

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR
PADA BADAN KEPEGAWAIAN KABUPATEN MERAUKE**

***THE STRATEGY OF APPARATUS RESOURCES DEVELOPMENT AT
REGIONAL PERSONNEL AGENCY OF MERAUKE***



**EVERISTUS RIKARDUS
E012811013**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR PADA BADAN KEPEGAWAIAN KABUPATEN MERAUKE

THE STRATEGY OF APPARATUS RESOURCES DEPELOPMENT AT REGIONAL PERSONNEL AGENCY OF MERAUKE

disusun dan diajukan oleh:

EVERISTUS RIKARDUS
Nomor Pokok E012181013

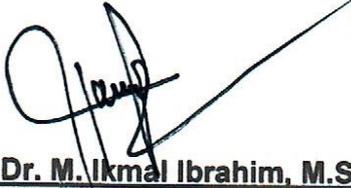
Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal **19 Agustus 2020**
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat

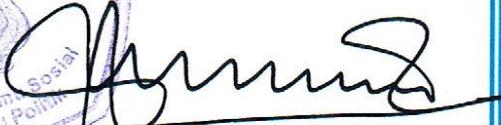

Prof. Dr. Rakhmat, MS.
Ketua


Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.AP.
Anggota

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik


Prof. Dr. M. Ikmal Ibrahim, M.Si.

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Armin Arsyad, M.Si.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : Everistus Rikardus

Nomor Mahasiswa : E012181013

Program studi : Administarasi Publik

Menyatakan Dengan Sebenarnya bhwa tesis ini yang saya tulis ini benar –benar Merupakan hasil karya saya sendiri,bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pememikiran orang lain.Apabilah dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karaya orang lain saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar 29 September 2020

Yang menyatakan



Everistus Riakardus

KATA PENGANTAR

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa dan puji syukur senantiasa saya panjatkan kehadiran Allah SWT., karena atas segala petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik penyusunan tesis yang berjudul ***“Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke.”***

Tesis ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister pada program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Dalam perjalanan proses penyelesaian tesis ini, penulis memperoleh suatu kesadaran yang tinggi untuk membenahi keterbatasan kemampuan yang dapat meningkatkan wawasan dalam mengikuti suatu perubahan ilmu pengetahuan. Kesadaran inilah yang memberikan motivasi tinggi untuk terus mengingatkan kembali bahwa menggali ilmu pengetahuan harus dilakukan melalui proses yang terus menerus berjalan.

Melalui tesis ini, penulis mendapatkan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak baik dosen, pegawai maupun dari teman-teman kuliah di PPs Magister Administrasi Publik Universitas Hasanuddin. Meskipun pada akhirnya, tanggung jawab ini sepenuhnya berada pada penulis sendiri. Sehubungan dengan hal itu, maka pada kesempatan yang penting dan berharga ini, dengan penuh hati yang tulus dan ikhlas, saya mengucapkan

terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Rektor Universitas Hasanuddin beserta jajarannya yang memberi kesempatan kepada penulis bisa melanjutkan pendidikan Magister di Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin atas berbagai kemudahan yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian studi penulis.
3. Bapak Prof. Dr. M. Akmal Ibrahim, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin atas perhatian yang diberikan selama penyelesaian studi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Rakhmat, M.Si, selaku Pembimbing I yang banyak memberikan masukan dan perbaikan demi penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.AP, selaku Pembimbing II yang juga turut serta membantu dalam melakukan perbaikan-perbaikan serta memberikan waktu untuk berdiskusi dan mengarahkan dalam penyusunan proposal ini, memotivasi penulis agar senantiasa belajar dan bertindak dengan lebih teliti dan hati-hati serta tidak mudah patah semangat.
6. Kedua orang tuaku bapak Thobias Komingga dan ibu Endrika Pade, Istri Paskalina, Kakak Yohanes Kapura, S.Sos dan Dr. Antonius

Nggewaka, S.Sos.M.I.Kom yang banyak mendorong, memotivasi dan membantu penulis baik sejak masuk perkuliahan hingga selesainya penulisan tesis ini. Juga, segala bentuk pengorbanan materil dan immaterial yang diberikan kepada penulis.

7. Bapak Bupati Kabupaten Merauke Bapak Frederikus Geze, SE.,M.Si beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan dukungan bagi penulis untuk melanjutkan pendidikan Magister.
8. Rekan-rekan seperjuangan Magister Administrasi Publik UNHAS Makassar yang banyak memberi pengalaman dan motivasi serta semangat selama perkuliahan.
9. Kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, yang penulis tidak sebutkan namanya satu persatu saya haturkan banyak terima kasih.

Untuk semuanya itu, semoga Tuhan senantiasa dapat memberikan balasan yang baik serta kesehatan dan mudah-mudahan tesis ini dapat memberikan sumbangan atau masukan demi perkembangan ilmu dan pengetahuan.

Makassar, September 2020

Penulis

ABSTRAK

Everistus Rikardus. E01281013. *Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke* (Dibimbing oleh **Rakhmat** sebagai Pembimbing I dan **Muh. Tang Abdullah** sebagai Pembimbing II)

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui kondisi sumberdaya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke; dan 2) Mengetahui strategi pengembangan sumberdaya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke Provinsi Papua, dilaksanakan mulai Desember 2019 s/d Januari 2020. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah: 1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah; 2) Subbag Strategi Badan Pengembangan Sumberdaya Badan Kepegawaian Daerah; 3) Pegawai alumni diklat; dan 4) Peneliti sendiri. Tehnik pengumpulan data adalah wawancara, observasi, studi kepustakaan dan dokumentasi. Tehnik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke sudah efektif, meskipun masih ada beberapa yang perlu dilakukan pembenahan-pembenahan agar hasil pelaksanaan diklat bisa maksimal sesuai yang diharapkan. Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi publik. Pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Pelaksanaan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke termasuk baik karena berdasarkan hasil menunjukkan mulai dari materi pelatihan, metode penyampaian yang baik dan efektif dalam proses diklat, sarana dan prasarana sebagai penunjang kegiatan diklat, pemateri yang terampil, proses belajar sesuai standar prosedur, proporsi waktu dan metode pelaksanaan sudah berjalan baik dan efektif dengan apa yang dirasakan oleh para informan. Melalui pelaksanaan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke baik melalui diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional telah mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai.

Kata kunci: Strategi, sumberdaya, Badan Kepegawaian, Merauke

ABSTRACT

Everistus Rikardus. E01281013. *The Strategy of Apparatus Resources Development at Regional Personnel Agency of Merauke* (Supervised by **Rakhmat** as Spervisor I and **Muh. Tang Abdullah** as Supervisor II)

The research was aimed to 1) Determine the condition of apparatus resources in Regional Personnel Agency of Merauke; and 2) Determine the strategy for developing apparatus resources at Regional Personnel Agency of Merauke.

The research was conducted at the Regional Personnel Agency of Merauke regency, Papua Province; it was conducted from December 2019 to January 2020. The type of research is qualitative. Informants involved in this research are: 1) Head of the Regional Personnel Agency; 2) Subdivision of the Strategy of the Personnel Resources Development; 3) alumnus; and 4) the researcher itself. Data collection techniques are interviews, observation, study of literature and documentation. Data analysis techniques were done through reduction, presentation and verification of data.

The results showed that the implementation of education and training, especially in the Regional Personnel Agency of Merauke had been effective, although there were still some improvements that needed to be made so that the results of the training could be maximized as expected. Employees are the most important resource in a public organization. Good employees who meet the qualification standards can only be obtained through effective recruitment efforts. The implementation of education and training in the Regional Personnel Agency of Merauke is good because based on the results it shows starting from training materials, good and effective delivery methods in the training process, facilities and infrastructure to support training activities, skilled presenters, learning process according to standard procedures, proportion of time and the method of implementation was working well and effectively with what was felt by the informants. Through the implementation of education and training in the Regional Personnel Agency through leadership training, technical training and functional training has been able to improve employee work performance and productivity.

Keywords: Strategy, resources, personnel agency, Merauke

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak.....	vi
Abstract.....	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Sumberdaya Manusia.....	12
B. Pengembangan Sumberdaya Manusia Aparatur	19
C. Manajemen Strategi.....	27
D. Perencanaan dan Strategi Pengembangan Aparatur	31

E. Kualitas dan Pengembangan Karir Aparatur	42
F. Kerangka Pikir	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
A. Desain Penelitian.....	49
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
C. Informan Penelitian.....	50
D. Tehnik Pengumpulan Data	51
E. Teknik Analisis Data	53
F. Keabsahan Data	54
G. Analisis SWOT	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
A. Gambaran Umum.....	56
1. Sejarah Kabupaten Merauke	56
2. Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke.....	61
3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke.....	63
B. Hasil Penelitian.....	64
1. Kondisi Sumberdaya Manusia Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke Saat ini.....	64

2. Strategi Pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara	
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke	70
a. Diklat Kepemimpinan.....	79
b. Diklat Tehnis.....	87
c. Diklat Fungsional	95
3. Matriks SWOT.....	108
C. Pembahasan	114
BAB V PENUTUP.....	124
A. Kesimpulan.....	124
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sesuai dimensi belajar	25
Tabel 2	Matriks SWOT	55
Tabel 3	Matriks SWOT Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Aparatur Kabupaten Merauke	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka pikir	48
Gambar 2	Peta Kabupaten Merauke	58
Gambar 3	Struktur Organisasi BKD Kabupaten Merauke	63

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini, pengembangan kualitas sumberdaya manusia aparatur di segala bidang pada menjadi suatu wacana yang mengemuka pada sektor publik maupun sector privat. Hal ini dipicu oleh berbagai kemajuan baik teknologi, pengetahuan maupun budaya. Pada sector penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan kualitas sumberdaya manusia aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terkait akuntabilitas kinerja instansi publik serta terwujudnya pemerintahan yang baik (*Good Governance*), sehingga dunia usaha (*Corporate governance*) dan masyarakat (*Civil Society*) dapat terlayani baik dan akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sumberdaya manusia aparatur merupakan aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Kedudukan dan peran sumberdaya manusia dewasa ini telah bergeser menjadi lebih strategis. Dalam ruang lingkup organisasi pemerintah, pengembangan sumberdaya manusia ini menjadi agenda reformasi birokrasi pemerintah. Hal ini sebagaimana telah diatur didalam undang-undang aparatur sipil negara (ASN) yang mengatakan bahwa salah satu prinsip dalam pengangkatan dan pengembangan aparatur sipil negara senantiasa berlandaskan pada asas profesionalitas dalam jabatannya. Profesionalitas adalah pemenuhan kualifikasi dan kompetensi sumberdaya manusia aparatur. Tujuan dari

pengembangan sumberdaya manusia aparatur ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pegawai pada semua tingkatan organisasi.

Munculnya paradigma baru birokrasi perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi, terutama dalam hal perencanaan dan pengembangan SDM Aparaturnya (PNS). Birokrasi pemerintah saat ini sudah seharusnya menerapkan dan mengembangkan sistem learning organization (organisasi pembelajaran) dalam program pengembangan PNS. Pada hakekatnya organisasi pembelajaran adalah merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, atau organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa melaksanakan (Soetjipto dan Martdianty, 2006:17).

Sudah menjadi suatu fenomena umum di negeri ini, bahwa hampir seluruh unsur pimpinan pemerintahan senantiasa meletakkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada urutan teratas dari program kerjanya. Namun, di dalam implementasinya, pengembangan SDM ini tidak berjalan sebagaimana mestinya atau dengan kata lain hanya slogan saja. Hal ini disebabkan oleh tidak mencukupinya anggaran (kalau tidak mau disebut tidak ada samasekali) yang mereka alokasikan untuk pengembangan SDM. Mereka akan lebih memprioritaskan alokasi anggaran untuk pembangunan fisik, karena hasilnya akan lebih terlihat oleh masyarakat dibanding dengan pengembangan SDM yang hasilnya baru akan terlihat beberapa puluh tahun kemudian. Lebih-lebih di era

reformasi seperti sekarang ini, dimana keberadaan mereka pada posisi atau jabatan tersebut akan sangat tergantung dari konstituen mereka masing-masing.

Bukti rendahnya kualitas SDM di Indonesia dapat dilihat dari laporan-laporan yang ada, seperti UNDP pada tahun 1997 yang menyatakan bahwa Indonesia menempati rangking ke-105 sedikit diatas Vietnam dengan rangking 110, sedangkan negara-negara ASEAN lainnya menempati rangking yang cukup tinggi seperti Singapura (22), Brunai (25), Thailand (67), Malaysia (56), dan Philipina pada peringkat (77) (Zainun, 2001:7). Kemudian dalam data Human Development Index (HDI) Tahun 2000, bahwa dari 174 negara di dunia Indonesia menempati urutan ke-102 pada tahun 1996, peringkat 99 pada tahun 1997, peringkat 107 pada tahun 1988, peringkat 109 pada tahun 1999 (www.nurulfikri.org). Rendahnya kinerja birokrasi dapat dilihat pada laporan The World Competitiveness Yearbook Tahun 1999, bahwa birokrasi pelayanan public di Indonesia berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks competitiveness paling rendah diantara 100 negara paling kompetitif di dunia (Dwiyanto, 2002:52).

Organisasi pembelajaran dapat dilihat sebagai upaya pemberdayaan individu maupun kelompok untuk mampu menciptakan pengetahuan, produk, dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Penerapan organisasi pembelajaran ini lebih dimaksudkan bagi pegawai agar mampu

mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi organisasi.

Biaya diklat gelar dan non-gelar yang mahal serta kualitas diklat yang dianggap kurang memadai dan bermanfaat bagi pengembangan institusi atau karir mereka, menjadi salah satu penyebab utama enggannya pimpinan institusi mengalokasikan anggaran untuk pengembangan SDM. Hal lain yang banyak menjadi penyebab antara lain (1) ketiadaan PNS yang dapat memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat tersebut, (2) Kekhawatiran pimpinan unit tersaingi oleh stafnya apabila dikirim diklat (khususnya diklat gelar), (3) merasa seluruh stafnya telah memadai dan tidak memerlukan diklat lagi, (4) tidak ada insentif bagi kemajuan karir bagi pegawai yang telah mengikuti diklat, (5) ketergantungan pimpinan unit yang sangat tinggi terhadap staf, (6) penunjukan staf untuk mengikuti diklat dilakukan secara subyektif atau tanpa kriteria yang jelas, (7) Instansi tidak memiliki program pengembangan staf yang terstruktur, (8) pasifnya para pengelola diklat dan atau kepegawaian di dalam mencari informasi diklat gelar dan non gelar dengan beasiswa dari luar instansinya, dan (9) tidak sampainya informasi beasiswa diklat, baik ke instansinya maupun ke tangan Pegawai. Semua ini pada akhirnya telah menyebabkan para pengelola diklat dan atau kepegawaian termasuk para PNS menjadi sangat apriori terhadap diklat. Bahkan setiap surat penawaran diklat gratis sekalipun, banyak

yang diabaikan dan tidak disebarluaskan, sehingga surat penawaran tersebut tidak sampai kepada PNS yang berhak menikmatinya.

Guna mendukung arah pengembangan aparatur Negara sebaiknya diikuti adanya perubahan pada lembaga birokrasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan yang terjadi. Lembaga birokrasi pemerintah seyogyanya didesain sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) secara nyata dengan cara melakukan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing. Rancangan lembaga birokrasi hendaknya disusun secara ramping (*downsizing*), pendek (*flattening*), dan kaya fungsi (*function*) yang mengarah pada terbentuknya organisasi dengan jenjang kendali pendek (*delayering*), sehingga operasionalnya akan semakin efektif, efisien, dan fleksibel. Adanya perubahan organisasi ini secara otomatis akan membawa konsekuensi bagi para karyawan untuk menyesuaikan dan berkompetisi dalam meningkatkan kemampuannya.

Sebagai subyek dalam melaksanakan pengembangan SDM, modal manusia (*human capital*) selayaknya dinilai pada beberapa sisi, penekanannya pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas (*capability*), dan proses pembelajarannya (*learning process*). Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas para pegawai ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan seperti pengetahuan (*knowledge*),

kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), sikap (*attitudes*), perilaku dan etika (*behavior and ethics*), serta kebiasaan (*habit*). Sedangkan dalam pembinaan karier perlu diatur sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikan. Disamping itu setiap personil harus mengetahui secara jelas tentang pola karier yang akan ditempuhnya, oleh karena itu setiap instansi hendaknya punya sistem pola karier yang jelas.

Kabupaten Merauke adalah salah satu Kabupaten yang dibentuk sebagai daerah otonom. Berdirinya Kabupaten Merauke sesuai UU No. 2 Tahun 2015 yang menyatakan bahwa daerah mengurus rumah tangga sendiri demi kesejahteraan rakyatnya, yang merupakan perubahan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004. Berdasarkan undang-undang ini sebagai daerah otonom, mengalami banyak problema dalam membangun kabupaten yang mampu bersaing dengan kabupaten lain.

Pembangunan di era reformasi ini tidak hanya menitikberatkan pada pemekaran saja, namun sudah beralih pada pertumbuhan ekonomi, bergeser pada penekanan aspek pembangunan sosial, politik, ekonomi yang demokratis, berkeadilan, aman, sejahtera dan pengembangan sumberdaya manusia, sehingga diperlukan penciptaan kondisi dan peluang untuk menumbuhkembangkan kreativitas aparat pemerintah dalam perencanaan pembangunan baik di tingkat lokal maupun nasional.

Secara kuantitas jumlah sumberdaya manusia aparatur yang memberikan pelayanan juga dirasakan sangat minim dengan rasio 1.9 %

dari jumlah penduduk. Jika dibandingkan dengan Negara-negara maju yang dalam setiap 1000 penduduk terdapat 77 aparatur, di Indonesia hanya sebanyak 21 aparatur saja. Di daerah, rasionya bahkan lebih kecil, yakni 4:1000. Kondisi negatif ini kemudian diperparah dengan kualitas pendidikan mereka yang masih rendah tak terkecuali di Badan Kepegawaian Daerah. Salah satu cara untuk membenahi hal tersebut adalah dengan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia aparatur dan terus melakukan upaya perbaikan melalui kebijakan dengan tujuan peningkatan kompetensi demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik.

Dalam suatu organisasi menginginkan agar sumberdaya manusia yang mereka miliki dapat memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi organisasi termasuk organisasi pemerintah. Namun demikian, kenyataan yang ada menunjukkan kemampuan sumberdaya manusia belum dapat memenuhi harapan organisasi. Dalam hal ini, menjadi kewajiban pimpinan untuk mengembangkan sumberdaya manusia dalam organisasinya. Upaya pengembangan kemampuan ini mengandung konsekuensi waktu dan biaya yang harus diberikan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke sebagai organisasi pemerintah menginginkan agar aparaturnya dapat memberikan sumberdaya yang dimiliki dalam menjalankan pembangunan dan juga dalam hal pelayanan. Namun, Badan Kepegawaian sendiri menemukan banyak persoalan dalam melakukan pengembangan sumberdaya aparatur

seperti: standard pelayanan minimal dalam pelayanan dibidang kepegawaian, kurangnya personil yang mampu melaksanakan tupoksi, tingkat pencapaian kompetensi dan profesionalisme masih sangat minim untuk mendukung visi dan misi di bidang kepegawaian, masih rendahnya tingkat kesadaran dalam pelaksanaan Tupoksi dan sarana dan prasarana yang masih harus ditingkatkan guna mendukung kelancaran tugas-tugas kepegawaian.

Masalah pengembangan kompetensi sumberdaya manusia aparatur ini menjadi tantangan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Merauke yang saat ini masih ditemukan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Merauke bahwa ada sekitar 60 persen pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya. Oleh sebab itu, agar memenuhi kebutuhan yang ada dan sesuai dengan kompetensi, maka pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi harus didiklatkan.

Diklat adalah salah satu upaya untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur memiliki pengaruh signifikan dalam peningkatan kompetensi pegawai, karena ini merupakan proses pembelajaran yang dirancang dan dilakukan secara sistematis serta berkesinambungan untuk meningkatkan

kompetensi aparatur agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara profesional.

Diklat adalah suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia sekaligus sebagai salah satu solusi untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Diklat pada instansi pemerintah, tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Aparatur Negara sesuai dengan kebutuhan instansi.

Berbicara mengenai tugas pokok dan fungsi sama halnya berbicara mengenai peran diklat yaitu bahwa fungsi diklat yang diharapkan dapat berjalan dengan baik, jika diklat menjalankan perannya dengan baik maka ia akan mendapatkan akreditasi atau citra yang baik di dalam memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Namun disisi lain, ada permasalahan lain yang terjadi dalam penyelenggaraan diklat berupa aktivitas belajar lebih bersifat formalitas sehingga partisipasi belajar dan ketaatan terhadap tata tertib peserta diklat tidak mencapai tingkat kesadaran yang optimal. Pelaksanaan diklat sering kali menjadi tidak layak, ketika pelaksanaan diklat didasarkan

hanya sebagai aktifitas rutin tahunan dan bukan menjadi kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi pesertanya, sehingga ketika diklat berakhir maka berakhir pula kompetensi yang ingin dicapai.

Idealnya sebuah diklat mampu menghasilkan tenaga-tenaga yang kompeten yang nantinya dapat menunjukkan sikap professional dan skill yang lebih baik dari sebelum mengikuti diklat tersebut. Namun kenyataan yang terjadi saat ini, sebuah diklat yang dalam pelaksanaannya melibatkan begitu banyak ide-ide dan aktifitas-aktifitas positif yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pesertanya, akhirnya hanya menjadi ajang berkumpul dan wahana hiburan sesaat bagi para pesertanya tanpa menyadari bahwa ada hal yang sangat penting yang terlewatkan oleh mereka, yaitu menjadi individu yang meningkat kemampuannya.

Dengan demikian mengingat begitu penting dan strategisnya kedudukan dan pengembangan akan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia aparatur dalam suatu organisasi/instansi, penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimanakah strategi pengembangan sumberdaya manusia aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke.

B. Rumusan Masalah

Dalam melakukan pengembangan kompetensi dan sumberdaya manusia dilingkup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana sumberdaya aparatur pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke?
- b. Bagaimana strategi pengembangan sumberdaya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui kondisi sumberdaya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke.
- b. Mengetahui strategi pengembangan sumberdaya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke.

D. Manfaat Penelitian

- a. Secara teoritis

Menambah khazanah ilmu pengetahuan dilingkungan Universitas Hasanuddin Khususnya Jurusan Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

- b. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberi wawasan dan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Merauke dalam perumusan strategi pengembangan kompetensi dan kualitas sumberdaya manusia aparatur dimasa berikutnya, dan dapat memberikan sumbangan pengetahuan ataupun referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sumberdaya Manusia

Terminologi Sumberdaya Manusia (SDM) merujuk kepada orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, dan signifikansi upaya SDM merupakan elemen yang senantiasa ada dalam setiap organisasi. Berhasil dan tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada SDM-nya, karena mereka inilah yang bekerja membuat rencana atau program, mengembangkan diri, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Berpegang dari asumsi tersebut SDM diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia, serta merujuk pada individu-individu dalam organisasi dapat didayagunakan oleh organisasi itu. Keberadaan SDM dalam organisasi adalah merupakan sumberdaya yang paling vital dan merupakan kekuatan (*power*) bagi kelangsungan hidup suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seperti apa yang dikatakan oleh Theodore Schults yang mempopulerkan human capital sebagai modal insani, menekankan bahwa SDM sebenarnya adalah aset atau modal bagi sebuah organisasi yang justru akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya (Ruky, 2006:11).

Perihal yang sangat mendasar berkaitan dengan SDM organisasi adalah masalah kualitas, apalagi kalau dipandang bahwa semua SDM itu

sama. Padahal hakekatnya manusia itu berbeda, baik secara fisik, emosional, maupun psikologisnya. Intinya bahwa pluralisme dikalangan karyawan itu ada dan harus menjadikan perhatian untuk dapat mengenali, menggali, dan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, produktif, dan profesional dengan kualitas yang memadai.

Menurut Ruky (2006:11) bagi sebuah perusahaan atau organisasi manapun, ada “tiga” sumberdaya atau modal stratejik lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan atau organisasi yang unggul. Tiga sumberdaya kritis tersebut adalah:

- a. Financial resource yaitu sumberdaya yang berbentuk dana atau modal finansial yang dimiliki.
- b. Human resource yaitu sumberdaya yang berbentuk dan berasal dari manusia sebagai modal yang paling dasar.
- c. Information resource yaitu sumberdaya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun teknis.

Menurut Nawawi (2000) dalam Suliatiyani dan Rosiadah (2003:9) yang dimaksud sebagai Sumberdaya Manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan), potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dan potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non-material/non finansial) di dalam

organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Mangkuprawira (2004:236), mengatakan bahwa sumber daya manusia memiliki keunikan yang dicirikan oleh beberapa hal sebagai berikut:

- a. Intuisi dan emosi artinya sebagai potensi makhluk hidup, dimana manusia dengan potensinya (SDM) memiliki ciri perasaan yang mendalam jika diperlakukan tidak wajar. Dia bisa protes, berkeluh kesah, puas, dan sebagainya.
- b. Kepribadian aktif, artinya tiap manusia cenderung ingin meraih kinerja semaksimal mungkin. Ini pertanda bahwa manusia memiliki kebutuhan fisik dan bukan yang tidak statis dan bahkan tidak terbatas. Akan tetapi, di sisi lain sumber daya yang dimilikinya terbatas. Oleh karena itu, diperlukan beberapa pilihan yang harus dicari dan dipenuhi oleh manusia.
- c. Kinerja manusia merupakan fungsi dari tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya. Berdasarkan formula tersebut, maka SDM tidak dapat dianggap seragam potensinya. Ada empat golongan manusia, yaitu (1) orang yang mampu, tetapi tidak mau, (2) orang yang mau, tetapi tidak mampu, (3) orang yang mau sekaligus mampu, dan (4) orang yang tidak mampu dan tidak mau.
- d. Manusia memiliki tiga tahap pengembangan individu. (1) tahap ketergantungan (dependensi) terhadap orang lain. Pada tahap ini

manusia memiliki paradigma “engkau”. (2) tahap kebebasan (independensi) di mana individu mempunyai kebebasan untuk mengatur dirinya sendiri. Pada tahap ini manusia memiliki paradigma “aku”. (3) pada tahap berikutnya individu berada dalam kondisi saling ketergantungan (interdependensi). Paradigmanya adalah paradigma “kita.”

Sumberdaya manusia merupakan kemampuan atau potensi yang dimiliki manusia berupa akal pikiran, emosi, motivasi, keterampilan, sikap dan perilaku yang digunakan untuk kepentingan individunya, organisasinya, dan lingkungan hidupnya.

Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi. SDM merupakan sumber daya yang sangat penting bagi efektivitas organisasi, ada dua alasan pokok; pertama, SDM adalah orang yang merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan suatu produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, dan menentukan seluruh tujuan serta strategi organisasi; kedua, SDM merupakan alat yang paling vital dan pokok dalam menjalankan roda organisasi atau menjalankan bisnis perusahaan (Simamora, 1995:1-2).

Dalam pencapaian tujuan organisasi birokrasi, pendayagunaan PNS yang tepat perlu diperhatikan, maka dari itu potensi individual PNS terus digali dan dimanfaatkan secara penuh. Dalam birokrasi pemerintah

di era reformasi dan globalisasi ini tentunya SDM PNS yang diperlukan adalah PNS yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai sumber daya yang paling potensial dalam birokrasi pemerintahan, SDM PNS perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan efek yang optimal terhadap kinerja birokrasi. Konsekuensi dari itu semua PNS dalam jajaran lembaga pemerintahan selalu dituntut untuk meningkatkan kualitasnya dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang harus diikuti dengan ketaatan pada aturan (disiplin) serta moral dan etika.

Dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan pada masyarakat sangat ditentukan pada kualitas sumber daya aparaturinya, khususnya pegawai negeri yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Era perdagangan bebas dan keterbukaan, kinerja dan profesionalisme yang didukung oleh sikap mental dan moral yang bersih dan netral merupakan syarat utama.

Menurut Siagian (2003:181) SDM sesungguhnya merupakan tanggungjawab dari dua pihak, yaitu; pertama, para manajer lini dalam semua jajaran organisasi, kedua, satuan kerja yang mengelola SDM, artinya setiap manajer adalah manajer SDM juga. Sedangkan menurut Harvey dan Bowin (dalam Sulistiyani, 2004:53-54) ada tujuh nilai dalam melakukan strategi pengelolaan SDM yang sukses, yaitu;

1. Antisipasi (*anticipating*). Dalam suatu organisasi yang harus menjadi perhatian utama adalah pengelolaan SDM-nya, yang harus

mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.

2. Penarikan (*attracting*). Organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas mencari orang-orang yang sesuai dan mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan.
3. Pengembangan (*developing*). Melakukan aktivitas yang dapat menunjukkan kinerja organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai dari yang paling atas sampai bawah.
4. Motivasi (*motivating*). Pemeliharaan pegawai dengan memberi dorongan agar dapat bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.
5. Memelihara (*maintaining*). Adanya komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan karyawan yang efektif.
6. Perubahan untuk sukses (*changing for success*). Mengembangkan strategi-strategi baru untuk mengadakan perubahan budaya organisasi dan pengelolaan SDM.
7. Pemfokusan (*focusing*). Melakukan pengukuran efektivitas SDM dengan melakukan survei tentang sikap pegawai sampai dengan formal audit kepegawaian.

Dalam manajemen publik, kebijakan manajemen SDM PNS di atur dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 yang disebutkan dalam Pasal 1, ayat (8) manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan

efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan penggajian.

Pasal 12, ayat; (1) Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna. (2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1), diperlukan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan system karier yang dititikberatkan pada system prestasi kerja.

Pasal 13, ayat; (1) Kebijakan manajemen PNS menyangkut penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Pengelolaan manajemen PNS pada jajaran birokrasi pemerintahan dilakukan secara profesional, yang memungkinkan bagi para PNS untuk lebih maju dalam kariernya dan lebih berkualitas dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk meningkatkan kualitas dan karier PNS perlu dibangun kembali perangkat dan sistem pengelolaan kepegawaian secara intensif. Perangkat itu mulai dari system perencanaan, sistem kompensasi atau penggajian, sistem penilaian kinerja, dan pola pengembangan PNS yang meliputi pengembangan kualitas dan pola pengembangan kariernya.

Dalam melaksanakan manajemen PNS pola pendekatan SDM yang perlu ditonjolkan, pendekatan ini memandang bahwa PNS mempunyai peranan vital dalam organisasi pemerintah. Pendekatan ini lebih bertolak dari pentingnya kedudukan, peran, dan fungsi PNS dalam mewujudkan organisasi birokrasi yang sehat dalam menerapkan prinsip-prinsip kepegawaian. Perencanaan PNS ini dimulai dari penetapan formasi, pelaksanaan rekrutmen, penempatan, pengembangan, sampai pemberhentian.

B. Pengembangan Sumberdaya Manusia Aparatur

Pegawai merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai pendekatan, karena mempunyai peran strategis terhadap tercapainya tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Di sisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai dan dapat meningkatkan kualitas profesionalnya.

Menurut Dessler (2000), pelatihan (training) merupakan proses pengajaran kepada karyawan baru tentang keahlian dasar yang mereka perlukan untuk melaksanakan kegiatan.

Ivancevich (1992) mendefinisikan pelatihan lebih mendalam, tekanannya pada kerangka konseptual yang dinamis dan strategis, yaitu merupakan suatu proses mengubah perilaku karyawan yang sistematis dalam suatu kerangka tujuan untuk meningkatkan sasaran organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007 : 163) bahwa :

Pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap.

Luoma, seperti dikutip oleh Derek Orrington et.al (dalam Cahayani :2005;101) bahwa:

”ada tiga pendekatan dalam membicarakan strategi pengembangan sumber daya manusia. Ketiga pendekatan itu meliputi pendekatan berdasarkan kebutuhan, pendekatan oportunistik dan pendekatan yang didasarkan pada konsep yang menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pendekatan berdasarkan kebutuhan menganggap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan keterampilan dalam kaitannya dengan strategi organisasi. Pendekatan ini bersifat reaktif. Pendekatan oportunistik menganggap bahwa strategi

pengembangan sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal daripada faktor internal. Pendekatan ketiga menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan bersifat proaktif”.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai didorong untuk belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan model intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu (Sedarmayanti; 167). Pengembangan sumber daya manusia meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana;
2. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan;
3. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran;
4. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja;
5. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

Garry Dessler (dalam Cahayani: 2005;106) ada lima langkah proses pengembangan pegawai, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan;
2. Desain Instruksional;
3. Validasi
4. Implementasi;
5. Evaluasi

Pengembangan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan pelatihan. Banyak para ahli menyatukan kedua istilah tersebut menjadi pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Keduanya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap.

Sirait (2006:99) mengemukakan ada beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan diperlukan dalam kelangsungan suatu organisasi, yaitu:

1. Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap;
2. Adanya perubahan-perubahan dalam metode penyelesaian tugas;
3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan;
4. Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas;

5. Penyegaran kembali;
6. Latihan dan pengembangan dapat memperbaiki skill dan kebiasaan kerja yang buruk

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya manajemen puncak (pimpinan) serta mendapat dukungan dari berbagai pihak. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan dan pengembangan. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dan pengembangan.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simamora (dalam Sulistyani dan Rosidah : 2003;176), meliputi:

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai;
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional;
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi;
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Berbagai manfaat yang dapat dirasakan dari pelatihan dan pengembangan antara lain adalah : meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih

menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, dan lain-lain.

Walaupun kelihatannya sama, sesungguhnya pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa perbedaan. Wexley dan Yulk (dalam Mangkunegara : 2006;50) menyatakan bahwa “pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana)”. Henry Simamora (dalam Sulistyani dan Rosidah : 2003;175) menjelaskan bahwa “pelatihan diarahkan untuk menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai”. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama karier.

Tabel 1

Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sesuai dimensi belajar

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan teknis	Kemampuan teori dan konsepsi
Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan umum
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Sumber : Sedarmayanti (2007;165)

Manfaat program pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh organisasi, individu dan bagian kepegawaian. Manfaat pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Tessin (dalam Sirait : 2006;102) adalah sebagai berikut:

1. Bagi organisasi
 - a. Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan keterampilan;
 - b. Memperbaiki moral kerja;
 - c. Mengenali tujuan organisasi;
 - d. Membuat citra terhadap organisasi lebih baik;
 - e. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan;
 - f. Membantu pegawai untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan;
 - g. Membantu menangani konflik sehingga mencegah stress dan tensi tinggi;
 - h. Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
2. Bagi individu

- a. Membantu individu untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi;
 - b. Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tumbuh, tanggung jawab, dan kemajuan;
 - c. Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri;
 - d. Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Bagi kepegawaian
- a. Memperbaiki komunitas antara kelompok dengan individu;
 - b. Dimengertinya kebijakan organisasi, aturan-aturan, dan sebagainya;
 - c. Membangun rasa keterdekatan dalam kelompok;
 - d. Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup di dalamnya

Untuk dapat memperoleh manfaat dari pelatihan dan pengembangan maka perlu diperhatikan langkah-langkah dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan seperti yang dikemukakan oleh Werther, Davis dan Gary Dessler (1996 dalam Sirait : 2006;103):

1. Penilaian kebutuhan (*need assessment*);
2. Penetapan tujuan latihan dan pengembangan;
3. Penentuan isi program dan prinsip belajar;
4. Pelaksanaan program aktual;

5. Ketahui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan para pegawai;
6. Evaluasi (terhadap *need assessment*).

C. Manajemen Strategi

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif dibanding reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri.

Menurut David (2002:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Menurut Pearce dan Robinson dalam Sunarto dan Herawati (2004:32), manajemen strategik merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan prinsip strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Dirgantoro (2001:9), memberikan definisi tentang manajemen strategik, yaitu:

1. Suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya yang bersifat internal maupun eksternal.

2. Kombinasi ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat *cross-fungsional* yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya

Berdasarkan defenisi manajemen strategis menurut para ahli tersebut, maka dapat dikatakan manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, baik eksternal maupun internal yang dilakukan secara terus menerus, mencakup perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian dalam membantu usaha pencapaian tujuan.

Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan pada waktu yang tepat. Agar dapat menjaga keberlangsungannya, organisasi harus mampu dengan bijak mengenali dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

Menurut Dirgantoro (2001:12), proses manajemen strategik terdiri dari:

- a. Analisis lingkungan

Analisis lingkungan dilakukan dengan tujuan utamanya adalah untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang (*oportunity*) yang bisa muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman (*treat*) yang bisa terjadi yang diakibatkan oleh adanya perubahan yang terjadi, baik dilingkungan bisnis maupun lingkungan organisasi. Analisis lingkungan

juga dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi untuk melihat seberapa besar organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada atau mengantisipasi ancaman dan tantangan yang muncul.

b. Penetapan visi, misi dan tujuan

Menetapkan visi yang dimaksud untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa organisasi dimasa yang akan datang. Misi lebih spesifik dibandingkan dengan visi. Objektif lebih kepada penetapan target secara spesifik dan sedapat mungkin terukur.

c. Formulasi strategi

Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yang antara lain adalah:

- menyiapkan strategi alternatif
- pemilihan strategi
- menetapkan strategi yang akan digunakan

d. Implementasi strategi

Tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan tersebut kemudian diimplementasikan. Dalam tahapan implementasi ini beberapa aktivitas kegiatan yang dilakukan adalah:

- Menetapkan tujuan tahunan
- Menetapkan kebijakan
- Memotivasi karyawan
- Mengembangkan budaya dan mendukung

- Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- Menyiapkan *budget*
- Mendayagunakan sistem informasi
- Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* perusahaan

e. Pengendalian strategi

Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas implementasi strategi. Aktivitas utama dalam tahapan pengendalian strategi ini adalah:

- *Review* faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar strategi yang sudah ada
- Menilai *performance* strategi
- Melakukan langkah koreksi

Manajemen strategis membantu organisasi dalam membuat suatu strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategis. Menurut Greenley dalam David (2002:19), menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan manfaat, yakni:

1. Memungkinkan mengenali, menetapkan prioritas, dan memanfaatkan berbagai peluang
2. Menyediakan pandangan objektif mengenai masalah manajemen
3. Menjadi kerangka kerja untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian aktivitas

4. Meminimalkan pengaruh kondisi dan perubahan yang merugikan
5. Memungkinkan keputusan utama yang lebih baik mendukung sasaran yang telah ditetapkan
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif untuk mengenali peluang
7. Memungkinkan sumber daya yang lebih kecil dan waktu yang lebih sedikit dicurahkan untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf
9. Membantu memadukan tingkah laku individu menjadi usaha total
10. Menyediakan dasar untuk penjelasan tanggung jawab individu
11. Memberikan dorongan untuk pemikiran kedepan
12. Menyediakan pendekatan kerja sama, terpadu, dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang
13. Mendorong sikap yang menerima perubahan
14. Memberikan tingkat disiplin dan formalitas yang tepat pada manajemen dari suatu bisnis

D. Perencanaan dan Strategi Pengembangan Aparatur

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak *strategi*. *Strategos* berarti Jenderal tetapi dalam Yunani Kuno sering berarti perwira Negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pada abad ke-5 SM sudah dikenal adanya *board of ten strategy* di Atena, mewakili 10 suku Yunani. Pada zaman Yunani Kuno

jenderal/militer tersebut dianggap bertanggungjawab dalam suatu peperangan (kalah atau menang).

Menurut Robbins (1994:134) strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan dari tujuan, dasar jangka panjang, sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan, serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Sedangkan Mc Nichols memandang bahwa strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2005:85).

Suatu organisasi membutuhkan cara dalam mencapai tujuan-tujuan sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki suatu organisasi. Kata "Strategi" pada awalnya digunakan untuk kepentingan militer saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti bisnis, olahraga, ekonomi, pemasaran, perdagangan, manajemen strategik, dan lain sebagainya.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Sumarsan (2010:61), strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa terus meningkat/*incremental* dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa datang. Jadi strategi sering kali dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Strategi sangat penting untuk dipahami oleh eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, pejabat senior maupun junior, pejabat tinggi, menengah, ataupun rendah. Hal ini perlu dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat, bukan hanya oleh pejabat tinggi semata. Menurut Hax dan Maljuf hakikatnya strategi membahas tentang beberapa hal, sebagai berikut (Salusu, 2005:99-100);

- 1) Tujuan dan sasaran. Dalam suatu organisasi, tujuan organisasi adalah keinginan yang hendak dicapai dari waktu yang akan datang yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu. Sedangkan sasaran organisasi (*organizational objectives*) adalah pernyataan yang mengarah pada kegiatan mencapai tujuan, lebih terikat dengan waktu, dapat diukur, dan dapat di jumlah atau dihitung.
- 2) Lingkungan. Organisasi seperti halnya manusia senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya (*environment*) yang saling mempengaruhi. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungan yang dapat mengubah sasaran, dan sebaliknya sasaran organisasi juga dapat mengontrol lingkungan.
- 3) Kemampuan internal. Kemampuan internal digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat (*can do*) karena kegiatan akan terpusat pada kegiatan,
- 4) Kompetisi. Kompetisi ini tidak dapat diabaikan begitu saja dalam hal merumuskan strategi.

- 5) Pembuat strategi. Pembuat strategi akan menunjukkan pada siapa yang berkompeten membuat strategi.
- 6) Komunikasi. Melalui komunikasi yang baik suatu strategi akan berhasil, namun apabila informasi organisasi tidak lengkap akan sangat berpengaruh dalam mengatur organisasi.

Dalam organisasi ada beberapa tipe strategi seperti apa yang menjadi pendapat dari Koteen dan Higgis, adapun tipe-tipe strategi yang dimaksud adalah; (1) Strategi organisasi (*corporate strategy*), strategi ini berkaitan dengan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru; (2) Strategi program (*program strategy*), strategi ini lebih memberikan perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu; (3) Strategi pendukung sumber daya (*resource support strategy*), strategi ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kinerja organisasi; (4) Strategi kelembagaan (*institutional strategy*), focus strategi ini ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik (Salusu, 2005:104-105).

Untuk memfokuskan pengembangan strategi suatu organisasi yang efektif maka dilakukan analisis organisasi pada saat ini. Menurut Sumarsan (2010:64), proses perumusan strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) Formulasi Strategi

Terdiri dari serangkaian kegiatan meliputi:

- menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal
- mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal
- membuat visi dan misi
- menentukan tujuan jangka panjang
- membangun strategi alternatif

2) Implementasi strategi

Membuat tujuan jangka pendek, membuat kebijakan-kebijakan, melakukan desain struktur organisasi, mengalokasikan dan mengendalikan sumber daya serta *me-manage* perubahan strategi.

3) Evaluasi dan pengendalian kinerja

Terdiri dari serangkaian kegiatan, meliputi:

- Meninjau kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang ada sekarang
- Mengukur kinerja
- Mengambil tindakan-tindakan korektif

Strategi memberikan langkah-langkah, dan bagaimana langkah-langkah tersebut harus dilakukan dalam mencapai tujuan. Menurut Dirgantoro (2001:9) menyatakan bahwa strategi memiliki manfaat, antara lain:

- a. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan menentukan jalan yang mana harus ditempuh untuk mencapai tujuan
- b. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi walaupun kenaikan keuntungan organisasi bukan secara otomatis dengan menerapkan strategi
- c. Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang
- d. Menyiapkan pandangan terhadap manajemen masalah
- e. Menggambarkan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas
- f. Meminimumkan pengaruh dan perubahan
- g. Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan
- h. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif
- i. Membantu perilaku yang lebih terintegrasi

Adapun jenis-jenis strategi menurut David (2002:248-272) yaitu:

1. Strategi Integrasi, yang terdiri atas:
 - a. Integrasi ke Hilir, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer dari produk perusahaan.
 - b. Integrasi ke hulu, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok.

- c. Integrasi Horizontal, yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.
2. Strategi Intensifikasi, antara lain terdiri dari:
 - a. Penetrasi pasar, yaitu meningkatkan porsi pasar pada pasar yang sudah ada melalui usaha marketing yang lebih kuat.
 - b. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan yang ada pada area pasar yang baru.
 - c. Pengembangan produk, yaitu meningkatkan yang sudah ada atau menciptakan yang baru.
 3. Strategi diversifikasi, antara lain terdiri atas:
 - a. Diversifikasi se-inti, yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada.
 - b. Diversifikasi konglomerat, yaitu menambah produk yang baru yang tidak berhubungan dengan produk yang sudah ada.
 - c. Diversifikasi horizontal, yaitu menambah produk yang baru namun masih berhubungan dengan produk yang sudah ada dan memperkenalkan produk baru tersebut pada pelanggan yang sudah ada.
 4. Strategi difensif, antara lain:
 - a. *Join Venture*, yaitu bekerjasama dengan perusahaan lain membentuk organisasi terpisah.
 - b. Penciutan, yaitu pengurangan biaya dan aset untuk mengantisipasi penurunan omset.

- c. Divestasi, yaitu menjual divisi atau bagian lainnya dari organisasi yang sudah ada.
- d. Pembubaran, yaitu menjual aset perusahaan seluruhnya.

Sedangkan pengembangan SDM merupakan penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggungjawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan SDM berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM ini berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang yang hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang relative lama. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar baru. Istilah pengembangan SDM (*human resources*) menurut Filippo adalah usaha-usaha yang digunakan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, sedangkan Otto dan Glasser mengatakan bahwa usaha-usaha dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang didalamnya telah menyangkut pengertian-pengertian pendidikan (*education*) (Syamsudin, 2006:107-108).

Dalam suatu organisasi apapun, program pengembangan SDM pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan karier yang didasarkan pada kompetensi para pegawai dalam suatu organisasi.

Usaha mengembangkan SDM tentunya dimaksudkan agar organisasi mampu merealisasikan visinya dalam mencapai tujuan-tujuan dari organisasi tersebut. Sebaliknya bagi pegawai atau karyawan, suatu program pengembangan SDM dapat diartikan sebagai suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang serta menyiapkan diri untuk peran dan tanggungjawab yang akan datang (Ruky, 2006:228).

Pada dasarnya usaha peningkatan kualitas SDM sebagai program pengembangan SDM harus dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan. Organisasi pada dasarnya wajib untuk memberdayakan karyawannya melalui program pengembangan SDM ini, karena karyawan merupakan kumpulan manusia sebagai makhluk social yang mempunyai berbagai kebutuhan dan keinginan, termasuk ingin maju dan ingin mengembangkan diri.

Menurut Nawawi (2005:303-304) bahwa pengembangan SDM berlangsung melalui dua arah, pertama, harus datang dari para pekerja atau pegawai dengan aktif merencanakan dan aktif melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karier yang sukses, kedua, dari organisasi atau institusi untuk membantu memberi peluang bagi pegawai yang potensial dalam mengembangkan kariernya. Dengan demikian pengembangan SDM merupakan manifestasi dari hubungan pekerjaan dengan organisasi atau perusahaan. Keikutsertaan organisasi atau perusahaan dalam pengembangan SDM tersebut

merupakan wujud tanggungjawab organisasi kepada pegawainya dalam mencapai sukses kariernya. Hal ini menjadikan kekuatan yang mampu mewujudkan organisasi berkompetitif dalam menghadapi kondisi lingkungan dimasa mendatang. Lebih lanjut dikatakan Nawawi bahwa wujud organisasi dalam mengembangkan pegawai adalah;

1. Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai patner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya, karena tujuan akhirnya untuk memperoleh hasil bagi organisasinya dan manfaat bagi para pegawainya.
2. Organisasi berkewajiban membantu para pegawai untuk mengetahui kemampuan dan ketrampilan tentang apa yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pegawai agar dapat guna pengembangan kariernya.
4. Organisasi harus mempergunakan data atau informasi dari hasil penilaian kerja agar dapat membantu pegawai dalam memadankan pada jabatan yang tepat.

Dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia pengembangan SDM aparaturnya atau PNS juga dilaksanakan secara konsisten, artinya organisasi pemerintah harus tau dan tanggap. Pengembangan PNS disamping merupakan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, juga merupakan kebutuhan bagi para pegawai untuk maju dalam meningkatkan kualitas dan kariernya. Maka dari itu masalah

pengembangan SDM PNS harus benar-benar diperhatikan dan harus diciptakan model nyata sebagai strategi pengembangan PNS tersebut.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menciptakan strategi pengembangan PNS pada organisasi pemerintahan baik dalam internal maupun eksternal organisasi menurut Notoadmodjo (2003:10) adalah sebagai berikut: Faktor internal meliputi seperti; (1) visi, misi, dan tujuan organisasi; (2) Strategi pencapaian tujuan organisasi; (3) Sifat dan jenis kegiatan; (4) Jenis teknologi yang digunakan. Faktor eksternal meliputi seperti; (1) Kebijakan pemerintah; (2) Sosio budaya dalam masyarakat; (3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; (4) Lingkungan global. Logisnya bahwa pentingnya pengembangan SDM PNS merupakan suatu *conditio sine qua non*, yang harus ada dalam setiap organisasi pemerintah baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Sebagaimana diketahui bahwa pembinaan atau pengembangan pegawai menyangkut dua hal pokok yang melingkupinya, yaitu; pengembangan untuk meningkatkan kualitas pegawainya, dan pengembangan untuk meningkatkan karier pegawainya. Kedua jenis pengembangan tersebut yang akan dijadikan fokus dalam penelitian ini, karena keduanya menjadi factor pendorong bagi pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja dan kariernya. Pengembangan kualitas maupun pengembangan karier PNS dalam instansi pemerintah sangat diperlukan sebagai dasar pedoman bagi perencanaan manajemen PNS. Pedoman atau acuan harus didasarkan pada tahap awal yang lebih baik

yaitu menciptakan strategi pengembangan PNS secara obyektif dan sistematis. Dengan strategi pengembangan tersebut diharapkan tersusun pola pengembangan PNS yang lebih jelas dan terarah dan dapat menciptakan sumber daya PNS yang profesional dan berkualitas.

E. Kualitas dan Pengembangan Karir Aparatur

1. Kualitas *Human Resources*

Istilah kualitas SDM pada dasarnya adalah tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh para pegawai dalam bekerja. Kualitas SDM pada dasarnya menyangkut mutu dan kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik. Kemampuan fisik menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan jiwa dan raga manusia seperti kesehatan, gizi, ketahanan tubuh, dan lain-lain. Sedangkan kemampuan non fisik menonjolkan pada sisi pikiran, keterampilan, kinerja, dan lain-lain.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Fandy Tjiptono (1995) adalah :

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan/cacat;

5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
6. Melakukan segala sesuatu secara benar;
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada prinsipnya pengertian-pengertian tersebut diatas dapat diterima. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut-atribut tersebut yaitu antara lain :

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya.

Peningkatan kualitas SDM menyangkut berbagai aspek dan melibatkan berbagai variabel mulai dari hasil kerja yang dicapai, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, dan lain sebagainya. Masalah kualitas SDM merupakan tantangan bagi semua pimpinan atau pejabat organisasi untuk terus-menerus diupayakan, sehingga suatu organisasi tidak akan ketinggalan zaman. Pimpinan harus waspada,

sadar, dan melihat jauh ke depan bahwa lingkungan akan terus berubah dan berkembang yang harus diikutinya.

Menurut Ruky (2006:70-73) langkah-langkah dalam menyusun rencana peningkatan kualitas SDM, yaitu; (a) mengidentifikasi visi dan misi organisasi, (b) mempelajari strategi organisasi, (c) menyusun rencana stratejik SDM. Pengembangan kualitas PNS hendaknya dilakukan secara learning process yaitu dengan sebuah dukungan sistem pembelajaran yang baik sesuai dengan perkembangan IPTEK dan lingkungan strategis yang terus mengalami perubahan. Proses pembelajaran ini terus menerus dilakukan oleh lembaga pemerintah yang dikomandani dari para pimpinan birokrasi, sehingga secara otomatis nantinya para PNS akan dapat selalu menyesuaikan dan mengikuti dengan sendirinya karena adanya dorongan dari individu PNS untuk maju.

Disamping dilaksanakan secara terus-menerus metode yang baik dalam pengembangan PNS ini dilakukan melalui mutual learning process diantara para PNS, masyarakat sipil, dan juga persaingan pada sektor swasta. Proses pembelajaran pada hakikatnya merupakan proses reformasi birokrasi yang sudah lama didengungkan, supaya aparatur PNS selalu tanggap terhadap tugas utamanya sebagai dengan cara; (1) Memberikan pembinaan terhadap disiplin, moral, dan etika. Pembinaan ini dapat dilakukan seperti menerapkan peraturan kantor atau tata tertib, misal masuk dan pulang kerja ditentukan dengan jam, berbuat sopan santun, tidak boleh berbuat amoral, dan lain sebagainya; (2) Melakukan

penilaian kinerja (bukan melalui penilaian DP3) secara terprogram per-semester atau pertahun. Penilaian ini dilaksanakan lebih pada melihat output kerja PNS atas apa yang dihasilkan selama kurun waktu tertentu atau outcome manfaat yang dihasilkan; (3) Memberikan diklat teknis sesuai dengan kompetensi pekerjaannya. Pelaksanaan diklat teknis didesain sesuai dengan kebutuhan pekerjaan seorang PNS, sebagai contoh PNS yang bekerja di Dirjen Perhubungan Udara diperlukan diklat keselamatan transportasi udara, dan lain-lain; (4) Memberdayakan PNS terutama bagi yang mempunyai potensi. Pemberdayaan ini lebih difokuskan pada bagaimana memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada PNS, untuk menekuni bidang yang sesuai dengan kompetensinya dan mendorong kepada PNS untuk selalu maju dan terus berkembang.

2. Pengembangan karir

Pengembangan karier bagi seorang pegawai sangat diperlukan sekali untuk menambah produktifitas, motivasi, dan meningkatkan kemampuan karyawan. Tantangan yang begitu besar membuat perlunya karier dikelola secara baik dan benar melalui program atau sistem yang dirancang sesuai dengan kebutuhan, visi, dan misi organisasi. Salah satu bentuk dari tanggung jawab karyawan terhadap karier adalah dengan cara meningkatkan pengetahuan, sementara tanggung jawab pimpinan atau atasan adalah dengan cara menyediakan karyawan berupa kesempatan untuk mempertinggi skill.

Pengembangan karier meliputi dua proses: pertama, bagaimana individu merencanakan dan melaksanakan tujuan kariernya (perencanaan karier) dan kedua, melaksanakan program pengembangan karier (manajemen karier). Sistem pengembangan karier dalam sebuah organisasi formal dilakukan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karier individu dan kebutuhan work force dalam suatu organisasi.

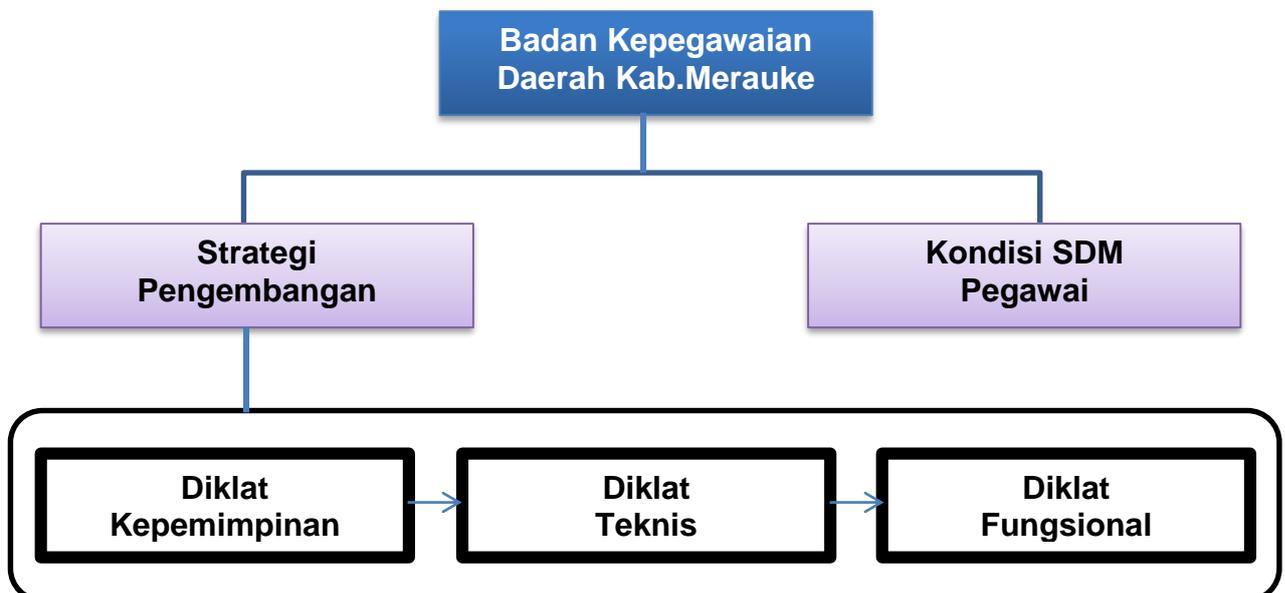
Pentingnya pengembangan karier secara otomatis juga akan memaksa organisasi pemerintahan melakukan restrukturisasi, spoil sistem, downsizing, bahkan learning yang menghasilkan sedikit hirarki. Pada waktu yang bersamaan tekanan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi resiko, harus adanya teknologi baru, maka konsekuensi yang harus dilaksanakan organisasi adalah menerapkan; (1) downsizing yaitu proses perampingan melalui pengurangan karyawan; (2) delayering yaitu pengklasifikasian kembali pekerjaan; (3) decentralization yaitu penyerahan pusat pertanggungjawaban dari pusat kepada setiap bagian yang lebih rendah; (4) reorganisasi yaitu perusahaan memusatkan kembali pada inti bisnis yang kompetitif; (5) strategi pengurangan biaya: pekerjaan yang sama dikerjakan dengan lebih sedikit karyawan; (6) IT inovasi yaitu bagaimana pekerjaan dikurangi melalui keunggulan teknologi informasi; (7) pengukuran kompetensi yaitu keahlian yang diperlukan adalah meredefinisi cara yang selama ini dilakukan; (8) kinerja

dihubungkan dengan gaji yaitu penggajian dikaitkan dengan kinerja dan digunakan sebagai motivator.

Pengembangan karier PNS dapat dilakukan dengan cara; (1) Melakukan pembinaan terhadap karier seseorang secara jelas, nyata, dan dilakukan secara terus menerus. Pembinaan ini dapat dilakukan dengan cara pengamatan secara tentatif dan nyata kepada PNS tentang kompetensinya, kemampuannya, ketrampilannya, dan lain sebagainya. Dengan mengetahui peta potensi seorang PNS tersebut, maka dapat diprediksikan kemana arah kariernya ke depan; (2) Menetapkan jalur karier secara jelas. Jalur karier ini diharapkan dapat menuntun dan mengarahkan bagi para PNS untuk menentukan pilihan karier individunya; (3) Memberikan diklat jabatan sesuai dengan bentuk jabatan yang akan menjadi pilihannya. Pelaksanaan diklat jabatan sebaiknya di desain sesuai dengan kebutuhan tingkatan jabatan yang akan didudukinya, sebagai contoh misalnya PNS yang akan menduduki jabatan Eselon IV terlebih dahulu harus mengikuti diklat pimpinan tingkat IV dan seterusnya; (4) Menerapkan sistem kompetensi dalam setiap menentukan karier PNS. Kompetensi ini lebih difokuskan untuk melihat potensi seorang PNS tentang kemampuan dibidangnya, keterampilannya seperti apa, mempunyai keahlian dibidang apa, dan lain sebagainya. Sehingga pada saat mendudukan seorang PNS pada suatu jabatan tidak salah tempat, yang benar-benar sudah memenuhi unsur-unsur keahliannya.

F. Kerangka Pikir

Berbicara tentang pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja, maka sumber daya yang dimaksud adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang (Notoatmodjo 2003; 3). Baik secara makro maupun mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi (*human investment*).



Gambar 1. Kerangka pikir