

PERAN KEPEMIMPINAN APARATUR DALAM MEWUJUDKAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG PROFESIONAL PADA BADAN ADMINISTRASI DAN DIKLAT PEGAWAI PROVINSI RIAU

Asrizal

Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau
Jl. Diponegoro 24A Pekanbaru
e-mail: rizalvvp41@yahoo.co.id

ABSTRACT

In order to implement the function of government, it is needed civil servants who have certain characteristics namely professional, aware and responsive. It is the fact that the function of government is less implemented. In this case, the role of leaders is really required to deal with these matters. The aims of this research are to explain the role of apparatus' leadership in developing professional state apparatus, to identify the dominant factor, and to formulate a policy which is needed to develop professional civil servants. This study uses a qualitative method. Finding of this research shows that the role of new leader as a planner, teacher, and servant is less optimal. The main factor to realize such role is enhancing professionalism by developing competency of formal education and formulating career pattern development as well as enhancing discipline of civil servants

Keywords: Leadership, Civil servants, Professional personnel, Human resources.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) adalah salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2001, tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai. Latar belakang dibentuk BADP Provinsi Riau, pada hakikatnya untuk¹ melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan guna mendukung pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 diamanatkan bahwa dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional, diperlukan

adanya pegawai negeri sipil (PNS) sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah serta bersatu padu, jujur, profesional, bermental baik dan sadar akan tanggung jawab untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan, pelayanan masyarakat yang baik, adil dan merata serta pelaksanaan pembangunan.²

Untuk mewujudkan harapan tersebut dan agar PNS mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna diperlukan suatu manajemen dan pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Pembinaan tersebut dimulai dari penyusunan formasi, rekrutmen, pengujian kesehatan, sumpah dan janji, sistem penggajian, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, pembinaan disiplin, pemberian penghargaan atau *reward*, pemberhentian, dan pensiun.

Realita di Pemerintah Provinsi Riau menggambarkan bahwa pembinaan PNS belum dilak-

sanakan sebagaimana diharapkan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kesalahan atau penyimpangan dalam pembinaan PNS secara sederhana dan gamblang dapat diketahui dari berbagai pernyataan yang dilontarkan masyarakat, baik secara langsung maupun melalui mass media. Kritikan masyarakat terhadap permasalahan pembinaan tersebut, antara lain adalah aspek disiplin PNS yang sangat kurang atau rendah yang ditandai dengan a) tingkat kehadiran (masuk dan pulang kantor) yang tidak tepat waktu; b) pada jam kerja berada di pusat-pusat keramaian seperti mal, pusat perbelanjaan, dan warung kopi; c) pada jam kerja sibuk mengurus kepentingan keluarga seperti mengantar dan menjemput anak atau istri dan berbelanja ke pasar; d) pada jam kerja duduk santai di ruang kerja sambil membaca koran atau majalah, ngobrol dan bahkan pada unit pelayanan beralih fungsi sebagai calo pelayanan publik.

Kondisi perilaku tersebut, makin diperburuk lagi dengan kurangnya perhatian pimpinan, belum adanya standar operasional prosedur dan standar pelayanan publik dalam menyelenggarakan suatu tugas pemerintahan dan pelaksanaan program pembangunan daerah. Hal yang demikian berdampak terhadap pelaksanaan fungsi pemerintahan.

Salah satu dari fungsi pemerintahan yang sering menjadi sorotan masyarakat adalah fungsi pelayanan masyarakat yang kurang baik atau tidak prima. Pelayanan yang diberikan PNS tidak memuaskan masyarakat atau pelanggan, ketidak-tepatan waktu pelayanan, prosedur yang panjang dan berbelit-belit, persyaratan yang banyak dan rumit, serta kurang transparannya dalam hal pembiayaan. Hal tersebut menggambarkan bahwa kinerja BADP sebagai lembaga yang memiliki tugas pokok dan fungsi mempersiapkan PNS yang berkualitas belum terlaksana sebagaimana diharapkan.

Berdasarkan paparan di atas perlu dilakukan penelitian tentang *Peran Kepemimpinan Aparatur dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Profesional Pada Badan Administrasi dan Diklat Pegawai Provinsi Riau*.

PERUMUSAN MASALAH

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, di mana kepemimpinan memiliki kedudukan yang sentral dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang berkualitas merupakan kunci utama keberhasilan suatu organisasi, kelompok atau negara dalam mengimplementasikan cita-cita atau tujuan bersama. Seorang pemimpin melalui kepemimpinannya diharapkan mampu membawa organisasi mencapai tujuan dan menjadi motivator bagi anggota untuk bersama-sama membangun komitmen yang rasional guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel. Hal ini menggambarkan perlunya peran kepemimpinan dalam pembinaan PNS untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi.

Dari paparan di atas, rumusan masalah dalam penulisan karya tulis individu (KTI) untuk dianalisis dan dicarikan solusi adalah *Bagaimana peran kepemimpinan aparatur dalam mewujudkan sumber daya manusia yang profesional pada Badan Administrasi dan Diklat Pegawai Provinsi Riau?*

TUJUAN DAN MANFAAT

Secara umum kajian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kepemimpinan aparatur dalam mewujudkan sumber daya manusia yang profesional. Adapun secara spesifik, kajian ini untuk mengidentifikasi faktor eksternal peran kepemimpinan aparatur dalam mewujudkan sumber daya manusia serta merumuskan kebijakan yang perlu dilakukan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang profesional.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Provinsi Riau umumnya dan khususnya BADP Provinsi Riau dalam penyusunan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kebijakan di bidang peran kepemimpinan dalam mewujudkan sumber daya pegawai negeri yang profesional.

TEORI

Kepemimpinan

Nanus³ mengidentifikasi empat peran kritikal (*critical*) bagi kepemimpinan yang efektif, yaitu *direction setter* (penentu arah), *change agent* (agen perubahan), *spokeperson* (juru bicara) dan *coach* (pelatih). Peter Senge⁴ dalam konsep organisasi pembelajar (*learning organization*), menyebutkan bahwa pemimpin tidak sebagai *the boss calling the shots*, tetapi pemimpin mempunyai tugas baru, yaitu meliputi:

- a) Memainkan peranan baru sebagai: 1) perancang (*designer*), yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyintesis berbagai fenomena atau kejadian atau perubahan lingkungan untuk menyusun strategi implementasi desainnya sehingga organisasi maju melaju; 2) guru (*teacher*), yaitu pemimpin dalam beraktivitas banyak memberikan contoh atau keteladanan, memberikan penghargaan pada setiap keberhasilan dan kemajuan, serta selalu mendorong pengikut untuk terus belajar dan berkembang; 3) pelayanan (*steward*), pemimpin harus dapat melayani dengan memberikan fasilitas dan kemudahan dan hal-hal yang diperlukan oleh bawahan dan masyarakat yang menerima layanan. Pemimpin sebagai pelayanan, melayani dengan tulus ikhlas, sabar dan rasa cinta tanpa pamrih sehingga yang dilayani merasa puas dan senang;
- b) Memiliki keterampilan baru: pemimpin yang sukses membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah yang mampu berpikir sistemik dalam membentuk, membangun menyatukan visi bersama, memunculkan dan menentang mental model serta mendorong ke arah pemahaman yang sama mengenai tantangan yang dihadapi organisasi;
- c) Mengaplikasikan sarana baru bagi pemetaan masalah organisasi (*new tools*).

Sumber Daya Manusia

Secara umum sumber daya manusia diartikan sebagai salah satu unsur organisasi pada tataran mikro, yaitu pekerja (*employee*). Pada tataran makro pengertian sumber daya manusia lebih luas

lagi. Sujatno⁵ mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah potensi yang terdapat pada diri manusia secara individu, keluarga, kelompok masyarakat, warga negara, serta sebagai anggota warga dunia. Dalam hal ini makna kata sumber daya manusia adalah potensi. Dalam Wikipedia Bahasa Indonesia⁶ disebutkan bahwa sumber daya manusia adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

Uluh Katingan⁷ menyatakan sumber daya manusia mengandung unsur manusia yang berpihak pada rakyat dan beradab, beradab, memiliki kemampuan teknis canggih, penguasaan teknologi terkini, menolak kemandegan atau statisme, dan berpendirian teguh dengan etos kerja yang ulet, serta tak kenal susah-payah.

Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas diperlukan pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia. Sedarmayanti⁸ menyebutkan bahwa semua pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal berupa hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi ketika menyampaikan aktivitas. Tugas kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia adalah 1) konselor; 2) insktruktur; 3) memimpin rapat; 4) mengambil keputusan, dan 5) mendelegasikan wewenang. Berdasarkan penjelasan di atas dan dikaitkan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, maka: 1) sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah PNS yang mampu mengembangkan potensi dalam diri dan hubungan selaku makhluk sosial; 2) manajemen kepegawaian atau pembinaan PNS sama dengan manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari penyusunan formasi (kebutuhan) PNS sampai dengan pemberhentian dan pensiun.

2. METODE PENELITIAN

Kajian dilakukan di BADP Provinsi Riau. Penetapan ini didasarkan tugas pokok dan fungsi BADP Provinsi Riau sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang melakukan pembinaan dan manajemen PNS. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan dari bulan Juni sampai dengan September 2008.

Sampel dan Jenis Data.

Populasinya adalah pejabat struktural eselon II, III, dan IV pada BADP Provinsi Riau sebanyak 23 orang. Oleh karena jumlah responden yang kecil maka penelitian ini menggunakan total sampel. Adapun jenis data yang dikumpulkan adalah 1) data primer berupa: peran kepemimpinan, faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi serta kendala atau masalah dalam pembinaan PNS; 2) data skunder berupa visi dan misi BADP serta struktural organisasi. Instrumen digunakan sebagai panduan wawancara dan observasi lapangan untuk melihat kondisi kepemimpinan dan profesionalisme PNS.

Analisis Data

Data kualitatif berupa faktor internal, eksternal dan masalah yang berkaitan dengan kapasitas kepemimpinan dalam mewujudkan sumber daya PNS yang profesional. Data yang diperoleh di lokasi penelitian diolah secara kualitatif dengan mengorganisasikan, memilih, dan menyintesis data.

Dalam melakukan analisis kebijakan digunakan rangkaian tahap kegiatan yang saling terkait menurut urutan waktu, dimulai dari perumusan masalah, peramalan, rekomendasi; pemantauan dan evaluasi. Dunn⁹ menyebutkan dalam perumusan masalah dipandang sebagai suatu proses dengan empat fase yang saling tergantung, yaitu pengenalan masalah, pencarian masalah, pendefinisian masalah, dan spesifikasi masalah. Teknik perumusan masalah tersebut dapat digambarkan sebagaimana Diagram 1 berikut ini.

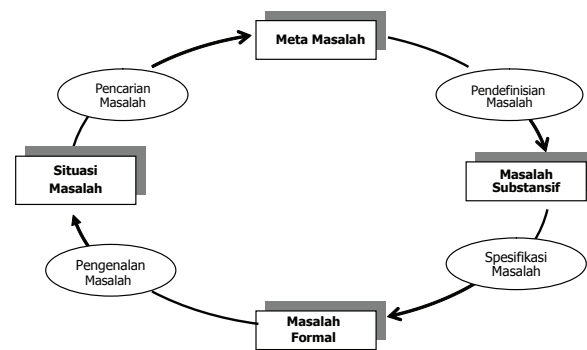


Diagram 1. Tahapan Perumusan Masalah

Untuk melengkapi analisis kebijakan publik, digunakan analisis diagram sebab akibat (*causal loop diagram*), yaitu *loop* hubungan sebab akibat secara terbuka yang digunakan untuk menyederhanakan suatu permasalahan. Untuk lebih akurat dalam melakukan analisis dan mempermudah dalam melakukan analisis *causal loop diagram*, digunakan *soft ware* berupa *vensim*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui *leverage* atau pengungkit, yaitu tindakan dan perubahan yang dilakukan pada struktur guna perbaikan yang nyata, jelas, dan bermakna, serta memperkuat perbaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsepsi Kepemimpinan

Dalam uraian konsepsi kepemimpinan untuk mengetahui sejauhmana peran kepemimpinan dalam mewujudkan PNS yang profesional dilihat dari penerapan konsep *learning organization* (organisasi pembelajar), berupa: a) peran baru dari seorang pemimpin; b) keterampilan baru dari seorang pemimpin; dan c) mengaplikasikan sarana baru bagi pemetaan masalah organisasi (*new tools*).

Kenyataan di lapangan menjelaskan bahwa terdapat beberapa permasalahan dan kendala kepemimpinan dalam melakukan pengembangan peran kepemimpinan guna mewujudkan PNS yang profesional, khususnya pada tingkat eselon IV. Permasalahan dan kendala yang dihadapi oleh Kepala Badan, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bidang, Kepala Balai, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Seksi adalah

- a) Belum optimalnya sosialisasi tentang paradigma kepemimpinan yang sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, yaitu sebagai perancang (*designer*), guru (*teacher*), dan pelayan (*steward*);
- b) Belum dilaksanakannya dengan baik elemen dari kepemimpinan yang meliputi kepribadian pemimpin, perilaku, dan sikap, serta disiplin pemimpin;
- c) Kompetensi kepemimpinan ditinjau dari aspek pendidikan formal belum memenuhi kompetensi jabatan, di mana dari 23 pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural masih terdapat yang berpendidikan Sekolah Menengah Atas atau sebesar 8,70%, sebagaimana dipaparkan pada Tabel 2;
- d) Kompetensi kepemimpinan ditinjau dari aspek pendidikan teknis belum sebagaimana diharapkan. Hal ini disebabkan pendidikan teknis belum merupakan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Berbeda dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, para pejabat struktural telah memenuhi untuk masing-masing level. Beberapa pendidikan teknis yang mendasar dalam pelaksanaan tugas adalah penyusunan formasi, mutasi dan kepangkatan, serta manajemen pendidikan dan pelatihan serta masalah dan kedudukan hukum PNS.

Selanjutnya untuk melihat bagaimana peran kepemimpinan, melaksanakan fungsi pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan pada BADP Provinsi Riau, dapat dilihat dari peran pemimpin sebagai perancang, guru, dan pelayan.

Tabel 1. Eselonering Kepemimpinan Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau

NO.	ESELON/LEVEL	JUMLAH	%
1	2	3	4
1	Eselon II A	1	4,35
2	Eselon III A	6	26,09
3	Eselon IV A	16	69,56
JUMLAH		23	100

Sumber: BADP Provinsi Riau, tahun 2008

Peran sebagai Perancang (*Designer*)

Peran perancang pada dasarnya sudah diperankan pimpinan pada BADP Provinsi Riau. Hal ini dapat dilihat dari adanya program kerja tahunan yang disusun setiap tahun. Permasalahan sekarang adalah peran tersebut belum didukung oleh kemampuan profesional serta budaya dan etos kerja yang tinggi. Di samping itu, peranan kepemimpinan kurang didukung oleh sarana dan prasarana penunjang kerja sehingga berdampak pada penyelesaian tugas pokok dan fungsi yang pada akhirnya pelayanan masyarakat mengalami berbagai kendala dan permasalahan.

Peran sebagai Guru (*Teacher*)

Keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh pejabat struktural, mengakibatkan peran pemimpin sebagai guru (*teacher*), tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Peran pemimpin sebagai guru tidak hanya tercermin dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menjadi cermin sikap, perilaku, dan etos kerja. Contoh konkret dari peran pemimpin sebagai guru adalah disiplin masuk dan pulang kantor. Penyebab peran pemimpin sebagai guru tidak terlaksana adalah lingkungan kerja yang kurang akomodatif, terbatasnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan teknis, dan tidak melakukan *transfer of knowledge* hasil mengikuti suatu pendidikan dan pelatihan.

Peranan sebagai Pelayanan (*Steward*)

Secara umum peran sebagai pelayanan sudah dilaksanakan oleh para pemimpin di BADP Provinsi Riau. Hal ini dapat dilihat dari komitmen pimpinan untuk: 1) menyediakan kebutuhan

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Formal Pejabat Struktural Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai Provinsi Riau

NO.	ESELON/LEVEL	JUMLAH	%
1	2	3	4
1	Sarjana Strata II	8	37,38
2	Sarjana Strata I	12	52,17
3	Diploma III	1	4,35
4	SLTA sederajat	2	8,70
JUMLAH		23	100

Sumber : BADP Provinsi Riau, tahun 2008

kerja bagi bawahan dan para pelaksana tugas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; 2) mensosialisasikan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Sosialisasi visi BADP berupa **”Terwujudnya pusat pembinaan dan pengembangan aparatur yang profesional untuk mendukung visi Riau 2020”** ini dilakukan melalui rapat, pertemuan dan media cetak di ruang kerja pegawai.

Namun, dalam hal bimbingan dan konseling bagi para bawahan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masih terbatas dan kurang.

2. Konsepsi Kebijakan Publik

Sebagaimana dipaparkan terdahulu bahwa pemerintah maupun pemerintah daerah dalam melaksanakan fungsi pengaturan, pelayanan, dan

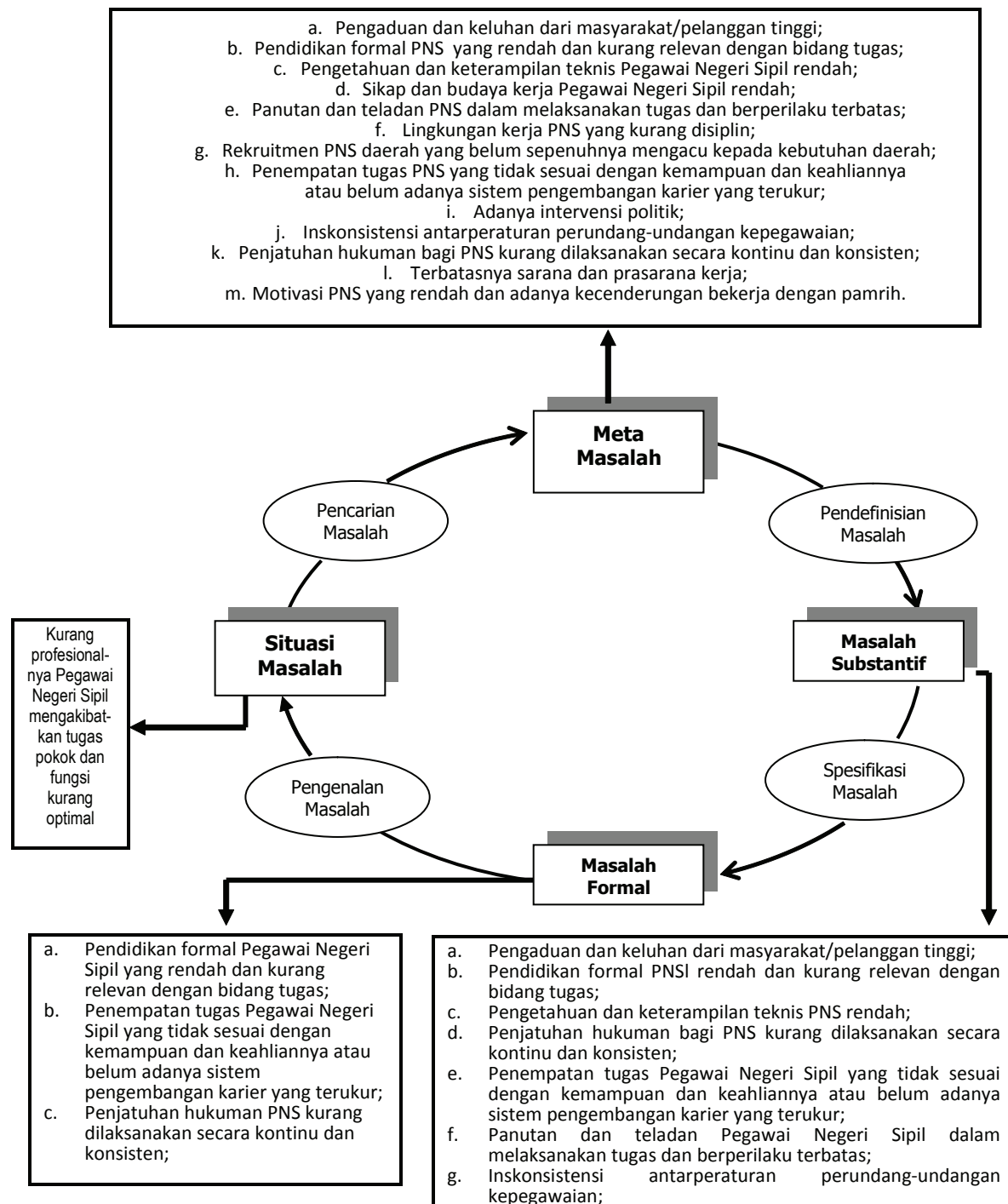


Diagram 2. Tahapan Perumusan Masalah

pemberdayaan masyarakat, serta pelaksanaan pembangunan tidak terlepas dari pengambilan kebijakan publik untuk menyelesaikan masalah. Kebijakan publik merupakan suatu keputusan untuk mengatasi permasalahan, melakukan kegiatan tertentu, dan mencapai tujuan organisasi yang dilakukan oleh instansi yang berwenang dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam upaya mewujudkan PNS yang profesional untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dihadapkan pada berbagai permasalahan. Dengan menggunakan tahapan analisis kebijakan publik, langkah perumusan kebijakan publik yang dilakukan, yaitu perumusan masalah, penentuan kebijakan publik, penentuan kriteria, dan penentuan alternatif kebijakan.

Penentuan Tujuan Kebijakan Publik

Bertolak dari masalah formal yang segera dicari pemecahannya, digunakan matriks perumusan

kebijakan publik yang merupakan alat atau instrumen untuk memudahkan perumusan alternatif kebijakan yang akan diambil atau dilaksanakan. Dari matriks tersebut (Lampiran II) diketahui tiga tujuan kebijakan publik, yaitu mewujudkan PNS yang profesional, membangun kepastian karier PNS, dan membangun disiplin PNS.

Penentuan Kriteria

Kriteria ditentukan berdasarkan seberapa besar kemungkinan dampak alternatif terhadap organisasi dan respons organisasi terhadap alternatif tersebut ditinjau dari beberapa aspek, yaitu politik (konsensus antar *stakeholder*), ekonomi (efisiensi), sosial budaya (etika), dan anggaran (kemampuan keuangan). Setiap kriteria dari alternatif diberi pembobotan dengan jumlah maksimal satu dan nilai 1-5, kemudian dilakukan pengkalian, sehingga diketahui skor setiap alternatif kebijakan.

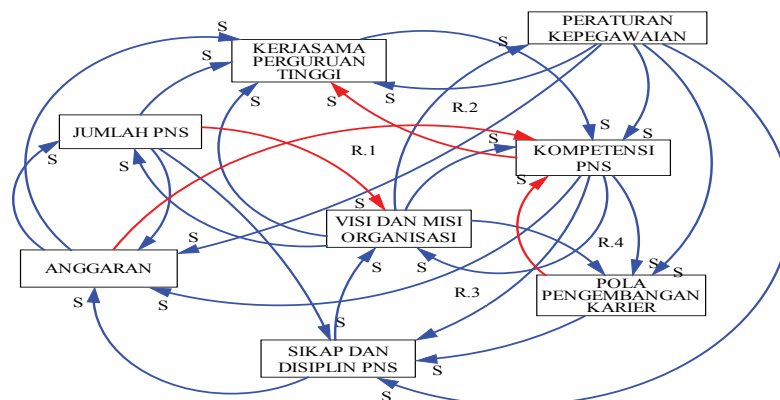


Diagram 3. Hubungan Causal Loop Diagram

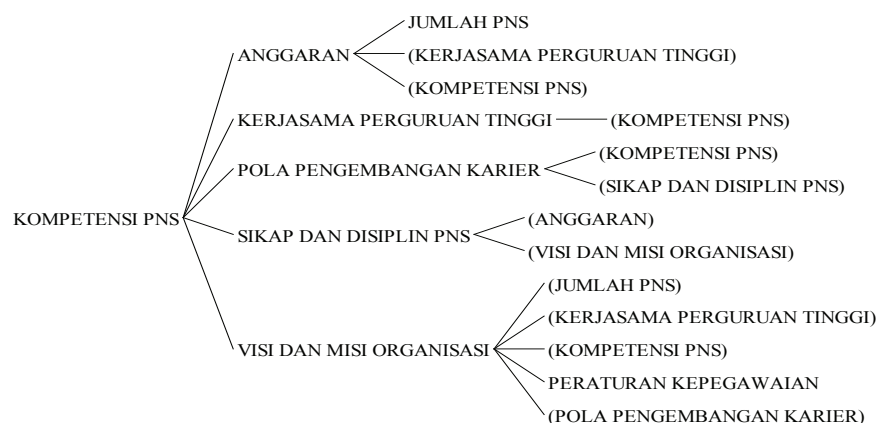


Diagram 4. Penjelasan Causal Loop Diagram Variabel Kompetensi

Penentuan Alternatif Kebijakan Publik

Berdasarkan hasil analisis kebijakan publik diketahui beberapa alternatif kebijakan untuk mengatasi permasalahan. Untuk memudahkan pemilihan alternatif, digunakan matriks penilaian alternatif kebijakan publik, yaitu alat untuk memudahkan dalam pemilihan alternatif kebijakan yang akan diambil dan diimplementasikan. Berdasarkan matriks penilaian tersebut diperoleh skor tertinggi 4,80 untuk alternatif kebijakan mengirim pegawai mengikuti pendidikan formal ke perguruan tinggi; 3,70 untuk alternatif kebijakan menyusun pola karier PNS; dan 3,20 untuk alternatif kebijakan melaksanakan secara kontinu dan konsisten peraturan perundang-undangan disiplin PNS.

3. Analisis Diagram Sebab Akibat (*Causal Loop Diagram*)

Berdasarkan analisis diagram sebab akibat (*causal loop diagram*) dengan delapan variabel dominan, yaitu: 1) kerja sama dengan perguruan tinggi; 2) kompetensi PNS; 3) visi dan misi organisasi; 4) pola pengembangan karier; 5) peraturan kepegawaian; 6) sikap dan disiplin PNS; 7) jumlah PNS; 8) dukungan anggaran tersedia, maka diketahui hubungan sebab akibat dari variabel sebagai berikut

Berdasarkan analisis hubungan sebab akibat sebagaimana tersebut di atas diketahui *leverage* atau pengungkit kapasitas kepemimpinan aparatur dalam mewujudkan sumber daya PNS yang profesional adalah kompetensi pegawai negeri sipil, di mana jumlah *loop* yang keluar adalah lima dan jumlah *loop total* sebanyak 78 yang secara sederhana dapat dijelaskan dalam gambar berikut

Selanjutnya dari *causal loop diagram* membentuk empat *Reinforcing* sehingga melahirkan rekomendasi:

- Melalui kerja sama dengan perguruan tinggi dapat meningkatkan kompetensi PNS dan mewujudkan visi dan misi organisasi;
- Melalui peningkatan jumlah pegawai yang ditugaskan belajar ke perguruan tinggi akan meningkatkan kompetensi dan mewujudkan visi dan misi organisasi;

- Peningkatan kompetensi PNS mendorong pengembangan karier, sikap, dan disiplin PNS untuk mewujudkan visi dan misi organisasi;
- Untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, perlu disusun pola pengembangan karier pegawai negeri sipil berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mendorong peningkatan kompetensi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Para pejabat struktural selaku pimpinan di BADP Provinsi Riau kurang dapat melaksanakan peran baru kepemimpinan untuk mewujudkan PNS yang profesional yaitu sebagai perancang, guru, dan pelayanan.
- Faktor eksternal yang mempengaruhi peran kepemimpinan dalam mewujudkan PNS yang profesional adalah pendidikan formal PNS yang rendah dan kurang relevan dengan bidang tugas, penempatan tugas PNS yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya atau belum adanya sistem pengembangan karier yang terukur; penjatuhan hukuman bagi PNS kurang dilaksanakan secara kontinu dan konsisten;
- Untuk meningkatkan sumber daya PNS yang profesional diperlukan langkah perbaikan dalam bentuk kebijakan dan program, yaitu menugaskan PNS meningkatkan pendidikan formal dan menyelaraskan pendidikan formal dengan bidang tugas, menyusun pola karier PNS dan melaksanakan secara kontinu dan konsisten peraturan perundang-undangan hukuman disiplin PNS.

Saran

Perlu mengembangkan budaya *transfer of knowledge* bagi PNS setelah mengikuti suatu pendidikan dan pelatihan kepada PNS lainnya, baik melalui rapat, pertemuan, diskusi maupun dalam aplikasi pelaksanaan tugas dan fungsi. Membangun pola pengembangan karier PNS yang objektif dan transparan melalui *fit and proper test* dari pihak independen dan membangun sikap dan disiplin PNS diperlukan komitmen dari pemimpin tertinggi sampai terendah yang

tercermin dalam pola tingkah laku pimpinan (contoh teladan) dan dilakukan secara konsisten dan secara kontinu.

UCAPAN TERIMA KASIH

- 1) Yth. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Peneliti Tingkat Pertama;
- 2) Yth. Kepala Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Peneliti LIPI dan Tenaga Pengajar yang telah membekali berbagai pengetahuan selama mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Peneliti Tingkat Pertama;
- 3) Yth. Bapak Drs. Soewartoyo yang telah memberikan bimbingan dalam penulisan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- 1) Pemerintah Provinsi Riau. 2001. *Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Administrasi dan Pendidikan Latihan Pegawai*. Pekanbaru: Biro Hukum Setda Provinsi Riau.
- 2) Tim Redaksi Fokus Media. 2007. *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan tentang Pokok-pokok Kepegawaian*. Jakarta: Fokusmedia.
- 3) Burt, N. 2001. *Kepemimpinan Visioner Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi (cetakan pertama)*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- 4) Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- 5) Adi, S. 2004. *Moral dan Etika Kepemimpinan Merupakan Landasan ke Arah Kepemerintahan yang Baik (Good Governance) (cetakan ketiga)*. Jakarta: MontadsAd.
- 6) Wikipedia Bahasa Indonesia .2009. *Sumber Daya Manusia*. (<http://id.wikipedia.org/wiki>, diakses tanggal 10 Agustus 2009).
- 7) Katingan, U. 2009. *Mameh Menelusuri Arti Sumber Daya Manusia Konsep Uluh Katingan*. (<http://jurnaltoddoppuli.wordpress.com/2009/05/16/>, diakses tanggal 10 Agustus 2009).
- 8) Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan pertama)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- 9) Dunn, W. N. 2000. *Public Policy Analysis: An Introduction (Indonesian Edition)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- 10) Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Kajian Kebijakan Publik*. Jakarta: Kedeputan Bidang Diklat SPIMNAS.