

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
(Studi di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)**

Dymas Bangkit Satriya, Tjahjanulin Domai, Suwondo

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: dymas.bangkit@yahoo.com

Abstract: *Apparatus Resource Development for Increasing Performance.* Apparatus Resource Development is local government strategy to realize government's apparatus who have good performance. Lowokwaru Sub-district's Office is SKPD in Malang City which has main duties as government implementation, local development, and society service; doing apparatus resource development for increasing apparatus's performance. Implementation of apparatus resource development in Lowokwaru Sub-district's Office are still have some problems such as job rotation does not implement to the staff employee and there are employees who occupy structural position but have not followed the leadership training. The purpose of the researches are to know Lowokwaru Sub-district's apparatus resource development and to know Lowokwaru Sub-district's performance. This research uses descriptive research method with qualitative approach. This research results conclusions that Lowokwaru Sub-district's apparatus resource development that use on the job method have done with apprenticeship, coaching, and demonstration and example. Off the job method is done with participating apparatus to join diklat and to continue higher formal education. Lowokwaru Sub-district's apparatus's performance is good through labor capacity, employee's discipline, employee's attendance list, and society satisfaction index.

Keywords: apparatus resource management, development, and performance

Abstrak: **Pengembangan Sumber Daya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja.** Pengembangan sumber daya aparatur merupakan strategi pemerintah daerah untuk mewujudkan aparatur pemerintah yang memiliki kinerja baik. Kantor Kecamatan Lowokwaru merupakan SKPD di Kota Malang yang memiliki tugas sebagai penyelenggara pemerintahan, pembangunan daerah, dan pelayanan kepada masyarakat, melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja. Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru masih terdapat beberapa masalah di antaranya adalah camat tidak melaksanakan rotasi pekerjaan terhadap staf pegawainya dan masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan struktural namun belum mengikuti diklat kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan sumber daya aparatur dan kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yaitu dalam pengembangan sumber daya aparaturnya Kecamatan Lowokwaru menggunakan metode *on the job* yaitu melalui magang, bimbingan, dan pemberian contoh. Sedangkan metode *off the job* dilakukan melalui mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti diklat dan pendidikan formal. Kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru baik jika dilihat dari prestasi kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, daftar hadir pegawai, dan IKM.

Kata kunci: manajemen sumber daya aparatur, pengembangan, dan kinerja

Pendahuluan

Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah karena berhadapan langsung dengan masyarakat dan memiliki

tugas untuk membina penyelenggaraan pemerintahan kelurahan atau desa. Sebagai institusi yang berhadapan langsung dengan masyarakat yang memiliki dinamika yang

tinggi, kecamatan sebagai institusi administrasi memiliki berbagai masalah. Masalah yang dihadapi berkaitan dengan banyaknya jumlah penduduk, latar belakang pendidikan, umur, banyaknya desa di bawahnya, dan lain sebagainya. Tanpa adanya dukungan aparatur kecamatan yang memadai baik segi kualitas ataupun kuantitas, maka sulit untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada pemerintahan kecamatan.

Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan kecamatan merupakan fenomena yang menjadi sorotan akhir-akhir ini. Dwiyanto (2003, h.36) menjelaskan bahwa “banyak daerah yang mengakui bahwa kemampuan sumber daya manusia aparaturnya masih perlu ditingkatkan”. Kurang optimalnya kinerja aparatur pemerintahan kecamatan dalam memberikan pelayanan publik dan menyelenggarakan administrasi pemerintahan membuat masyarakat kurang puas terhadap kinerja pemerintah.

Untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan kecamatan perlu dilakukan pengembangan sumber daya aparatur. Kartasasmita (1996, h.1) menyatakan bahwa “Manusia adalah sumber daya pembangunan yang paling utama di antara sumber daya–sumber daya yang lain yang harus terus-menerus dibangun kemampuan dan kekuatan sebagai pelaksana dan penggerak pembangunan”. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus dan terus dilaksanakan mengingat pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang.

Kecamatan Lowokwaru merupakan salah satu instansi pemerintah dalam penyelenggaraan otonomi daerah di Kota Malang. Dengan didukung oleh Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tatakerja Kecamatan dan Kelurahan, telah menjadikan kedudukan kecamatan sebagai unsur pelaksana penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan kedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah tersebut, diperlukan peran aktif aparatur Kecamatan Lowokwaru dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja aparatur Kecamatan

Lowokwaru sangat menentukan bagaimana tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai.

Dalam rangka meningkatkan kinerja, Kecamatan Lowokwaru melaksanakan pengembangan sumber daya aparaturnya dengan metode *on the job* dan *off the job*. Metode *on the job* adalah metode pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan langsung di tempat kerja. Metode *on the job* yang biasa digunakan oleh Kecamatan Lowokwaru adalah dengan rotasi pegawai, magang, bimbingan, dan demonstrasi dan pemberian contoh. Sedangkan metode *off the job* adalah metode pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Metode *off the job* yang dilakukan oleh Kecamatan Lowokwaru adalah dengan mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi. Namun, dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparaturnya masih terdapat beberapa masalah di antaranya adalah camat masih belum menggunakan kewenangannya untuk melaksanakan rotasi pekerjaan terhadap pegawainya dan juga masih adanya pegawai yang menduduki jabatan struktural tetapi belum mengikuti diklat kepemimpinan. Penulisan ini akan mencari tahu: 1) bagaimanakah pengembangan sumber daya aparatur di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang; 2) bagaimanakah kinerja aparatur Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

Tinjauan Pustaka

1. Aparatur Pemerintah

Setiap organisasi pasti memiliki sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuan. Salam (2004, h.169) menjelaskan bahwa: “aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku”.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2002, h.10) menjelaskan bahwa: “MSDM adalah ilmu dan seni

mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Manajemen pegawai negeri sipil dapat diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia di organisasi publik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan manajemen sumber daya manusia di organisasi publik atau manajemen pegawai negeri sipil menurut Sedarmayanti (2010, h.371) adalah: "tujuan manajemen pegawai negeri sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil".

Hasibuan (2002, h.21-23) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002, h.69) menegaskan bahwa: "pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan".

Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan

sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2010, h.182-183) membagi metode pengembangan sumber daya Manusia menjadi 2 metode, yaitu:

a. On The Job

On the job method adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.

(1) Job rotation (rotasi pekerjaan)

Hasibuan (2002, h.81) menjelaskan bahwa: "*job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan".

(2) Coaching (bimbingan)

Sedarmayanti (2010, h.184) mempertegas pernyataan tersebut dengan memberikan penjelasan bahwa: "bimbingan dan pelatihan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung".

(3) Apprenticeship/understudy (magang)

Sedarmayanti (2010, h.185) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta di tempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan tertentu di masa mendatang.

(4) Demonstration and example (demonstrasi dan pemberian contoh)

Hasibuan (2002, h.78) menjelaskan bahwa *demonstration and example* “merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan”.

b. Off the Job

(1) Pendidikan dan pelatihan (diklat)

Sedarmayanti (2010, h.379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan *phisikal* yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

(2) Pendidikan Formal

Pendidikan menurut Sedarmayanti (2010, h.379) adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

4. Kinerja

Kinerja aparatur pada dasarnya adalah hasil kerja yang diperlihatkan aparatur dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000, h.67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Selanjutnya LAN (2002) dalam Notoatmojo (2009, h.124) menjelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat

pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi.

Dalam penilaian kinerja perlu ditetapkan indikator tertentu untuk mengukur apakah pengembangan tersebut baik atau tidak. Pengembangan dikatakan baik apabila memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Sulistiani dan Rosidah (2003, h.68) menjelaskan beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah:

- 1) kualitas;
- 2) kuantitas ketepatan waktu;
- 3) efektivitas biaya; dan
- 4) dampak interpersonal (menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik, dan kerja sama di antara rekan sekerja atau bawahan).

Hasibuan (2002, h.83) menjelaskan bahwa metode pengembangan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dapat dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator-indikator yang dapat diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

- 1) prestasi kerja karyawan;
- 2) kedisiplinan karyawan;
- 3) absensi karyawan;
- 4) tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin;
- 5) tingkat kecelakaan karyawan;
- 6) tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu;
- 7) tingkat kerjasama karyawan;
- 8) tingkat upah insentif karyawan;
- 9) prakarsa karyawan; dan
- 10) kepemimpinan dan keputusan manajer.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen penelitian adalah pedoman wawancara dan catatan lapangan. Analisis data dengan menggunakan model interaktif dari Miles

dan Huberman (1992) yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Lokasi penelitian ini adalah Kota Malang dengan situs penelitian di Kantor Kecamatan Lowokwaru. Dengan demikian yang menjadi fokus penelitian yaitu: fokus pertama yaitu pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru, meliputi: metode *on the job* yaitu a) rotasi pekerjaan; b) magang; c) bimbingan; d) demonstrasi dan pemberian contoh dan metode *off the job* yaitu a) diklat; b) pendidikan formal. Fokus kedua yaitu kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru meliputi: a) prestasi kerja; b) disiplin kerja; c) daftar hadir; dan d) indeks kepuasan masyarakat.

Pembahasan

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kecamatan Lowokwaru

Diterapkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berlaku semenjak era reformasi, membawa dampak besar bagi pemerintah daerah. Sesuai azas otonomi dan desentralisasi, pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Malang memiliki kewenangan dan hak serta kewajiban untuk mengelola rumah tangganya sendiri. Salah satu hak yang diterima oleh pemerintah daerah adalah hak untuk mengelola aparaturnya.

Kecamatan Lowokwaru merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kota Malang. Berdasarkan penelitian, Kecamatan Lowokwaru mengadakan pengembangan sumber daya aparaturnya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja sehingga penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik dapat tercapai. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari manajemen pegawai negeri sipil yang dikemukakan Sedarmayanti (2010, h.371) yang menyebutkan bahwa tujuan manajemen pegawai negeri sipil yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil.

a. *On the Job*

(1) Rotasi Pekerjaan

Pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru melalui rotasi pekerjaan tidak dilakukan dengan maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tidak adanya upaya dari Camat Lowokwaru untuk melakukan rotasi pekerjaan. Padahal Camat Lowokwaru memiliki kewenangan untuk melakukan rotasi tersebut.

(2) Magang

Metode magang telah dilaksanakan di Kecamatan Lowokwaru adalah dengan cara menunjuk salah satu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan pejabat atau pimpinan. Pelaksanaan metode magang oleh Kecamatan Lowokwaru sesuai dengan pendapat dari Sedarmayanti (2010, h.185) tentang metode magang.

Menurut pendapat Hasibuan (2002, h.81) dan Sedarmayanti (2010, h.185), metode magang ini dilakukan untuk mempersiapkan “putra mahkota” untuk memegang jabatan tersebut pada masa yang akan datang dengan memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pejabat Kecamatan Lowokwaru, hal tersebut tidak bisa dijadikan patokan. Karena untuk mengantikan jabatan tersebut harus sesuai dengan peraturan dan kepangkatan yang dimiliki pegawai tersebut dan juga atas kewenangan dari BKD Kota Malang.

(3) Bimbingan

Dari hasil penelitian di lapangan, diketahui bahwa Kecamatan Lowokwaru dalam mengembangkan sumber daya aparaturnya juga menggunakan metode bimbingan. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2002, h.81) yang menyatakan bahwa bimbingan dilakukan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan. Begitu pula yang dilakukan di Kecamatan Lowokwaru, Camat Lowokwaru selaku kepala SKPD memberikan bimbingan dan arahan kepada kepala seksi, kepala subbagian, maupun *staff* Kecamatan Lowokwaru dalam mengerjakan tugas mereka.

Metode bimbingan dalam pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru ini sangat efektif untuk mengarahkan bagaimana pegawai dalam menjalankan tugasnya. Analisis ini didukung oleh pendapat Sedarmayanti (2010, h.185) yang menyatakan bahwa bimbingan dianggap efektif karena pegawai diarahkan secara langsung oleh pimpinan sehingga pegawai mengerti bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan.

(4) Demonstrasi dan pemberian contoh

Metode demonstrasi dan pemberian contoh adalah metode pengembangan sumber daya aparatur *on the job* dengan pejabat atau pegawai yang lebih ahli memberikan contoh atau memeragakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja suatu alat atau mesin. Berdasarkan hasil wawancara, Kecamatan Lowokwaru juga menerapkan metode tersebut dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2002, h.78) yang menyatakan bahwa metode demonstrasi dan pemberian contoh dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh yang didemonstrasikan. Bila dilihat dari jenis-jenis metode *on the job* yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010, h.183), metode demonstrasi dan pemberian contoh termasuk dalam jenis *informal on the job* di mana dalam metode ini tidak tersedia pelatihan secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pegawai lain.

b. Off the Job

(1) Pendidikan dan pelatihan

Kecamatan Lowokwaru dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk mengikuti diklat. Diklat yang diikuti pegawai Kecamatan Lowokwaru mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 193/XIII/10/6/2001 tentang

Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Aparatur Kecamatan Lowokwaru merupakan unsur utama dalam menjalankan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat Kecamatan Lowokwaru di Kota Malang. Untuk itu diperlukan pegawai yang dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan baik, bertanggung jawab, dan profesional. Sejalan dengan hal tersebut perlu dilaksanakan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim). Sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2010, h.380) diklatpim merupakan pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang PNS dalam jabatan struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya

(2) Pendidikan Formal

Sehubungan dengan pendidikan formal, berdasarkan hasil penelitian, Kecamatan Lowokwaru memberikan kesempatan bagi seluruh pegawainya terutama bagi pegawai yang masih memiliki masa kerja yang panjang untuk mengikuti pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui tugas belajar dan ijin belajar dengan tidak meninggalkan pekerjaan rutinnya di Kecamatan Lowokwaru. Ijin belajar merupakan ijin yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan formal pada lembaga pendidikan yang pelaksanaannya dilakukan di luar jam kerja dan dibiayai oleh sendiri.

Kecamatan Lowokwaru yang mengizinkan pegawainya untuk mengikuti pendidikan formal tersebut sejalan dengan pendapat dari Hasibuan (2002, h.69) mengenai pengembangan yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan atau pelatihan. Pegawai yang telah mengikuti pendidikan S-2 dan sesuai antara jurusan dengan pekerjaannya tentu dapat membantu pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugasnya. Tujuan Kecamatan Lowokwaru untuk mendorong pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formal

tersebut sesuai dengan Undang-Undang 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran.

2. Kinerja Kecamatan Lowokwaru

a. Prestasi Kerja pegawai

LAN (2002) dalam Notoatmojo (2009, h.124) menjelaskan bahwa Kinerja Durtikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta misi dan visi organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dapat dilihat dari LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Kecamatan Lowokwaru. Dari Lakip tersebut dapat dilihat sejauh mana pencapaian kinerja Kecamatan Lowokwaru terhadap sasaran dan target Kecamatan Lowokwaru yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil penelitian jika dilihat dari Lakip Kecamatan Lowokwaru, pencapaian kinerja Kecamatan Lowokwaru terhadap sasaran dan target yang telah ditetapkan mencapai 100%. Pencapaian target 100% tersebut tidak lepas dari prestasi kerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

b. Kedisiplinan Pegawai

Disiplin adalah ketataan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggung jawab aparatur. Bentuk pengendalian yang dilakukan oleh camat Lowokwaru selaku pimpinan Kecamatan Lowokwaru adalah dengan melaksanakan fungsi waskat (pengawasan melekat) kepada pegawai Kecamatan Lowokwaru. Fungsi waskat tersebut adalah agar pegawai Kecamatan Lowokwaru mentaati Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai yang mengatur 17 butir kewajiban PNS dan 15 butir larangan bagi PNS.

Kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah bagus. Hal itu dapat dilihat dari tidak ada pegawai Kecamatan Lowokwaru yang melanggar larangan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Hal pertama sebagai upaya Keca-

matan Lowokwaru untuk mendisiplinkan pegawainya adalah dengan mengadakan apel pagi sebagai sarana untuk mematuhi kewajiban PNS yang diatur dalam PP 53 tahun 2010 pasal 3 bagian kesatu tentang disiplin PNS yaitu mentaati ketentuan jam kerja.

c. Daftar Hadir Pegawai

Pengisian daftar hadir pegawai di Kecamatan Lowokwaru dilaksanakan satu kali setiap harinya setelah pegawai melakukan apel pagi yaitu pukul 08.00. berdasarkan keterangan dari kepala subbagian umum yang menangani masalah kepegawaian di Kecamatan Lowokwaru menyatakan bahwa daftar hadir pegawai di Kecamatan Lowokwaru sudah baik dan penuh. Tidak ditemukan pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan. Jika telah mengisi daftar hadir, pegawai yang berangkutan harus bekerja satu hari penuh yakni pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00 yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 49 tahun 2009 tentang Pedoman teknis Pelaksanaan Penegakan Disiplin PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Jika dilihat dari fungsi daftar hadir, pegawai yang telah mengisi daftar hadir hendaknya mematuhi jam kerja yang telah ditentukan sesuai Perwali 49 tahun 2009 tersebut dan tidak meninggalkan kantor dengan alasan pribadi. Daftar hadir PNS dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan kenaikan pangkat. Oleh karena itu, pengisian daftar hadir pegawai diharapkan secara jujur. Dapat disimpulkan bahwa daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah baik dengan dilihat pada tidak adanya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan.

d. Indeks Kepuasan Masyarakat

Masyarakat berhak menilai kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru dikarenakan masyarakat adalah pengguna jasa dari layanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Lowokwaru. Penilaian kinerja Kecamatan Lowokwaru oleh masyarakat dapat dilihat dari IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat).

Pengukuran kepuasan masyarakat merupakan elemen yang penting dalam penilaian kinerja di mana tujuan yang hendak dicapai adalah menyediakan pelayanan yang lebih baik, efektif, dan efisien. Pelayanan dapat dikatakan memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor KEP/25/M.PAN.-2004 terdapat 14 unsur yang digunakan sebagai dasar pengukuran kepuasan masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kecamatan Lowokwaru jika dilihat dari IKM atau indeks kepuasan masyarakat termasuk dalam kategori B atau Baik dengan unsur terbaik ada pada unsur kesopanan dan keramahan petugas serta keamanan pelayanan.

Kesimpulan

- a. Pengembangan sumber daya aparatur Kecamatan Lowokwaru menggunakan metode *on the job* melalui:
 1. Rotasi pekerjaan di Kecamatan Lowokwaru belum dijalankan secara maksimal. Hal ini bisa dilihat dari tidak adanya upaya Camat Lowokwaru untuk melakukan rotasi pekerjaan terhadap pegawainya.
 2. Magang telah dilakukan dengan cara menunjuk salah satu pegawai untuk melaksanakan pekerjaan pejabat.
 3. Bimbingan telah dilaksanakan oleh Camat Lowokwaru untuk memberikan arahan kepada pegawainya agar melaksanakan tupoksinya dengan baik.
 4. Demonstrasi dan pemberian contoh dilakukan oleh pegawai yang lebih ahli dengan memperagakan atau memberikan contoh melakukan pekerjaan kepada pegawai lain.
- b. Metode pengembangan *off the job* yang dilakukan oleh Kecamatan Lowokwaru yaitu melalui:
 1. Pendidikan dan pelatihan (diklat) telah dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai Kecamatan Lowokwaru untuk mengikuti diklat yang diadakan oleh BKD Kota Malang.
 2. Pendidikan formal dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi pegawai Kecamatan Lowokwaru untuk melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi.
- c. Kinerja aparatur Kecamatan Lowokwaru sudah cukup baik jika dilihat dari:
 1. Prestasi kerja pegawai apabila dilihat dari LAKIP dan penilaian dari atasan yaitu sekretaris camat Lowokwaru adalah bahwa aparatur Kecamatan Lowokwaru memiliki kinerja baik.
 2. Kedisiplinan pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah baik dilihat dari tidak adanya pegawai yang melanggar PP No 53 Tahun 2010 tentang Disipin Pegawai.
 3. Daftar hadir pegawai Kecamatan Lowokwaru sudah baik dengan dilihat dari tidak ada pegawai Kecamatan Lowokwaru yang tidak masuk tanpa keterangan.
 4. Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Lowokwaru masuk dalam kategori Baik

Daftar Pustaka

- Dwiyanto, Agus. (2003) **Reformasi Tatapemerintahan dan Otonomi Daerah**. Yogyakarta, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Kartasasmita, Ginandjar. (1996) **Pembangunan untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan**. Jakarta, CIDES.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005) **Evaluasi Kinerja SDM**. Bandung, Refika Aditama.
- Notoadmojo, Soekidjo. (2009) **Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Rineka Cipta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang **Pendidikan dan Pelatihan PNS**. (Internet) Available from:<http://www.pu.go.id/satminkal/set_br_kepegawaian/downloads/pengembangan/diklat/PP_101_tahun_2000.pdf> (accessed: 21 April 2013).
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang **Disiplin Pegawai**. (Internet) Available from:<<http://www.pu.go.id/satminkal/itjen/peraturan/pp%2053%20tahun%202010.pdf>> (accessed: 20 April 2013).
- Salam, Dharma. (2004) **Manajemen Pemerintah Indonesia**. Jakarta, Djambatan.
- Sedarmayanti (2010) **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil**. Bandung, Refika Aditama.
- Sulistiani, Ambar T dan Rosidah. (2003) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, Graha Ilmu.