam pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Caiden. (dalam Sukidin, 2011; hl.10), mengungkapkan bahwa administrasi publik adalah fungsi dari pembuatan keputusan, perencanaan, perumusan tujuan dan sasaran, pengalangan kerjasama dengan DPR dan organisasi kemasyarakatan untuk memperoleh dukungan rakyat dan dana bagi program pemerintah, pemantapan dan jika perlu perubahan organisasi, pengerahan dan pengawasan pegawai, kepemimpinan, komunikasi, pengadilan, dan lain-lain fungsi yang dijalankan oleh lembaga eksekutif dan lembaga pemerintah lainnya.

Pengertian perencanaan menurut para ahli.

Perencanaan menurut Tjokroamidjojo, (1989: hl.12) diartikan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (maksimum output) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut diatas dapat peneliti atau penulis simpulkan bahwa untuk mencapai atau mewujudkan tujuan suatu organisasi baik itu organisasi privat maupun publik harus didasari melalui perencanaan yang mantap dan terstruktur oleh sumber-sumber daya manusia yang handal dan terampil agar supaya lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Gomes (2000:hl.197),pengembangan (*development*) menuju pada kesempatan-kesempatan belajar (*learing oportunites*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performasi pekerja pada pekerjajanya yang sekarang dan dengan demikian pengembangan mempunyai skop yang lebih luas.

Pengertian sumber daya aparatur adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan dan pelayan kepada publik. Disisi lain sumber daya aparatur dapat dilihat juga dari dua segi yakni aspek kuantitas dan kualitas

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah, untuk mengembangkan sumber daya aparatur.

Definisi tentang pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan oleh Hasibuan diatas, dapat penulis simak bahwa Hasibuan menartikan pedidikan sebagai proses awal berkembangnya manusia, sedangkan pelatihan merupakan kelanjutan atau pembenahan kecakapan, ketangkasan, serta kemampuan guna mejalankan tugas dan tanggungjawab.

Definisi lain menurut Notoatmodjo (2009: hl.16) pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia/aparatur, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati oleh peneliti, pendekatan ini peneliti tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu kebutuhan Moleong, (2007: hl.11) prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang, atau perilaku yang diamati, digolongkan dalam pendekatan penelitian kualitatif.

Penelitiannya berbentuk siklus, artinya kegiatan pengumpulan data dan analisis data langsung secara simultan/bersamaan dan kegiatan itu berlangsung secara terus menerus sejak awal penelitian, hingga sampai proses penelitian selesai; kedua, hipotesis dibangun dilapangan sekaligus langsung diuji dilapangan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif pemahaman mengenai macam-macam data merupakan suatu hal yang sangat penting, karena ketetapan dan suatu kelayakan data yang diperoleh sangat tergantung pada ketetapan memilih dan menentukan sumber data ini. Sumber data menurut metodologi penelitian berada pada populasi dan sampel. Namun menurut Satori dan Komariah (2009: hl. 48), dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan pada populasi, tetapi hasilnya ditransperkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan (observation), dan dokumentasi, Kuesioner dilakukan dengan melihat secara langsung tentang perencanaan pengembangan sumber daya aparatur yang ada di Administração Municipio Ainaro, akan tetapi yang menjadi fokus penelitian pada penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan kepada aparatur sebagai pelayanan publik. Dan metode wawancara dilakukan dengan cara bertatap muka, dengan pejabat atau para pegawai yang dipandang terlibat dalam perencanaan pengembanagan SDA, maka peneliti malakukan wawancara atau tanya jawab, sedangkan metode dokumentasi digunakan untuk melihat, dokumen kerja atau program perencanaan di administração Municipio Ainaro, sedangkan observasi

digunakan untuk melihat keadaan di lapangan dan serta bisa memperoleh temuan-temuan lain yang peneliti tidak peroleh dari pejabat atau staf yang diwawancarai, sedangkan metode kuesioner ini digunakan dengan mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis lalu di serahkan kepada pejabat atau staf untuk mengisi atau menjawab pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti. Dan data yang diperlukan dalam hal ini data primer dan data sekunder.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model intraktif (*interactive model of analisis*) yang dikemukakan Miles dan Huberman (2009) yang kemudian disempurnakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2013;12) dalam Santoso (2015;hal. 92), yang membagi penelitian menjadi dua kegiatan yaitu pengumpulan data dan analisis data, kegiatan ini dilakukan oleh peneliti bersama, dan saling terkait antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat membentuk suatu intraksi dan berproses terus menerus, dan analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Administrasi Município Ainaro.

Pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Município Ainaro* memang sudah berjalan, namun belum optimal karena kadang satu sampai dua tahun baru diadakan kegiatan-kegiatan pelatihan sementara dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik membutuhkan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan/skil, apa lagi tingkat pendidikan para aparatur yang masih didominasi oleh tamatan SLTA maka di harapkan oleh pemerintah daerah atau *Município*, bahwa pengembangan SDA merupakan langkah signifikan dalam era globalisasi agar aparat pemerintah mampu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembannya, pendidikan dan pelatihan yang di implementasikan oleh *Institut Nasional da Administração Publik (INAP)*, berdasarkan amanat peraturan pemerintah atau *Decreto Lei No. 8/2012* merupakan perbaikan serta membenahi kemampuan para aparatur di *administração Município Ainaro*.

Administração Município merupakan lembaga pemerintah yang berkeinginan untuk mensejahterakan serta mewujudkan aparatur yang berkualitas dan personal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai pelayanan publik, untuk mencapai keinginan yang tinggi ini maka dimulai dengan suatu perencanaan yang baik dan terorganisir dan didukung oleh pemerintah pusat, sebab pemerintah daerah atau *Município Ainaro* belum memiliki wewenang atau kompetensi guna menentukan keputusan-keputusan baik itu menyangkut proses perencanaan maupun penimplementasian program perencanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan ini.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Dalam Negeri

Karena dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayanan kepada publik maka setidaknya-tidaknya para aparatur pemerintah harus memiliki ketrampilan atau *skill* dan pengalaman yang cukup agar dalam memberi pelayanan kepada masyarakat tidak berbelit-belit maka peraturan pemerintah atau *Decreto Lei No. 38/2012* tentang pengembangan atau penguatan kapasitas pegawai negeri sipil, untuk memberikan pelayanan kepada publik yang efektif dan efisien. Dan dapat diakses oleh rakyat Timor Leste layanan kepada publik merupakan prioritas dari pemerintah, tujuan utama dari pemerintah adalah pengembangan SDA/SDM sehingga dalam memberi pelayanan kepada publik yang trampil dan memiliki kemampuan serta ketrampilan untuk memberi pelayanan kepada masyarakat saat ini dan di masa-masa yang akan datang.

, Untuk memberi pelayanan kepada publik yang baik maka pemerintah harus mengembangkan atau meningkatkan kemampuan dan ketrampilan SDA melalui pendidikan dan pelatihan, selama ini bahwa pengembangan SDA di *administração Municipio* Ainaro, selama ini sudah berjalan, baik itu di tingkat Nasional maupun daerah atau *Municipio*, namun dihimbau kepada pemerintah pusat dalam hal kementerian Administrasi ketata negaraan (MAE) untuk mengkoordinasi serta meninformasikan kepada lembaga pelatihan/diklat atau Institut Nasional *daAdministração* Publik (INAP) agar supaya kegiatan pelatihan dalam rangka meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil di *Municipio* Ainaro, perlu di tingkatkan serta ditindak lanjuti dalam hal waktu pelaksanaan kegiatan.

Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya aparatur di *administração Municipio* Ainaro, yang di berikan oleh dilkat atau Institut Nasional *da Administração* Publik (INAP) memang sudah berjalan namun belum efisien dan efektif karena kegiatan ini belum di kalenderkan sehinga kadang satu samapi dua tahun baru sekali bahkan sama sekali tidak, untuk itu sebagai aparatur pemerintah di *administração Municipio* menghimbau agar dengan adanya penelitian ini sebagai imput bagi pemerintah agar bisa membenahi dan memperbaiki program pendidikan dan pelatihan ini agar kedepan bisa lebih baik

Dari beberapa informan tentang pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Municipio* Ainaro, maka dapat di analisis oleh peneliti bahwa komunikasi merupakan juga kendala dalam menyusung atau mentukan kalender kegiatan pelatihan serta jumlah peserta/partisipasi yang akan mengikuti pelatihan ini baik berlangsung di nasional maupun di tingkat *Municipio*, karena *administração Municipio* tidak memiliki wewenang untuk menentukan tempat dan jumlah peserta, karena berdasarkan peraturan pemerintah atau Decreto Lei No. 38/2012, bahwa yang memiliki wewenang dan kompetensi untuk memberi pendidikan dan pelatihan adalah Institut Nasional *da Administração* Publik (INAP), baik program pendidikan dan pelatihan di dalam negeri maupun di luar negeri.

Municipio tidak memiliki kompentensi atau wewenang untuk menprogramkan program guna melakukan pelatihan kepada para aparatur/PNS di *Municipio* Ainaro, karena berdasarkan peraturan pemerintah atau *Dekretu Lei* No. 38 tahun 2012 secara jelas bahwa yang memiliki wewenang atau kompetensi untuk melakukan atau membri pendidikan dan pelatihan adalah Institut Nasional *da Administração* Publik (INAP) sebagai badan pemerintah yang memiliki legalitas untuk membri pelatihan kepada PNS diseluruh Timor Leste termasuk PNS yang ada di *Municipio* Ainaro, namun sebagaisebagai *Administrador Municipio* kami selalu melaporkan/menyampaikan kepada kemeterian administrasi kenegaraan (MAE) untuk menyampaikan kepada INAP, dalam hal perencanaan pengembangan PNS di *administraçãoMunicipio* Ainaro, kepada Directrat Nasional recursu humanu di kementerian Urusan ketata negaraan Timor Leste atau MAE agar dapat mensingkronisasikan atau di sesuaikan dengan program yang disiapkan oleh Direktorat Nasional. Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa di beberapa *Municipio* telah di laksanakan pelatihan tentang Administrasi Jeral atau Administrasi Publik, namun di *Municipio* Ainaro sampai sekarang belum di implementasikan.

Berbicara tentang pendidikan dan pelatihan untuk para aparatur atau PNS di *administração Municipio* Ainaro maka menurut pengamatan atau obserpasi peneliti di lapangan bahwa kedepan program pendidikan dan pelatihan ini lebih baik lagi di implementasi atau direalisasikan juga di tingkat *Municipio* agar bisa menjawab atau merespon kebutuhan di setiap *Municipio* terlebih di *Municipio* Ainaro, karena berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan bahwa para aparatur pemerintah di *Administração Municipio* pada umumnya memiliki komitmen atau kemauan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik itu di dalam negeri maupun di luar negeri, namun yang menjadi hambatan bagi aparatur pemerintah ditingkat *Municipio* bahwa kegiatan pelatihan atau kurus kadang satu samapai dua tahun baru satu kali bahkan kadan samapi tiga tahunpun belum ada kegiatan

pelatihan dan kursus-kursus berdasarkan kebutuhan dan permintaan dari INAP dan *Comição da punção publica* Timor Leste, atau sesuai dengan materi yang telah di siapkan oleh Institut Nasional *Administração* Publik (INAP) akan memberikan kepada pada peserta melalui para pelatih pendidikan yang telah disiapkan oleh pihak INAP, dan kadang program pendidikan dan pelatihan ini juga dilaksanakan di tingkat *Município*, dan para pendidik atau pelatihan semuanya dari Institusi Nasional *Administração* Publik (INAP), karena seperti telah dikatakan di atas bahwa berdasarkan peraturan pemerintah atau *Decreto Lei* No. 38/2012 menjelaskan bahwa INAP sebagai salah satu lembaga Pemerintah yang mempunyai kompetensi untuk memberi atau melaksanakan program pendidikan dan pelatihan pada setiap Aparatur pemerintah baik di daerah maupun ditingkat nasional.

Hal ini terbukti bahwa sejauh ini pemerintah daerah atau *administração Município* belum mempunyai wewenang atau kompetensi untuk merencanakan program terlebih tentang pengembangan sumber daya manusia atau aparatur di setiap *Município*, oleh karena itu kerja sama antara Institut Nasional *Administração* Publik (INAP) dan pemerintah Daerah kota madya atau *administração Município* harus di utamakan serta tingkatkan karena demi peningkatan kualitas pelayanan kepada publik khususnya di *Município* Ainaro.

Untuk membangun suatu organisasi baik itu organisasi kecil, besar maupun organisasi publik dan pripat, maka langkah utama yang harus di tempuh adalah pengembangan sumber daya manusia dan aparatur sebagai elemen utama dalam pembangunan di berbagai aspek, karena untuk mencapai kemakmuran suatu masyarakat dan bangsa maka pengembangan sumber daya manusia atau aparatur melalui pendidikan dan pelatihan merupakan langkah fundamental

Model atau jenis pelatihan yang bersifat wajib (*Natureza Obrigatorio*), pelatihan pre-service (pelatihan prajabatan) pelatihan kepemimpinan (Dikpin). Pelatihan *pre-service* terdiri dari:

1. *General Orientation*/orientasi umum materi pelatihan atau *training* ini di berikan kepada aparatur pemerintah tujuannya agar setiap kementerian atau institusi, dalam kasus Indonesia seperti orientasi pengenalan lingkungan kerja, kegiatan dilakukan meliputi visi dan misi serta tugas pokok (Tiposi) dari institusi terkait.
2. *General Education*/pelatihan prajabatan yaitu kegiatan yang berorientasi pada pembinaan mental dan wawasan kebangsaan dalam rangka untuk mewujudkan *character building* (pembentukan watak).

Kursus kepemimpinan (Dikpin) meliputi :

Dikpin I kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 1 dengan membentuk pengetahuan, ketrampilan dan perilaku penyelenggaraan pemerintahan umum dan pembangunan dan atau meningkatkan kemampuan manajerial (*Job Need*/kebutuhan kerja);

Dikpin II kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 2 dengan membentuk pengetahuan, perilaku, kemampuan manajerial dalam merencanakan kegiatan-kegiatan instansi kerja masing-masing; serta guna mensukseskan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayanan pada publik di *Município* Ainaro.

Dikpin III kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 3 dengan kemampuan manajerial dalam rangka untuk mengoperasikan kegiatan-kegiatan instansi kerja masing-masing;

Dikpin IV kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 4 dengan kemampuan teknis dalam rangka untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di unit kerja masing-masing (pembentukan perorangan

Sedangkan model pelatihan menurut Goad. 1982; hal. 11, (dalam Kartika 2011. Hal. 23) ya menggambarkan model pelatihan melalui beberapa tahapan atau siklus pelatihan yang terdiri 1).

Analisis kebutuhan pelatihan (*analyze to determine training requirements*); 2). Desain pendekatan pelatihan (*design the training approach*); 3) Pengembangan materi pelatihan (*develop the training materials*), 4). Pelaksanaan pelatihan (*conduct the training*; and 5). Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan (*evaluate and update the training*).

Menurut Sedarmayanti (2009;167) pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang berlainan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan di dorong belajar dan berkembang lebih jauh mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan paduan memandai dan organisasi dengan demikian pengembangan sumber daya manusia atau sumber daya aparatur merupakan salah satu faktor determinan yang banyak mendapat perhatian dari banyak kalangan terutama di kalangan organisasi bisnis maupun publik. bagi kalangan perusahaan (organisasi bisnis) sumber daya manusia (SDM) umumnya sebagai 'sumber daya pemacu produktivitas' dalam memenangkan persaingan global sebuah citra dan asset yang dapat memberikan pelayanan prima.

Dalam pengembangan sumber daya aparatur atau SDA maka suatu organisasi di era kompetensi ini cukup memberi kesadaran bahwa dunia kerja pada masa kini dan di masa yang akan datang telah mengalami perubahan perang SDM di dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga intraksi antara organisasi dan SDA menjadi fokus perhatian para pemimpin diberbagai tingkat manajemen dan juga juga diberbagai organisasi baik publik maupun prifat.

Deskripsi diatas dapat mendukung pandangan mangkunegara (2009;111) tentang tiga prinsip dasar dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yakni; (a), relevansi, (b) efektifitas dan efisien dan (c) kesinambungan.

Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberian kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.
3. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan.

Yang perlu penulis jelaskan disini adalah pelatihan dan pengembangan berdasarkan peraturan pemerintah Timor Leste (*Decreto Lei* No. 38/2012), pada pasal 19 dan 24, pada peraturan ini, bahwa pada pasal 19 tentang jenis kegiatan pelatihan:

1. *The in-country training* adalah kegiatan pelatihan, *full-time* atau paru waktu, yang didanai oleh pemerintah atau mitra pembangunan, seperti pelatihan untuk pengembangan besar atau ketrampilan teknis.
2. *In-service training* mungkin diperlukan atau opsional;
3. Wajib ketika ditentukan oleh komite umum *Fun-tion* seluruh pegawai negeri sipil atau lembaga yang relevan dengan karyawannya.
4. Opsional saat sesuai dengan kondisi umum seleksi yang dijelaskan dalam pasal 15 di atas atau criteria khusus lain yang relevan dengan kegiatan tersebut.

Upaya-upaya Yang Dilakukan Oleh Pemerintah *Município* Ainaro Dalam Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Dalam hal ini upaya yang dilakukan oleh pemerintah kota madya atau *administração Município* Ainaro dalam mengembangkan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan disini adalah;

1. Merencanakan program pengembangan sumber daya aparatur/pemerintah dan kemudian melaporkan kepada pemerintah pusat melalui Direktorat Nasional di Kementerian Estadal.
2. Mempersiapkan/menentukan jumlah peserta yang akan mengikuti pelatihan atau training terutama pelatihan di dalam negeri yang diselenggarakan di tingkat Nasional dan *Município*.
3. Mempersiapkan tempat untuk berlangsungnya pelatihan atau training, apa bila program pelatihan ini dapat diselenggarakan di tingkat *Município*.
4. Merekomendasikan kepada pemerintah pusat dan Institusi Nasional dan *Administração* Publik (INAP) tentang kelanjutan pelatihan atau kursus yang bersangkutan.

Program pengembangan SDA melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Município* Ainaro, maka upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah atau *Município* Ainaro. Selama ini upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah atau *Município* dalam pengembangan SDA hanya sebatas menyampaikan laporan kepada Kementerian Administrasi ke negaraan (MAE), namun yang mengambil keputusan bukan *Município* karena belum ada kebijakan tentang wewenang atau kompetensi untuk pemerintah daerah, jadi pemerintah daerah hanya menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemerintah pusat. (wawancara tanggal 21 Februari 2015)

Faktor Pendukung Dalam Pengembangan SDA

Yang menjadifaktor pendukung dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Município* Ainaro selama ini berikut wawancara peneliti dengan beberapa informan.

Kembali disampaikan oleh bapak *Arjuno Administrador Município* Ainaro Francisco Baraos mengatakan bahwa berikut hasil wawancara dari informan;

Yang menjadi faktor pendukung dalam program pengembangan SDA di *administração Município* Ainaro bahwa sumber daya aparatur/pegawai negeri sipil yang ada di *administração Município* Ainaro akan menjadi pendukung dalam kegiatan ini apa bila kegiatan ini di adakan di tingkat *Município*, yang mana dapat diselenggarakan oleh Institut Nasional dan *Administração* Publik (INAP), (wawancara tanggal 21 Januari 2015).

Faktor Penghambat Dalam Pengembangan SDA

Dari hasil temuan di lapangan terkait dengan upaya pengembangan sumber daya manusia atau aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *Administração Município* Ainaro yang menjadi faktor penghambat adalah sebagai berikut; (1). Sumber daya manusia/staf pengajar, (2). Adanya sistem birokrasi yang sentralis, (3). *Sarana dan parasarana* . sebab ketiga elemeng tersebut diatas merupakan faktor terpenting dalam pengembangan SDA melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik.

Program perencanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui pelatihan-pelatihan sebenarnya bisa dilakukan atau diadakan oleh *Município*, namun Yang menjadi hambatan dan tantangan bagi kami di *Município* sampai saat ini belum adanya suatu kebijakan atau peraturan pemerintah yang mengatur tentang wewenang dan kompetensi kami untuk menprogramkan atau merencanakan sendiri tentang pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di tingkat *Município*, khususnya di *Município* Ainaro, dan disisi lain juga tidak ada dukungan anggaran

atau keuangan untuk setiap *Município* guna menprogramkan hal-hal yang esensial selama ini, jadi selama ini kami hanya berupaya membuat proposal kepada direktorat jendral di kementerian urusan administrasi Negara (MAE) terlebih tentang perencanaan pengembangan sumber daya aparatur dalam hal pelatihan atau training kepada para PNS di *Município* kami, akan tetapi proposal atau laporan kami kadang diresponde dengan cepat kadang pula tidak di responden tergantung staf pengajar atau para pendidik.

KESIMPULAN

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur pemerintah di *administração Município* Ainaro, maka sangat membutuhkan kemampuan aparatur baik di bidang pengetahuan maupun ketrampilan, oleh karena itu pengembangan sumber daya aparatur di *administração Município* Ainaro melalui pendidikan dan pelatihan sangat-sangat di butuhkan guna meningkatkan kualitas dalam pelayanan kepada publik..

Program perencanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *administração Município* Ainaro, yang di selenggarakan oleh Institut Nasional *daAdministração* Publik (INAP) berdasarkan amanat peraturan pemerintah atau *Decreto Lei* No. 38/2012. Selama ini kurang efektif dan efisien, hal ini dapat terungkap ketika peneliti dapat mewawancarai beberapa informan yang juga sebagai aparatur di *Administração Município* Ainaro.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang berlangsung selama ini baik di luar negeri maupun di dalam negeri kurang melibatkan aparatur yang ada di *Administração Município* Ainaro, sehingga sampai saat ini di *administração Município* Ainaro baru dua orang yang mendapat kesempatan untuk melanjutkan study di luar negeri sedangkan untuk pelatihan atau study banding juga baru tiga orang, hal ini terjadi karena pemerintah pusat lebih cenderung memperhatikan aparatur pemerintah yang ada di pusat.

Upaya pejabat di *administração Município* Ainaro dalam perencanaan pengembangan sumber daya aparatur di *Município* Ainaro, dan memberi laporan kepada kementerian MAE guna memsingkronisasikan program pemerintah daerah dengan program pusat atau kementerian.

SARAN

Berhubungan dengan kesimpulan diatas maka dapat penulis merekomendasikan beberapa saran kepada pemerintah pusat maupun daerah atau *Município* Ainaro sebagai berikut:

1. Perlu adanya peningkatan program pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di *Administração Município* Ainaro demi meningkatkan kualitas aparatur dalam pelayanan kepada publik, sesuai dengan tujuan dan kehendak masyarakat dan negara.
2. Diperlukan adanya peningkatan dan pengadaan sarana dan parasarana di *administração Município* Ainaro agar supaya kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada sumber daya aparatur bisa di implemetasikan di tingkat *Município*.
3. Diharapkan pemerintah pusat perlu membenahi tingkat partisipasi aparatur di *Administração Município* Ainaro dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan atau program beasiswa dan study banding di luar neger.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahmat Pathoni. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerbit Renika Cipta.

Constituição RDTL Artigo 59 2002, Hak Semua Warga Negara Dalam Pendidikan dan Kebudayaan/
Cultur

- Decreto Lei No. 38 (2012) RDTL Formação Funsionario Publik/Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil.
- Darmadi Sukdin Damai (2011) *Administrasi Publik*, Penerbit Laksbang Press Indo
- Henry Nicholas, 1995. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Publik*, Penerbit Manajemen PT Raja Grafindo Persada Jakarta
- Inu Kencana Syafiie, 2006 *Ilmu Administrasi Publik*
- Ikka Kartika A. Fauzi 2011, *Mengelola Pelatihan Partisipatif* Penerbit Alfabeta Bandung
- Miles Matthew B, & A Michael Huberman, Saldana, Jhoony, 2013 *Qualitative Data Analisis: A Mathoods Surcebook*. SAGE Publication.
- Surjadi. 2012, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Penerbit Refika Aditama.
- Syafiie Inu Kencana. 2006, *Ilmu Administrasi Publik* (Edisi Revisi) Penerbit Rineka Cipta
- Sudria Munawar Haryono. 2012 *Pengantar Study Administrasi Pembangunan* Penerbit Manda Maju, Bandung.
- Sedarmayanti. 2009, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, & Kepemimpinan Masa Depan Mewujudkan Pelayanan Prima & Kepemerintahan Yang Baik*) Penerbit Refika Aditama.
- Tjokroamidjojo. 1998, *Perencanaan Pembangunan CV. Haji Masagung-Jakarta MCML. XXXIX.*
- Undang Undang No. 8 (2004) Tentang Kepegawaian di Timor Leste