

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

STRATEGI

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR

SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN

KOTAWARINGIN BARAT



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh

Gelar Ilmu Administrasi Bidang Minat

Administrasi Publik

Disusun Oleh :

SUHARJO

NIM. 500645386

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

S U H A R J O
UNIVERSITAS TERBUKA
suharjo79se@gmail.com

Upaya pemerintah terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat semakin ditingkatkan, namun masih banyak kelemahan dan masalah dalam bidang sumber daya aparatur pemerintah daerah, antara lain di bidang kualitas. Pemerintah daerah masih diperhadapkan dengan masalah masih banyaknya aparatur yang belum memenuhi kompetensi dan profesionalisme yang memadai dengan bidang tugas masing-masing.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan faktor pendukung penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan faktor penghambat penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Jenis penelitian yang digunakan kualitatif deskriptif, metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Target obyek sumber data yaitu : Sekertaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tatausaha serta Pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan triangulasi untuk menjamin keabsahan data.

Dari hasil penelitian ini disimpulkan strategi yang dilakukan untuk pengembangan sumber daya aparatur melalui pendekatan *critical event model* ini terdiri atas delapan tahap, komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi.

Adapun faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah kepemimpinan, motivasi dan komitmen, sedangkan faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur adalah disiplin aparatur yang cenderung rendah, penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya, dan pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang merata.

Kata kunci : Strategi Pengembangan sumber daya aparatur.

ABSTRACT

DEVELOPMENT STRATEGY APPARATUS RESOURCES IN THE REGIONAL SECRETARIAT DISTRICTS KOTAWARINGIN WEST

S U H A R J O
UNIVERSITAS TERBUKA
suharjo79se@gmail.com

The government's efforts to develop human resources in improving the performance of West Kotawaringin District Secretariat are increasingly improved, but there are still many weaknesses and problems in the field of resources of local government apparatus, among others in the field of quality. The local government is still faced with the problem of still many apparatuses that have not fulfilled the competence and professionalism adequate with their respective field of duty.

The purpose of this research is to describe the strategy of developing the capability of the resources of the government apparatus of the Regional Secretariat of West Kotawaringin regency to identify and describe the factors supporting the development of the resources of the government apparatus of the Regional Secretariat of West Kotawaringin regency to identify and describe the factors inhibiting the implementation of the resources of the government apparatus West Kotawaringin Regional Secretariat.

The type of research used qualitative descriptive, data collection method is done through interview and documentation. Target of data source object are: Regional Secretary, Assistant, Head of General Affair, Head of Sub Division of Personnel and Entrepreneurship and Employee in Regional Secretariat of West Kotawaringin Regency, with triangulation to guarantee data validity.

From the results of this study, it is concluded that the strategy applied for the development of apparatus resources through the critical event approach of this model consists of eight stages, the components in the CEM model design consist of: (1) identification of organizational needs, (2) job performance specification, (3) Identification of training needs, (4) determination of specific objectives, (5) preparation of training curriculum, (6) selection of instructional strategies, (7) provision of instructional resources, (8) training implementation, and (9) feedback and evaluation.

The factors supporting the development of apparatus resources in the West Kotawaringin Regional Secretariat is leadership, motivation and commitment, while the factors hampering the development of apparatus resources is the discipline of apparatus that tend to be low, the placement of apparatus that is not in accordance with the competence, and the division of tasks and responsibilities are less equally.

Keywords: Strategy Development of apparatus resources.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul :

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Jakarta, Desember 2016

yang menyatakan,


METERAI
TEMPEL
TGL. 20
2022FAET 232250828
6000
ENAM RIBU RUPIAH
(SUHARJO)

NIM. 500645386

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
 APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
 KOTAWARINGIN BARAT

Penyusun TAPM : S U H A R J O


NIM : 500645386

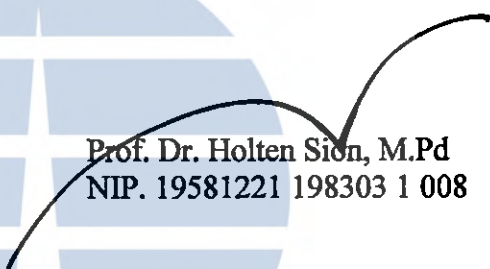
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



 Dr. Syamsuri, M. Si
 NIP. 19790521 200604 1 014



 Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd
 NIP. 19581221 198303 1 008

Mengetahui,

Ketua Bidang ilmu Sosial dan Ilmu Politik
 Program Magister Administrasi Publik

Direktur
 Program Pascasarjana


 Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 19591027 198603 1 003


 Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
 NIP. 19581215 198601 1 009



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : S U H A R J O
 NIM : 500645386
 Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
 Judul TAPM : STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
 APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
 KOTAWARINGIN BARAT

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 26 Nopember 2016

Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Suciati, M.Sc., PhD.

NIP : 19520213 198503 2 001

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Sangkala, M.Si


NIP : 19631111 199103 1 002

Pembimbing I

Nama : Dr. Syamsuri, M. Si


NIP : 19790521 200604 1 014

Pembimbing II

Nama : Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd


NIP : 19581221 198303 1 008

RIWAYAT HIDUP

Nama : **S U H A R J O**
NIM : 500645386
Program Studi : **MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**
Tempat/Tanggal Lahir : **PALANGKA RAYA, 09 APRIL 1979**

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Palangka Raya pada Tahun 1991
Lulus SMP di Palangka Raya pada Tahun 1994
Lulus SMK di Palangka Raya pada Tahun 1997
Lulus S1 di Pangkalan Bun pada Tahun 2007

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1999 s/d 2009 sebagai Pelaksana Bagian Umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
Tahun 2009 s/d 2013 sebagai Pelaksana Bagian Administrasi Pembangunan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Kepala Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Pengadaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Jakarta, Desember 2016

Yang membuat,

(S U H A R J O)

NIM. 500645386

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”**. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, mengingat keterbatasan kemampuan penulis. Namun demikian berkat adanya dukungan, petunjuk, saran dan bimbingan dari berbagai pihak terutama pembimbing, akhirnya tesis ini dapat penulis selesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Dr. SYAMSURI., M. Si selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya memberikan arahan dan bimbingan dengan penuh perhatian dan kesabaran dalam penyusunan tesis ini.
2. Prof. Dr. HOLTEN SION., M.Pd selaku Pembimbing II yang telah membantu penulis dalam berbagai hal menyangkut proses belajar mengajar.
3. MASRADIN., SH., M.H selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat beserta seluruh jajaran organisasi dan staf, yang telah memberikan ijin dan membantu penulis dalam mendapatkan data dalam penyelesaian tesis ini.
4. Istri tercinta SORAIDHA M. TINDUH, SE serta kedua putraku terkasih : JONATHAN WIRAYUDA dan JOEL ABELLIAN yang telah memberikan dukungan baik doa dan dorongan motivasi dalam menyelesaikan studi serta penulisan ini.
5. Teman-teman mahasiswa - mahasiswi Program MAP-UT, khususnya Angkatan 2015.1, yang telah mengukir berbagai kenangan manis dan terindah semasa pendidikan. Tanpa kalian perkuliahan terasa sulit dan berat kujalani.

Akhirnya suatu pepatah “tiada gading yang tak retak” selalu mengingatkan kita bahwa di dunia ini tiada yang sempurna. Demikian halnya dengan penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala bentuk, saran, kritik dan masukan yang membantu sangat diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Desember 2016



DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| PERNYATAAN | iii |
| PERSETUJUAN TAPM | iv |
| PENGESAHAN | v |
| RIWAYAT HIDUP | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR TABEL | xii |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| A. LATAR BELAKANG | 1 |
| B. RUMUSAN MASALAH | 13 |
| C. TUJUAN PENELITIAN | 14 |
| D. MANFAAT PENELITIAN | 14 |
| BAB II | 16 |
| TINJAUAN PUSTAKA | 16 |
| A. Kajian Teori | 16 |
| 1. Aparatur Pemerintah | 16 |
| 2. Sumber Daya Aparatur | 16 |
| 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia | 17 |
| 4. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia | 22 |
| 5. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur | 25 |
| 6. Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah | 28 |
| 7. Peningkatan Kinerja Aparatur | 30 |
| 8. Kemampuan Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja | 33 |
| B. Penelitian Terdahulu | 36 |
| C. Kerangka Berfikir | 46 |
| D. Operasionalisasi Konsep | 47 |

| | |
|--|------------|
| BAB III | 49 |
| METODE PENELITIAN | 49 |
| A. Desain Penelitian | 49 |
| B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan | 50 |
| C. Instrumen Penelitian | 52 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data | 53 |
| E. Analisis Data | 54 |
| F. Keabsahan Data | 57 |
| BAB IV | 60 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN | 60 |
| A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN | 60 |
| 1. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi SKPD | 61 |
| 2. Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Wewenang Kedudukan | 64 |
| 3. Sumber Daya Aparatur | 73 |
| B. HASIL PENELITIAN | 75 |
| 1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat | 75 |
| 2. Faktor Pendukung Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat | 100 |
| 3. Faktor Penghambat Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat | 107 |
| C. PEMBAHASAN | 113 |
| 1. Strategi Pengembangan Sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat | 113 |
| 2. Faktor Pendukung Pengembangan sumber daya aparatur | 123 |
| 3. Faktor Penghambat Pengembangan sumber daya aparatur | 128 |
| BAB V | 131 |
| KESIMPULAN DAN SARAN | 131 |
| DAFTAR PUSTAKA | 135 |
| LAMPIRAN | 138 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1 The critical events model (sumber: Nadler 1982: 12) | 25 |
| Gambar 2 Alur pikiran..... | 47 |
| Gambar 3 Miles, Matthew.B. dan A.Michael Huberman..... | 55 |
| Gambar 4 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah | 64 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1 Matrik Penelitian Terdahulu | 41 |
| Tabel 2 Komposisi Pegawai Sekretariat Daerah..... | 73 |



BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Berlakunya Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setiap daerah diberi kewenangan dan dituntut untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam hal keuangan maupun kualitas sumber daya manusianya. Pemerintah daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya aparatur disegala bidang karena peran sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat disegala bidang dalam pembangunan.

Secara etimologi, istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (W.J.S. Poerwadaminta, 1993:165). Sedangkan aparatur dapat diartikan sebagai alat negara, aparat pemerintah. Jadi aparatur negara, alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi, fasilitas, ketentuan, pengaturan dan sebagainya.

Meliputi luasnya pengertian dan macam-macam istilah terhadap aparatur, maka dalam tulisan ini dipakai istilah pemerintah. Dengan demikian, maka aparatur pemerintah diartikan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yakni melayani, mengayomi dan menumbuhkan prakarsa serta partisipasi masyarakat dalam pembangunan sedangkan sebagai abdi negara yakni bermental baik dan mempunyai kemampuan profesional yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya untuk mendukung kelancaran pembangunan.

Didalam era globalisasi dengan hambatan-hambatan antar negara yang semakin rendah kita sebagai negara berkembang perlu mempersiapkan aparatur, baik secara mental dan material. Mental berarti mempersiapkan rasa percaya diri berbasis budaya bangsa, bahwa kita sama dengan aparatur dari negara manapun. Basis budaya ini yang menjadi nilai tambah bagi sumber daya manusia Indonesia yang akan menjadikan sumber daya manusia menjadi unik dan mempunyai keunggulan kompetitif lebih material berarti kemampuan dari segi pengetahuan, keahlian dan perilaku. Pembangunan di Indonesia dimaksudkan untuk mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pesatnya pembangunan nasional dalam segala bidang era reformasi ini memerlukan tenaga kerja yang handal. Artinya tenaga kerja yang dapat meneruskan kesinambungan pembangunan nasional melalui peningkatan sumber daya manusia yang ada secara profesional. Profesionalisme membutuhkan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi, moralitas yang baik, loyalitas terjamin dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

Pelaksanaan pembangunan mengikutsertakan pegawai atau aparatur pemerintah bersama rakyat memegang peranan penting yaitu sebagai pelaksana dalam menjalankan pembangunan dan sebagai penggerak laju pembangunan disegala bidang. Peranan pegawai atau aparatur negara sangat dituntut dalam menjalankan tugas dibidang masing-masing untuk lebih ulet, terampil, cekatan, berdedikasi tinggi dan menuju kepada suatu efisiensi untuk dapat mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan baik materil maupun spiritual.

Faktor manusia merupakan sumber daya sebagai titik sentral berpikir, perencanaan, perekayasa, perancang bangunan dan pelaksana ataupun penyelenggara pembangunan dan atau pelaku pembangunan. Kata "Sumber Daya" menurut Poerwadarminta (1984 : 223,974), menjelaskan bahwa *dari sudut pandang etimologis kata "sumber" diberi arti "asal" sedangkan kata "daya" berarti "kekuatan" atau "kemampuan". Dengan demikian sumber daya artinya "kemampuan", atau "asal kekuatan".* Pendapat lain mengatakan bahwa Sumber Daya diartikan sebagai *alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran sehingga perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda, tetapi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan.* Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan aspirasi manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi (Martoyo, 1992 :2).

Sumber daya manusia memiliki akal, budi dan pikiran yang tidak dimiliki oleh tumbuhan maupun hewan. Meskipun paling tinggi derajatnya, namun dalam ekosistem, manusia juga berinteraksi dengan lingkungannya, mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungannya sehingga termasuk dalam salah satu faktor saling ketergantungan, sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Manusia sebagai sumber daya fisik

Dengan energi yang tersimpan dalam ototnya, manusia dapat bekerja dalam berbagai bidang, antara lain : bidang perindustrian, transportasi, perkebunan, perikanan, perhutanan, dan peternakan.

2. Manusia sebagai sumber daya mental

Kemampuan berpikir manusia merupakan suatu sumber daya alam yang sangat penting, karena berfikir merupakan landasan utama bagi kebudayaan. Manusia sebagai makhluk hidup berbudaya, mampu mengolah sumber daya alam untuk kepentingan hidupnya dan mampu mengubah keadaan sumber daya alam berkat kemajuan ilmu dan teknologinya. Dengan akal dan budinya, manusia menggunakan sumber daya alam dengan penuh kebijaksanaan. Oleh karena itu, manusia tidak dilihat hanya sebagai sumber energi, tapi yang terutama ialah sebagai sumber daya cipta (sumber daya mental) yang sangat penting bagi perkembangan kebudayaan manusia.

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia kita perlu memperhatikan berbagai aspek, yaitu :

1. Macam-macam kegiatan yang akan dilakukan pada masa mendatang.
2. Jumlah dan mutu aparatur yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. Rencana, mutasi, promosi dan *pension* aparatur.

Setelah memiliki rencana jumlah dan mutu tenaga kerja perlu dipikirkan cara pengadaannya. Pada dasarnya ada dua alternatif utama dalam pengadaan tenaga kerja. Alternatif pertama adalah mencarinya di pasar tenaga kerja, dan alternatif kedua adalah mempromosikan orang-orang tertentu. Sesuai dengan tercantum dalam Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 70 ayat (1) Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. (2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan. Upaya pengembangan dapat dilakukan melalui organisasi itu sendiri maupun luar organisasi. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja produktif dan memiliki kinerja yang tinggi. Dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia ini, maka haruslah dijadikan tolak ukur suatu organisasi ataupun kelangsungan hidup organisasi tersebut, karena faktor manusia adalah aset organisasi yang paling menentukan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan pegawai atau aparatur di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan

yang dipegang, sebab pendidikan pegawai dirancang atau disesuaikan dengan posisi baru, dimana tugas – tugas dilakukan memerlukan kemampuan – kemampuan khusus yang lain dari yang mereka miliki sebelumnya, dengan demikian tujuan pendidikan pegawai yakni untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan baru, terutama dalam bidang pengelolaan kepegawaian yang professional.

Peranan pegawai atau aparatur adalah sangat penting dalam upaya mendukung keberhasilan organisasi. Namun masalahnya yang paling mendasar adalah masih lemahnya sumber daya manusia yang mampu mengelola pembangunan berbagai sektor berdasarkan kebutuhan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat apalagi dibawah tekanan persaingan ekonomi global. Untuk itu, Sumber daya manusia dituntut memiliki kemampuan dan keahlian sesuai bidang pekerjaannya, maka diperlukan pengembangan sumber daya manusia. Pada hakikatnya pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat 1982 ; 8). Menurut Hendayat Soetopo dan Wasty Soemantio (1982 : 45), istilah pengembangan menunjukkan pada *suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan*. Bila setelah mengalami penyempurnaan penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan sumber daya aparatur untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan, guna mengantisipasi kebutuhan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda/ lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Didalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (management)

Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia diharapkan memberikan suatu dampak dan manfaat bagi organisasi antara lain :

1. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan : adanya pendelegasian wewenang , interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

2. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat : dimana dalam hal ini melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak hanya sekedar diperintahkan oleh para manajer
3. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja
4. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
5. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif : dimana dalam hal ini dapat memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
6. Penyelesaian konflik secara fungsional : dalam hal ini memiliki dampak tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Untuk dapat menggerakkan atau mengarahkan pegawai supaya dapat bekerja lebih efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi, maka unsur manusia dalam organisasi khususnya pegawai atau aparatur pemerintah perlu mendapat perhatian yang serius dari setiap organisasi. Salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam usaha pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan serta keterampilan pegawainya disamping kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahan atau pegawai dari pimpinan organisasi itu sendiri. Organisasi secara umum merupakan suatu sistem atau kumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi suatu organisasi tidak bisa

dipisahkan dengan faktor manusia dan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang akan dicapai suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Banyak permasalahan yang serius yang dihadapi oleh organisasi, misalnya adanya manajemen atau operasional yang belum optimal sehingga organisasi tersebut jadi kurang produktif atau macet sama sekali, akibatnya pekerjaan banyak yang tertunda dan banyak kerugian yang ditanggung.

Hal ini terjadi lebih disebabkan oleh faktor pegawai yang belum memadai dan perlu mendapat perhatian untuk dikembangkan melalui jalur – jalur pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara profesional harus diberikan pendidikan dan pelatihan yang sebaik mungkin. Begitu pula di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pengembangan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang masih dapat dioptimalkan dalam rangka peningkatan kinerja Sekretariat Daerah dalam Penyusunan Kebijakan Daerah.

Organisasi Sekretariat Daerah ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 17 Tahun 2008 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 merupakan unsur staf yang mempunyai tugas pokok, dan fungsi membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Sejalan dengan paradigma baru pemerintahan dalam era reformasi, perlu

dilakukan upaya dalam menyiasati tuntutan perubahan struktur maupun kultur, untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan profesionalisme serta secara proaktif melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut.

Salah satu upaya yang dapat menentukan proses prima khususnya dalam organisasi apalagi organisasi pemerintah tergantung pada kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Kinerja aparatur adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan - perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihatno (Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai sumber daya

aparatur berjumlah 163 (Seratus Enam Puluh Tiga) orang terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten, Staf Ahli, Kepala Bagian, Staf Khusus, Kepala Sub Bagian dan Staf Pelaksana. Tuntutan terhadap peningkatan pelayanan publik adalah sesuatu yang cukup beralasan dan tidak berlebihan, mengingat sampai sejauh ini publik masih menilai bahwa kualitas pelayanan masih rendah serta kinerja pelayanan publik khususnya oleh pemerintah daerah masih sangat jauh dari yang diharapkan (Dwiyanto, 2002).

Pada sisi yang lain, di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat masih terdapat disiplin aparatur yang cenderung rendah, mengakibatkan kesulitan bagi pimpinan unit kerja untuk membagi tugas secara merata. Selain itu, penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya dapat menimbulkan masalah pada manajemen kantor serta dapat mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Beban kerja tidak dibagi habis ke seluruh staf, sehingga ada staf yang tidak punya tugas hal ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan beban kerja yang dapat menimbulkan gangguan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Disisi lain adapula aparatur yang sudah lama bekerja namun pencapaian kinerjanya tidak berubah. Untuk itu pimpinan unit kerja harus terlebih dahulu memerincikan semua tugas dan tanggung jawab instansi sampai pada level aparatur yang paling rendah. Di sini penting dilakukannya pengelompokan tugas-tugas, sehingga dapat ditetapkan siapa akan mengerjakan apa dan kapan harus diselesaikan serta mewajibkan aparatur membuat laporan tentang hasil dan rencana kerja secara berkala, pembagian tugas ini harus diiringi dengan sanksi dan penghargaan (reward).

Dalam pembagian tugas-tugas itu seharusnya dibuat secara tertulis sesuai dengan Tupoksi masing-masing unit kerja yang dilengkapi dengan prosedur atau alur kerja dari setiap bagian sampai kepada personel yang terlibat dalam melakukan setiap kegiatan. Namun hal ini tidaklah mudah dapat dilakukan oleh semua kepala unit kerja karena masih banyak faktor-faktor yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja aparatur itu, misalnya faktor moral dan ekonomi atau rendahnya penghasilan. Meski tidak ada jaminan bahwa pendapatan ditingkatkan akan meningkatkan kinerja sebab yang paling sulit adalah mengubah kebiasaan sebagaimana sulitnya melakukan hal yang belum biasa. Peningkatan kinerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pembinaan dan pengembangan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terarah, integral dan transparan serta berkesinambungan. Dalam pengembangan sumber daya aparatur dilakukan dengan mempertimbangkan : 1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi. Kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) pun harus pula dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi yang akan berpengaruh terhadap pembangunan dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Instrumen yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintah daerah antara lain dengan pendidikan dan pelatihan. Melalui instrumen pendidikan dan pelatihan mampu menciptakan sumber daya aparatur

pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang berkualitas dan memiliki atribut – atribut profesionalisme serta bertanggung jawab dan dapat diandalkan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Dalam studi pendahuluan melalui wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat bahwa pengembangan sumber daya aparatur yang harus dilakukan secara berkesinambungan baik melalui pendidikan dan pelatihan adalah hal yang penting agar sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dapat memadai sesuai perkembangan zaman.

Berdasarkan masalah yang diungkapkan atau deskripsikan, maka penulis tertarik dan memandang perlu untuk melakukan penelitian (research) dan pengkajian mengenai **“STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana penulis kemukakan diatas, maka perumusan masalah disusun sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Apa yang menjadi faktor penghambat penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?

C. TUJUAN PENELITIAN

Selain perumusan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis strategi pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor pendukung penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor penghambat penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan oleh penulis sebagai mana dideskripsikan sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis adalah memberikan kontribusi dalam pengayaan ilmu khususnya Administrasi Publik yang berkaitan dengan : Pertama, pengembangan keilmuan dibidang administrasi publik; Kedua , menambah khasanah kajian ilmiah dalam pengembangan sumber daya aparatur.
2. Manfaat praktis bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam upaya, menjadi acuan bagi pertama Penyelenggaraan pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat; kedua manfaat penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur

pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ; ketiga faktor pendukung dan penghambat penyelenggaraan pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian teori berfokus pada pada teori-teori atau konsep-konsep tentang pengembangan sumber daya aparatur. Dalam hal ini teori dapat menjadi alat bantu utama untuk mempertajam proses berfikir dan menganalisa serta menarik kesimpulan.

1. Aparatur Pemerintah

Aparatur pemerintah merupakan pelaksana roda birokrasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai secara sistematis dan menjunjung tinggi inovasi dalam bekerja. Menurut Salam (2004:169) aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintah melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

2. Sumber Daya Aparatur

Pengertian sumber daya aparatur adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Pengertian sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam Kamus

Umum Bahasa Indonesia, adalah terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu (Badudu dan Sutan, 1996).

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah, untuk mengembangkan sumber daya aparatur. Sehingga kinerja suatu pemerintah dapat mewujudkan profesional pegawai. Kinerja para aparatur tersebut berdasarkan jabatan dan pekerjaan yang dibebankan kepada aparatur tersebut dapat berjalan dengan baik.

Berkaitan dengan sumber daya aparatur di atas, untuk mewujudkan profesional pegawai. Menurut Jhon M. Echols dan Hassan Shadily dalam Kamus Inggris Indonesia, bahwa profesional adalah seorang tenaga ahli, pekerjaan yang sesuai di bidangnya, dan berdasarkan jabatan (Echols dan Hassan, 1996:449)

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu tujuan dibentuknya organisasi publik adalah agar ia menjadi wahana yang efektif dan efisien dalam mewujudkan cita-cita bersama. Agar cita-cita atau tujuan tersebut dapat tercapai, maka organisasi tersebut harus merumuskan dengan jelas hirarki otoritas, pembagian tugas berdasarkan spesialisasi keahlian, pembagian yang jelas hak

dan kewajiban, mengutamakan hubungan impersonal serta mengedepankan seleksi dan promosi berdasarkan kecakapan teknis. Dalam praktek pemerintah modern, ada 4 prinsip yang harus dipegang yakni "*cutting red tape, putting customer first, empowering employeeto get result, cutting back to basic: producing better government for less* (Peter, 1993: XXX VIII) Prinsip tersebut dimaksudkan agar tugas pelayanan pemerintah dilakukan dengan baik.

Organisasi pemerintah daerah sebagai suatu sistem hendaknya pelayanannya merupakan kombinasi antara *service operating system and service delivery system* (Loveluck, 1991 : 14) Pelayanan yang menekankan pada *service delivery system* berarti pemerintahan daerah atau birokrasi menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara luas. Sedangkan kualitas pelayanannya diukur dari *service performance* (persepsi manajemen), *perceive* (pelayanan yang dirasakan masyarakat) dan *perceive service* (pelayanan yang diharapkan masyarakat). Untuk bisa memberikan pelayanan yang baik, aparat haruslah dikembangkan motivasi dan kemampuannya. Kegiatan inilah yang disebut pengembangan sumberdaya aparatur. Armstrong mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi (Armstrong, 1994:1). Oleh karena ia harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan harapan. Salah satu sasaran yang dapat digunakan oleh para manajer dalam rangka melaksanakan investasi dan perhatian terhadap sumberdaya manusia di dalam organisasi adalah dengan melakukan pengembangan terhadap sumberdaya manusia tersebut.

Ada empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumberdaya aparatur sebagaimana yang dikemukakan oleh Bryant dan White yang meliputi “capacity, equity, empowerment and sustainability” (Bryant dan White, 1982: 15). Setiap upaya pengembangan haruslah memberikan penekanan pada kapasitas (capacity) yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu. Setelah itu penekanan diberikan pada aspek pemerataan (equity) dalam rangka menghindari perpecahan yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Selain itu harus pula diperhatikan aspek pemberian kekuasaan dan wewenang (empowerment) yang lebih besar. Dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar-benar bermanfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Di samping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang lokasi sumberdaya. Terakhir adalah aspek keberlanjutan atau keberlangsungan (sustainability) yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Jika diamati lebih lanjut maka aspek yang perlu dikembangkan adalah aspek motivasi atau kemauan.

Kemudian Schuler dan Youngblood mengungkapkan bahwa pengembangan sumberdaya aparatur pada suatu organisasi akan mencakup berbagai faktor seperti: “pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja” (Youngblood, 1999: 16). Sementara itu Klinger dan Nalbandian memasukkan pula, “faktor motivasi kerja, dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumberdaya aparatur” (Kingner dan nalbandian, 1985:21).

Di samping itu, Osborne dan Gaebler justru lebih mementingkan pengembangan visi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada public (Osborne dan Gaebler, 1992:113). Sejalan dengan desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan sumberdaya aparatur pada visi, inovasi, dan kemampuan aparat untuk melaksanakan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Selanjutnya CDA (Canadian International Development Agency) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya aparatur menekankan manusia sebagai alat (means) meupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran untuk mereka terlibat dalam system sosio-ekonomi di Negara itu.

Stewart (1997:15) mengatakan bahwa modal intelektual merupakan kekayaan baru organisasi, karena modal intelektual adalah materi intelektual yang berupa pengetahuan, informasi, hak pemilihan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Untuk membangun sumberdaya aparatur berkualitas yang dapat dijadikan modal intelektual bagi organisasi, diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal yang diikuti oleh anggota organisasi, tapi juga didukung iklim organisasi yang kondusif. Sebab modal intelektual harus dibangun melalui suatu tradisi ilmiah, dengan dukungan politik yang kuat dari para pengambil keputusan.

Membangun sumberdaya aparatur yang berkualitas agar dapat menjadi modal intelektual organisasi, dapat dilakukan melalui penciptaan suatu organisasi

pembelajaran (*learning organization*). Di dalam organisasi pembelajaran yang perlu dikembangkan adalah membiasakan setiap anggota organisasi berpikir secara sistematis, tidak berpikir secara individual ataupun terkotak-kotak. Sebab pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai tujuan organisasi (Etzioni: 1992:7) Terhambatnya pengembangan sumber daya aparatur disebabkan oleh administratif incapacity (Bryant and White, 1982:35). Kesemuanya itu pada hakekatnya menunjukkan gejala rendahnya tingkat kemampuan administratif para aparat.

Rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh beberapa sebab seperti:

- a. Simpang siurnya perundang-undangan yang mengatur bidang kepegawaian
- b. Merajalelanya “*spoil System*” dalam penerimaan, pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai.
- c. Tidak adanya data statistik yang akurat tentang jumlah pegawai Negeri yang menimbulkan kesukaran dalam kebijaksanaan pembagian tugas di bidang kepegawaian.
- d. Sistem penilaian yang tidak obyektif.
- e. Pendidikan dan pelatihan yang tidak terarah
- f. Banyaknya instansi yang turut campur tangan dalam memecahkan masalah kesejahteraan pegawai.
- g. Pendapatan pegawai negeri yang rendah dan implikasinya dibidang kegairahan bekerja, kesukaran dalam menegakkan disiplin pegawai (Siagian, 1988:21).

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- a) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
- b) Meningkatkan produktivitas
- c) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
- d) Meningkatkan komitmen karyawan
- e) Mengurangi turn over dan absensi

4. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang artinya suatu cara untuk memenangkan pertempuran. Strategi manajemen menurut Vietdzal Rivai adalah suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu : kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai. Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Adapun kriteria strategi yang baik adalah :

- a. Tujuan yang jelas, sehingga mampu memberikan stabilitas dan kesatuan arah. Mampu mendefinisikan berhubungan dan tugas dan fungsi organisasi, dan

tujuan pendirian organisasi dan kontribusi organisasi pada sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi.

- b. Dirumuskan berdasarkan pemahaman kondisi lingkungan. Hal ini berhubungan dengan perubahan teknologi, social, ekonomi, budaya dan politik apa yang memungkinkan menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi .
- c. Dirumuskan berdasarkan penilaian objektif terhadap sumber yang dimiliki adalah merupakan kajian terhadap ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan faktor alternative pilihan suatu tindakan dalam menghadapi hal yang enjadi hambatan penerapan strategi.
- d. Bisa dimplementasikan secara efektif, yaitu strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan dilingkungan organisasi dan adanya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Agar diperoleh SDM yang bermutu, pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki antara lain kesesuaian jabatan dan pekerjaan dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan sesuai rencana.

Peningkatan mutu sumber daya manusia antara lain adalah :

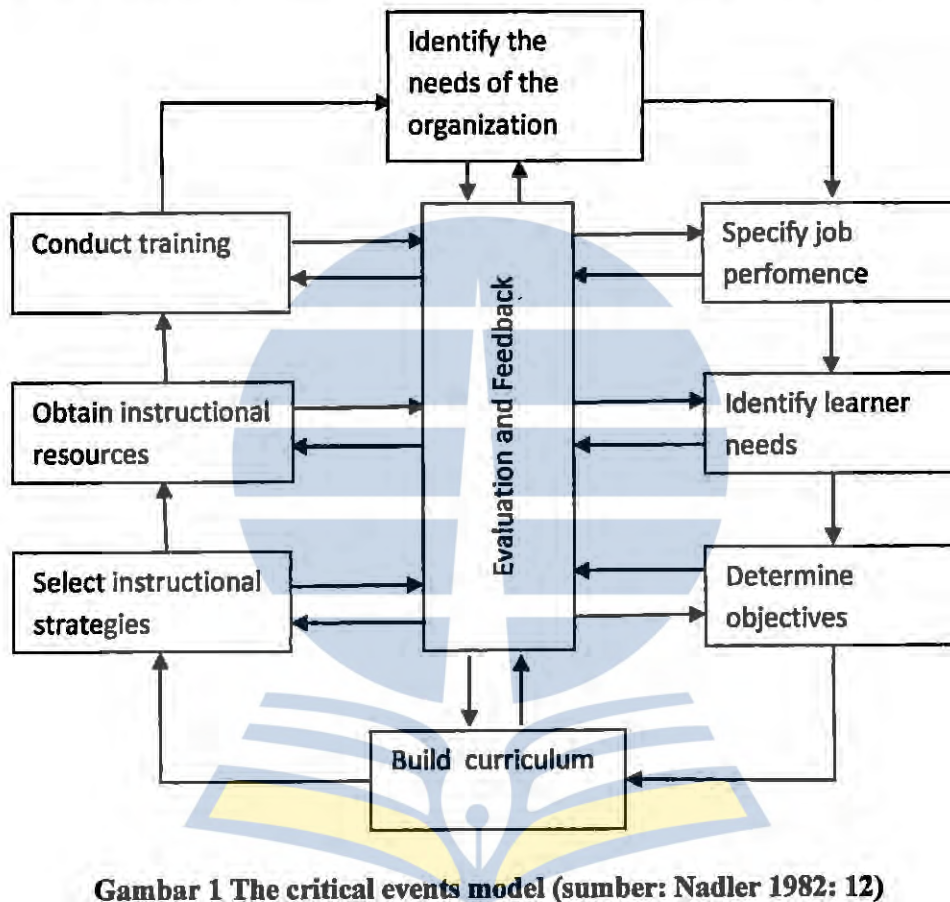
- a. Menyiapkan seseorang pada suatu saat mampu diserahi tugas yang sesuai.
- b. Memperbaiki kondisi seseorang yang merasa sedang ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
- c. Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakan.

- d. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun yang tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
- e. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan
- f. Menambah keyakinan dan percaya dari kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
- g. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya

Berbagai-bagai model desain pelatihan telah dikembangkan, salah satunya adalah Model Kejadian-Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa organisasi dan individu adalah sangat kompleks. Namun, tidak semua variabel dapat dimasukkan dalam desain pelatihan. Oleh karena itu, terdapat titik-titik penting (kejadian-kejadian kritis) yang dicermati dan direncanakan. komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi.

5. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Model Kejadian-Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa organisasi dan individu adalah sangat kompleks.



Gambar 1 The critical events model (sumber: Nadler 1982: 12)

Pendekatan *critical event model* ini terdiri atas delapan tahap, komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan

(9) balikan dan evaluasi. Dalam setiap langkah dari model pelatihan yang dikembangkan Nadler selalu di evaluasi untuk memberikan umpan balik/saran. Perputaran ini bertujuan untuk melihat keunggulan dan kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Orientasi model memuat tentang sasaran, dan tujuan digunakannya sebuah model, sehingga pelatihan memahami arah dari penggunaan model yang akan dipergunakannya. Komponen sebuah model menjelaskan tentang tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu model. Suatu model pelatihan dirumuskan dengan mempertimbangkan orientasi nilai tertentu dalam, menentukan tujuan dan metode-metode yang dipergunakan dalam pencapaian tujuan tersebut. Model pelatihan hendaknya tidak menjadi aturan baku tetapi merupakan suatu pedoman yang penerapannya mampu mengembangkan gagasan dan kreatifitas dalam penerapannya.

Menurut Manullang, tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu,

- a. Menambah pengetahuan
- b. Menambah keterampilan, dan
- c. Merubah sikap

Armstrong menyatakan: "Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas

program-program tersebut.

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan – persoalan organisasi. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Menurut Husnan, arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk

meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

6. Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah

Kinerja aparatur pemerintah daerah, memang terlihat jauh lebih baik jika dibandingkan dengan keadaan pada dua atau tiga dekade yang lampau. Namun dikalangan pemerintah, utamanya pemerintah daerah, masih terlihat birokrat-birokratnya yang masih bersifat formaistik, bahkan ritualistik. Prosedur pelayanan publik yang berbelit-belit dan kadang-kadang menjengkelkan publik masih belum lenyap atau berkurang. Ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan aparatur pemerintah seperti yang dilansir oleh Tjokroamidjojo (1995: 155) dan beberapa media massa lainnya mengidentifikasi kekurangan kemampuan dan kelemahan aparatur dalam melaksanakan tugasnya.

Kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur selain bertujuan meningkatkan wawasan aparatur sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang, juga meningkatkan profesionalisme agar Aparatur Sipil Negara lebih aktif dan efisien. Untuk itu pengembangan sumber daya aparatur perlu dilakukan, karena dengan kegiatan tersebut akan terjadi peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianya. Salah satu instrument penting dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam era orde baru mulai tahun 1971 hingga era reformasi pemerintah tak pernah berhenti mengumandangkan perlunya usaha pembinaan, penyempurnaan dan

penertiban aparatur pemerintah baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, yang dimaksudkan agar mampu menjadi alat yang efisien, efektif, bersih dan berwibawa dan mampu melaksanakan tugas umum Pemerintahan maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar, dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan kemampuan sumber daya aparatur, apabila direncanakan dan diselenggarakan dengan cara tepat akan memberikan dampak positif yang cukup besar baik terhadap diri pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Hampir dapat dipastikan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan, keterampilan serta pengabdian sehingga dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kemampuan administrative pegawai dan pada akhirnya juga akan membuka peluang yang lebih besar bagi perkembangan karier pegawai yang bersangkutan.

Harapan-harapan seperti dijelaskan di atas, pada Negara-negara berkembang termasuk Indonesia, belum sepenuhnya dapat terwujud karena masih terdapatnya kelemahan-kelemahan di dalam implementasi pendidikan dan pelatihan. Belum sempurnanya pelaksanaan Diklat dapat dilihat baik dari sudut ketidak samaan pelaksanaan dengan policy guidelines maupun minimnya hasil yang dicapai. Dalam banyak hal “pengembangan sumberdaya aparatur tidak selalu didasarkan pada kebutuhan, dilakukan kurang profesional dan kurang berkesinambungan “(Thoha dan Dharma, 1999:52).

7. Peningkatan Kinerja Aparatur

Salah satu factor/variable yang besar peranannya dalam meningkatkan kinerja adalah motivasi. Pentingnya masalah motivasi yang dikaitkan dengan masalah kinerja, sudah lama diakui pentingnya bagi praktek management. Taylor yang oleh banyak ahli management dianggap sebagai “the founding father of scientific”, sejak semula sudah menyadari peranan motivasi dalam management. Taylor dan pengikutnya berpendapat bahwa akan melakukan tugas mereka secara efektif apabila mereka dilatih dengan baik dan memperoleh pembayaran yang baik pula. Taylor juga mengatakan bahwa tidak efisiennya industri-industri di Amerika karena metode kerja yang dipergunakan tidak baik, perlengkapan yang tidak memadai dan system pemberian insentif yang tidak direncanakan dengan tepat. Selanjutnya ia mengatakan bahwa metode ilmiah dapat digunakan untuk mencari “satu cara terbaik” (one best way) untuk melaksanakan pekerjaan atau untuk menyusun rencana pemberian insentif yang sesuai dengan tuags yang dilakukan oleh pegawai.

Dari sudut motivasi, implikasi ajaran taylor tersebut ialah bahwa penghargaan berupa uang (money reward) dianggap sebagai motif utama seseorang, dan mengabaikan adanya kebutuhan-kebutuhan yang lain seperti misalnya need for fulfillment dan lain sebagainya. Tekanan yang berlebihan terhadap pentingnya financial reward ini telah menyempitkan ruang gerak management untuk dapat memberikan penghargaan-penghargaan yang lain. Di samping itu, Taylor juga mendasarkan teorinya pada asumsi bahwa motivasi kerja seseorang dapat ditimbulkan apabila penghargaan dan hukuman dikaitkan langsung dengan prestasinya, dan sebagai konsekuensinya,

diperlukan metode pengukuran yang obyektif untuk dapat mengukur prestasi kerja seseorang. Hal ini merupakan kelemahan lain dari teori motivasi Taylor karena sekalipun barangkali tidak sulit untuk memperoleh metode yang obyektif untuk mengukur prestasi pegawai yang menduduki tingkatan yang rendah, akan tetapi sulit sekali untuk mengukur prestasi kerja pegawai yang tergolong staf atau posisi managerial yang lain. Hartono (1997) yang meneliti tentang pengaruh kenaikan gaji terhadap kinerja PNS, menunjukkan bahwa tak ada hubungan yang signifikan antara kenaikan gaji dengan kinerja. Ini berarti bahwa gaji merupakan variabel penting namun bukan segalanya dalam upaya meningkatkan kinerja.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, dalam karyanya yang berjudul "Motivation and Personality" Maslow mengatakan bahwa seseorang didorong untuk mencapai tujuan tertentu karena ia mempunyai kebutuhan yang timbul dari dalam dirinya sendiri untuk mencapainya. Maslow mengkategorikan dan menyusun kebutuhan setiap manusia dalam bentuk hirarki dimulai dengan kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang paling rendah, diikuti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perasaan ikut memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk dapat menjadi sesuatu yang diharapkan, sebagai kebutuhan yang tertinggi.

Maslow (1974: 82-84) menggambarkan sebagai berikut: Kebutuhan fisiologis (physiological need); tergolong dalam kebutuhan antara lain lapar, haus, tidur, sex dan kebutuhan lainnya yang bersifat jasmani. Kebutuhan fisiologis ini akan sangat dominan selama belum terpenuhi. Ini berarti bahwa kebutuhan, yang lain tidak dapat

dipakai sebagai dasar untuk memotivasi bilamana kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi sebagaimana dikatakan oleh Maslow.

Kebutuhan akan rasa aman (Safety needs) Dalam terpenuhinya kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi adalah yang dominant. Termasuk dalam kebutuhan ini antara lain proteksi terhadap seseorang dari gangguan fisik seperti misalnya kesehatan jasmani dan jaminan keadaan ekonominya. Dari sudut management, pemenuhan terhadap kebutuhan ini, terlihat dari usaha mereka untuk memberikan jaminan kerja dan memperbesar bantuan terhadap pegawai. Kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan cinta (belongingness and love need). Apabila dua kebutuhan yang tersebut pertama menyangkut diri pribadi seseorang, kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan kebutuhan terhadap cinta kasih, merupakan kebutuhan terhadap orang lain yaitu kebutuhan akan perasaan sebagai bagian dari anggota kelompoknya dan kebutuhan untuk menerima dan memberikan rasa cinta terhadap sesamanya.

Kebutuhan terhadap penghargaan (esteem need) Termasuk di dalamnya kebutuhan akan penghargaan dari orang lain dan dirinya sendiri. Pemenuhan terhadap kebutuhan ini akan dapat menimbulkan rasa percaya pada diri sendiri. Kebutuhan atau keinginan untuk menjadi apa yang dikehendaki sesuai dengan kemampuannya. Kebutuhan ini disebut "self actualization needs". Dalam hubungan ini Maslow juga mengatakan bahwa pemuasan kebutuhan ini hanya mungkin terpenuhi apabila kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi.

Mengacu pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa inti ajaran Maslow ini didasarkan pada dua premis pokok yaitu: (1) Bahwa manusia merupakan binatang yang

mempunyai keinginan (*Wanting animal*) dan kebutuhannya tergantung pada apa yang telah dimiliki. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat mempengaruhi tingkah lakunya. Kebutuhan yang telah terpuaskan, tidak lagi merupakan motivator; (2) Kebutuhan tersusun dalam urutan pentingnya. Apabila salah satu kebutuhan tersebut terpenuhi, kebutuhan berikutnya timbul dan menuntut untuk dipenuhi. Bagi seorang manager untuk memotivasi bawahannya cukup dengan mengetahui kebutuhan manakah dalam hirarki tersebut yang belum terpenuhi.

8. Kemampuan Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja

Dalam dasa warsa 1990-an telah terjadi pergeseran tentang kemampuan aparatur. Kalau dulu titik beratnya adalah peningkatan kemampuan teknis, dewasa ini penekanan titik beratnya pada kemampuan intelektual quisen, Emosional Quisen dan Spiritual Quisen secara integral dan holistic. Hasil studi yang dilakukan Solemen (1990: 89) menunjukkan bahwa 3 (tiga) kemampuan manusia ini mempunyai andil yang besar terhadap peningkatan kinerja. Atmosudirjo mengemukakan bahwa: "Kemampuan merupakan kekuatan mental, kekuatan untuk berbuat memenuhi kebutuhan (*demand*) daripada situasi dan kondisi" (Atmosudirjo, 1973: 124). Hal ini berarti di dalam kemampuan, terkandung pengertian kekuatan mental yang ada dalam diri manusia yang memungkinkan ia dapat berbuat sesuatu atau tidak.

Menurut Gibson et al, kemampuan "Menunjukkan potensi seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan" (Gibson et al, 1997: 104). Ada kemungkinan kemampuan dimanfaatkan atau tidak dimanfaatkan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan

bukan yang ingin dilaksanakan. Dari kedua pendapat tersebut di atas, dapat diketahui bahwa kemampuan seseorang dapat dilihat pada adanya kekuatan atau segenap daya dan kesanggupan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal. Dengan demikian kemampuan seseorang pegawai akan ditunjukkan dengan kekuatan dan kesanggupannya melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, diwujudkan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai.

Sedangkan Vroom (1946: 198) menyatakan bahwa “kemampuan biasanya menunjukkan pada potensi untuk melaksanakan suatu tugas yang mungkin digunakan atau mungkin tidak digunakan. Ini menunjukkan pada “apa yang dapat dikerjakan seseorang” dan bukan pada “apa yang dikerjakan”. Berdasarkan atas uraian di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kemampuan merupakan modal yang dapat berupa kekuatan mental, kesanggupan, kesungguhan, keterampilan, pengetahuan yang semuanya itu masih merupakan “Potensi” seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan di sini dapat dialihkan oleh seseorang kepada orang lain melalui proses pendidikan dan latihan. Oleh karenanya, untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam pelaksanaan tugasnya dapat didekati melalui tingkat pendidikan dan latihan yang pernah ditempuhnya serta kemampuannya dalam menyerap pengalaman yang pernah dijalaninya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja seseorang pegawai dapat diamati dari pendidikan yang diperolehnya, training atau latihan yang diikutinya serta pengalaman kerja dibidang tugas atau bidang lain yang ada hubungannya.

Kemampuan seseorang terbentuk dari pengetahuan dan keterampilannya. Seseorang pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan berarti ia memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai hal-hal yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan dan memiliki keterampilan sangat baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang berpengetahuan tinggi adalah pegawai yang memiliki latar pendidikan yang tinggi dan spesialisasi pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya, ia memiliki banyak informasi actual mengenai dinamika pekerjaan baik diperoleh dari penjelasan pemerintah maupun dari artikel dalam media cetak, ia memiliki banyak teori yang melandasi cara berpikir dalam pelaksanaan pekerjaan, ia memahami setiap peraturan perundang-undangan berikut petunjuk pelaksanaannya yang berlaku dan berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

Jika pelatihan dan penugasan khusus sering dialami oleh pegawai maka ia akan memiliki pengalaman sangat luas yang diwujudkan dalam keterampilan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan kata lain, apabila seseorang pegawai memiliki kemampuan kerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan mutu pekerjaan sangat baik atau prestasi yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh Ulrich yang menyatakan bahwa “untuk menjadikan organisasi efektif adalah dengan cara meningkatkan kemampuan pegawainya” (Ulrich, 1998: 34)

B. Penelitian Terdahulu

Hendrawan Sapta Brata, 2007. *Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Pada Inspektorat Jenderal Departemen Kelautan Dan Perikanan*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, Jakarta. Penelitiannya bertujuan untuk menemukan Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor melalui Pendidikan dan Pelatihan pada Inspektorat Jenderal, dengan melakukan penilaian terbatas terhadap aspek Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor dan sub aspek Pendidikan dan pelatihan sertifikasi jabatan fungsional auditor, serta evaluasi sumatif terhadap sub aspek pendidikan dan pelatihan teknis substansi dengan kategori penilaian mencakup 1) relevansi dengan tugas pokok, 2) kerjasama penyelenggaraan, 3) kemampuan instruktur dan 4) dukungan sarana dan prasarana.

Metodologi penelitian yang digunakan menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan analisis kualitatif. Mengkaji strategi pengembangan tenaga fungsional auditor menggunakan metode analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Pertama, Strategi pengembangan tenaga fungsional auditor selama ini telah mengidentifikasi setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki Itjen. Analisa SWOT telah dimasukkan dalam kebijakan strategis yang termuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Itjen DKP Tahun 2004 – 2009, namun masih memiliki beberapa kekurangan antara lain dalam pengisian formasi dan komposisi jabatan fungsional auditor; Kedua, Pengembangan tenaga fungsional auditor masih belum sesuai dengan kriteria organisasi pejabat fungsional auditor, yaitu belum

adanya jabatan fungsional pengendali mutu; Ketiga Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan selama ini, sertifikasi jabatan fungsional secara umum dilakukan dengan bekerjasama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (PUSDIKLATWAS) BPKP dapat berjalan dengan baik dan melalui suatu perencanaan yang tepat, kesempatan auditor untuk mengembangkan karir jabatan fungsionalnya senantiasa diperhatikan oleh pimpinan; Keempat, Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan teknis substansi sebagian besar sangat relevan dengan tugas pokok dan fungsi pengawasan, kerjasama dengan instansi terkait, kemampuan instruktur dan dukungan sarana dan prasarana mendapat penilaian dari alumni diklat untuk dapat dipertahankan dan dilanjutkan.

Ismail, 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Ditinjau Dari Sudut Hukum Kepegawaian (The Empowerment Of The Government Human Resources Viewed From The Personnel Law)*. Journal Analisis, Tahun II, Nomor 4, Oktober 2001.

Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang : 1. bagaimanakah sistem pengadaan pegawai yang dapat memberdayakan SDAP, 2. Bagaimanakah pengaruh sistem pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah, 3. Bagaimanakah pengaruh sistem pembinaan yang ada dalam peraturan kepegawaian terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah. 4. Sejauhmanakah sistem penggajian dapat memenuhi kebutuhan minimal seorang pegawai, dan 5. Bagaimanakah pengaruh sistem pengawasan terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah.

Penelitiannya menyimpulkan bahwa :

1. Sikap pemerintah dalam Pengadaan PNS yang dilakukan dalam berbagai peraturan kepegawaian di Indonesia dalam praktek penerimaan masih kurang objektif, transparan dan bersifat formalistik.
2. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan antara lain prajabatan maupun Administrasi Umum, dan Spama , tidak menemui sasaran sebagaimana yang diharapkan. Hal itu terbukti bahwa diklat yang dimaksud tersebut di atas tidak mampu merubah karakter sikap dan perilaku PNS.
3. Pembinaan yang dilakukan dengan pola sistem karier dan sistem prestasi kerja tidak jelas sasaran maupun tolok ukurnya, sehingga penempatan seorang pegawai dalam jabatan tertentu cenderung berdasarkan keinginan pejabat yang berkuasa.
4. Sistem penggajian yang merupakan tuntutan setiap pegawai maupun keluarganya yang meliputi gaji pokok maupun tunjangan-tunjangan lainnya guna memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, belum mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai, bahkan cenderung semakin sulit untuk memenuhi kebutuhannya.

Dina Herlina, 2014. *Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda*. eJournal Ilmu Administrasi Negara, 2014, 4 (2): 1059-1073 ISSN 0000-0000. Penelitian ini dilatarbelakangi pada pemikiran bahwa dalam melaksanakan tugasnya, pegawai harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas baik dan pengembangan dapat dilakukan berbagai cara yaitu

salah satunya melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat). Tujuan penelitiannya untuk mengetahui hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Desain penelitian adalah dengan pendekatan kuantitatif, menguji hipotesis tentang hubungan pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai di dinas perhubungan kota Samarinda yang dianalisis menggunakan teknik korelasi dari Spearman.

Hasil analisis penelitian menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang telah diberikan pada pegawai terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti pegawai memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan pegawai dalam menghadapi jenis pekerjaan serta mampu mengoptimalkan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Samarinda.

Jeane Marie Tulung, 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado*. Journal "Acta Diurna" Volume Iii. No.3. Tahun 2014. Berdasarkan fokus penelitian maka penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado, yang meliputi: a) kesesuaian pelaksanaan Diklat dengan kurikulum dan jadwal, b) kompetensi Widyaiswara, c) proses Diklat di kelas oleh Widyaiswara (sistematika penyajian, kemampuan menyajikan dan penggunaan metode dan media Diklat serta performansi Widyaiswara).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan studi kasus dan pendekatan evaluasi program. Topik atau unit analisis yang dipilih adalah *context, input, process dan product* dalam penyelenggaraan Diklatpim IV di Balai Diklat Keagamaan Manado.

Hasil penelitian menunjukkan: Komponen Konteks (*Context*); Balai Diklat Keagamaan Manado dalam menyelenggarakan Diklatpim IV memiliki kejelasan tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga Diklat sehingga sudah sangat layak melaksanakan tugas-tugas kediklatan. Komponen Masukan (*Input*); Karakteristik peserta Diklat sudah memenuhi kriteria, widyaiswara administrasi yang mengajar pada Diklatpim IV masih sangat terbatas, dan kualifikasi akademik umumnya sudah memenuhi standar persyaratan yang ada dan mengajar sesuai dengan bidangnya. Kurikulum serta panduan penyelenggaraan Diklatpim IV, sudah mengacu sesuai struktur kurikulum dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001. Komponen Proses (*Process*); Kesesuaian program dengan kurikulum dan jadwal, sudah memenuhi kriteria, dan kompetensi mengajar Widyaiswara dapat disimpulkan bahwa pada umumnya sudah baik. Dan Komponen Hasil/Produk (*Product*); Evaluasi terhadap produk menunjukkan nilai secara total dengan kriteria ketuntasan, dapat dikatakan hasil yang diperoleh baik oleh peserta, Widyaiswara maupun penyelenggara, telah memenuhi kriteria sebagaimana yang tertera pada panduan Diklatpim IV.

Syamsul Sunusi, 2015. *Strategi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang*. Jurnal Administrasi Publik, Volume 5 No. 2 Thn. 2015 Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar.

Pelayanan publik dalam pelaksanaan birokrasi pemerintah daerah kabupaten Sidrap masih belum secara kondisional melaksanakan prinsip-prinsip pelayanan yang memuaskan masyarakat. Hal ini disebabkan karena pola atau jenjang karir aparatur tidak terlaksana sesuai aturan perundangundangan yang berlaku. Penelitian ini mengangkat masalah tentang bagaimana strategi pengembangan sumber daya aparatur pemerintah untuk cerdas dan tanggap mengakomodir tuntutan, harapan, dan kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip *good governace*, dalam rangka menjunjung tinggi keinginan atau kehendak masyarakat dan aspek fungsional dari pemerintahan efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya. Dimana jenis penelitian kualitatif dengan teknik analisis data kategorisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kebijakan pendidikan dan pelatihan pelaksanaannya tidak terencana dengan baik dan berkesinambungan tidak mendukung terciptanya aparatur yang berkualitas. Dan kebijakan pembinaan karier, dan pengembangan karier aparatur pemerintah daerah, tidak merujuk pada model ideal birokrasi. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan mengenai penempatan aparatur tidak didasarkan atas kemampuan, juga tidak sesuai dengan rekam jejak bagi aparatur, dan kehidupan organisasi yang tidak dipisahkan secara jelas dari kehidupan pribadi

Tabel 1 Matrik Penelitian Terdahulu

| No | Penulis/Judul | Permasalahan | Jenis Penelitian | Kesimpulan |
|----|--|--|--|--|
| 1 | Hendrawan Sapta Brata, Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor Melalui | Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor melalui Pendidikan dan Pelatihan pada Inspektorat Jenderal Departemen Kelautan | Kualitatif, analisis strategi pengembangan tenaga fungsional auditor menggunakan metode analisis SWOT. | Pertama, Strategi pengembangan tenaga fungsional auditor selama ini telah mengidentifikasi setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki |

| No | Penulis/Judul | Permasalahan | Jenis Penelitian | Kesimpulan |
|----|---|-------------------|------------------|---|
| | Pendidikan Dan Pelatihan Pada Inspektorat Jenderal Departemen Kelautan Dan Perikanan, 2007. | dan Perikanan RI. | | <p>Itjen. Analisa SWOT telah dimasukkan dalam kebijakan strategis yang termuat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Itjen DKP Tahun 2004 – 2009, namun masih memiliki beberapa kekurangan antara lain dalam pengisian formasi dan komposisi jabatan fungsional auditor; Kedua, Pengembangan tenaga fungsional auditor masih belum sesuai dengan kriteria organisasi pejabat fungsional auditor, yaitu belum adanya jabatan fungsional pengendali mutu; Ketiga Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan selama ini, sertifikasi jabatan fungsional secara umum dilakukan dengan bekerjasama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (PUSDIKLATWAS) BPKP dapat berjalan dengan baik dan melalui suatu perencanaan yang tepat, kesempatan auditor untuk mengembangkan karir jabatan fungsionalnya senantiasa diperhatikan oleh pimpinan; Keempat, Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan teknis substansi sebagian besar sangat relevan dengan tugas pokok dan fungsi pengawasan, kerjasama dengan instansi terkait, kemampuan instruktur dan dukungan sarana dan prasarana mendapat penilaian dari alumni diklat untuk dapat</p> |

| No | Penulis/Judul | Permasalahan | Jenis Penelitian | Kesimpulan |
|----|---|--|---|---|
| | | | | dipertahankan dan dilanjutkan. |
| 2 | Ismail, Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Ditinjau Dari Sudut Hukum Kepegawaian, 2001. | Bagaimanakah sistem pengadaan pegawai yang dapat memberdayakan SDAP, pengaruh sistem pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah, pengaruh sistem pembinaan yang ada dalam peraturan kepegawaian terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah, sejauh mana sistem penggajian dapat memenuhi kebutuhan minimal seorang pegawai, dan pengaruh sistem pengawasan terhadap pemberdayaan aparatur pemerintah | Kualitatif - Analisis Deskriptif dan Kuantitatif - Analisis Kuantitatif (Korelasi dan Regresi) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sikap pemerintah dalam Pengadaan PNS dalam berbagai peraturan kepegawaian dalam praktek penerimaan masih kurang objektif, transparan dan bersifat formalistik. 2. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tidak menemui sasaran sebagaimana yang diharapkan, tidak mampu merubah karakter sikap dan perilaku PNS. 3. Pembinaan dengan pola sistem karier dan sistem prestasi kerja tidak jelas sasaran maupun tolok ukurnya, sehingga penempatan seorang pegawai dalam jabatan tertentu cenderung berdasarkan keinginan pejabat yang berkuasa. 4. Sistem penggajian yang meliputi gaji pokok maupun tunjangan-tunjangan lainnya guna memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, belum mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai, bahkan cenderung semakin sulit untuk memenuhi kebutuhannya. |
| 3 | Dina Herlina, Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. 2014 | Apakah terdapat hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. | Pendekatan kuantitatif, menguji hipotesis tentang hubungan pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai di dinas perhubungan kota Samarinda yang dianalisis menggunakan teknik korelasi dari Spearman. | Hasil analisis penelitian menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang telah diberikan pada pegawai terdapat hubungan yang positif dengan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti |

| No | Penulis/Judul | Permasalahan | Jenis Penelitian | Kesimpulan |
|----|---|--|--|---|
| | | | | <p>pegawai memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan pegawai dalam menghadapi jenis pekerjaan serta mampu mengoptimalkan kinerja pegawai pada Dinas Pehubungan Kota Samarinda.</p> |
| 4 | <p>Jeane Marie Tulung, Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado. 2014</p> | <p>Evaluasi pelaksanaan Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado, yang meliputi: a) kesesuaian pelaksanaan Diklat dengan kurikulum dan jadwal, b) kompetensi Widyaiswara, c) proses Diklat di kelas oleh Widyaiswara (sistematika penyajian, kemampuan menyajikan dan penggunaan metode dan media Diklat serta performansi Widyaiswara)</p> | <p>Metode penelitian kualitatif dengan menggunakan studi kasus dan pendekatan evaluasi program pada unit analisis context, input, process dan product.</p> | <p>Komponen Konteks (Context); Balai Diklat Keagamaan Manado dalam menyelenggarakan Diklatpim IV memiliki kejelasan tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga Diklat sehingga sudah sangat layak melaksanakan tugas-tugas kediklatan. Komponen Masukan (Input); Karakteristik peserta Diklat sudah memenuhi kriteria., widyaiswara administrasi yang mengajar pada Diklatpim IV masih sangat terbatas, dan kualifikasi akademik umumnya sudah memenuhi standar persyaratan yang ada dan mengajar sesuai dengan bidangnya. Kurikulum serta panduan penyelenggaraan Diklatpim IV, sudah mengacu sesuai struktur kurikulum dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001. Komponen Proses (Process); Kesesuaian program dengan kurikulum dan jadwal, sudah memenuhi kriteria, dan kompetensi mengajar</p> |

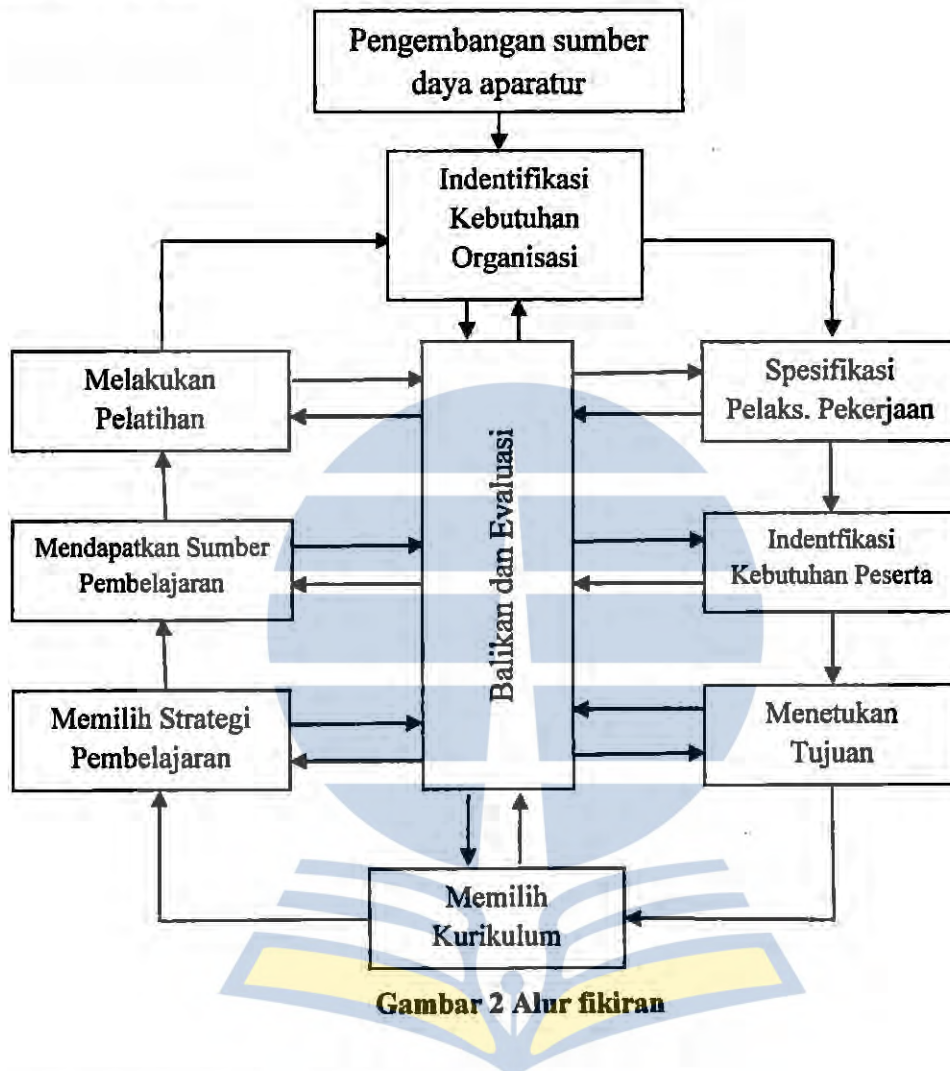
| No | Penulis/Judul | Permasalahan | Jenis Penelitian | Kesimpulan |
|----|--|--|---|--|
| | | | | Widyaiswara dapat disimpulkan bahwa pada umumnya sudah baik. Dan Komponen Hasil/Produk (Product); Evaluasi terhadap produk menunjukkan nilai secara total dengan kriteria ketuntasan, dapat dikatakan hasil yang diperoleh baik oleh peserta, Widyaiswara maupun penyelenggara, telah memenuhi kriteria sebagaimana yang tertera pada panduan Diklatpim IV. |
| | Syamsul Sunusi. Strategi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. 2015 | Bagaimana strategi pengembangan sumber daya aparatur pemerintah untuk cerdas dan tanggap mengakomodir tuntutan, harapan, dan kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip good governace, dalam rangka menjunjung tinggi keinginan atau kehendak masyarakat dan aspek fungsional dari pemerintahan efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya. | Jenis penelitian kualitatif dengan teknik analisis data kategorisasi. | kebijakan pendidikan dan pelatihan pelaksanaannya tidak terencana dengan baik dan berkesinambungan tidak mendukung terciptanya aparatur yang berkualitas. Dan kebijakan pembinaan karier, dan pengembangan karier aparatur pemerintah daerah, tidak merujuk pada model ideal birokrasi. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan mengenai penempatan aparatur tidak didasarkan atas kemampuan, juga tidak sesuai dengan rekam jejak bagi aparatur, dan kehidupan organisasi yang tidak dipisahkan secara jelas dari kehidupan pribadi |

C. Kerangka Berfikir

Untuk mendapatkan gambaran umum terhadap pokok permasalahan penelitian dengan aspek yang akan diteliti, maka peneliti perlu menentukan model berfikir secara tepat, guna menemukan realitas/bukti empiris di lapangan. Hal ini dimungkinkan, karena dapat saja dalam proses penelaahan permasalahan yang diteliti ditemukan bahwa model berfikir akan berbeda dengan kesimpulan penelitian, karena model berfikir merupakan penjelasan secara deskriptif naratif yang menganalisis keterkaitan antara konsep-konsep kunci yang secara terpadu merupakan potret fokus permasalahan. Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah kabupaten Kotawaringin Barat diperlukan strategi-strategi yang tepat yaitu melalui pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran.

Dalam mewujudkan hal tersebut, peneliti mengacu kepada Model Kejadian Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa organisasi dan individu adalah sangat kompleks. Namun, tidak semua variabel dapat dimasukkan dalam desain pelatihan. Oleh karena itu, terdapat titik-titik penting (kejadian-kejadian kritis) yang dicermati dan direncanakan. komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi pelaksanaan pekerjaan, (3) mengidentifikasi kebutuhan peserta, (4) menentukan tujuan, (5) memilih kurikulum, (6) memilih strategi pembelajaran, (7)

mendapatkan sumber-sumber pembelajaran, dan (8) melakukan pelatihan dan (9) balikan dan evaluasi.



Gambar 2 Alur fikiran

D. Operasionalisasi Konsep

Definisi konseptual adalah suatu makna yang berada di alam pikiran atau di dunia kepahaman manusia yang dinyatakan kembali dengan sarana lambang perkataan atau kata-kata. Definisi konseptual juga merupakan suatu hasil pemaknaan didalam intelektual manusia yang memang merujuk ke gejala nyata ke alam empiris.

Konsepsional juga dapat diartikan sebagai sarana merujuk ke dunia empiris, dan bukan merupakan refleksi sempurna (mutlak) dunia empiris bahkan konsepsional bukanlah dunia empiris itu sendiri.

Manajemen sumber daya aparatur : manajemen sumber daya manusia di organisasi publik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat.

Strategi : Suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi. Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah

Pengembangan : Kegiatan merubah keadaan tertentu sehingga diharapkan dapat lebih berkembang melalui proses atau usaha memantapkan jalur-jalur perencanaan, pengaturan, pengorganisasian, bahkan pembinaan dengan maksud untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya

Kinerja : Tingkat pencapaian hasil atau pencapaian tujuan organisasi. Kinerja berfaedah untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas Pemerintahan dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan serta motivasi kerja aparatur pemerintahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini mengkaji implementasi kebijakan pemerintah dalam rangka mengembangkan sumber daya aparatur sipil negara. Obyek penelitian yang dijadikan pokok bahasan penelitian memiliki karakteristik yang rumit dan dinamis mengingat setiap kebijakan dibuat tidak lepas dari faktor aktor pelaku kebijakan dan lingkungan organisasi tempat pelaksanaan kebijakan. Untuk itu memerlukan suatu metode penelitian yang mampu membaca pelaksanaan kebijakan tersebut. Metode penelitian kualitatif selalu berangkat dari fenomena-fenomena sosial yang di tangkap oleh peneliti, hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif gejala sosial dan fenomena sudah cukup menjadi syarat dalam penentuan masalah penelitian (Bungin, 2010).

Dasar pemikiran tersebut membawa penulis menentukan bahwa metode penelitian kualitatif sebagai metode yang tepat untuk mendalami fenomena tersebut, karena untuk mengungkap tentang suatu fenomena yang terjadi, tidak hanya didasarkan pada fakta empirik yang bersifat obyektif, tetapi lebih banyak di dasarkan pada situasi subyektif yang melatarbelakangi mengapa suatu fenomena tersebut bisa terjadi. Data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat. Dengan data kualitatif, alur peristiwa secara kronologis dapat diikuti serta dapat menilai sebab akibat dari lingkup pikiran orang-orang yang terlibat didalamnya. Data kualitatif lebih dapat membimbing

memperoleh penemuan-penemuan yang tak diduga sebelumnya dan untuk membentuk kerangka teoritis baru. Data kualitatif dapat membantu melangkah lebih jauh dari praduga-praduga dan kerangka kerja awal.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Informasi merupakan kumpulan data yang berguna bagi penelitian. Untuk dapat memberikan data yang tepat dan akurat maka perlu ditetapkan sumber-sumber data yaitu seseorang yang bertindak sebagai informan yang sesuai untuk dijadikan atau dipilih sebagai sumber untuk memperoleh data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian.

Adapun jenis datanya adalah :

1. Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari sumbernya (dari tangan pertama) yang berupa kata-kata atau tindakan-tindakan orang-orang yang berasal dari orang-orang yang berkompeten yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu rekaman suara audio maupun rekaman data tertulis dalam bentuk catatan wawancara.
2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dan diperoleh melalui pemanfaatan arsip-arsip atau dokumen-dokumen, petunjuk teknis atau pelaksanaan yang ditemukan di lapangan berupa aturan-aturan, keputusan dan dokumen strategi pengembangan sumber daya aparatur.

Pemahaman mengenai sumber data merupakan bagian sangat penting bagi peneliti. Karena ketetapan memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan

ketetapan kekayaan data yang diperoleh. Data bisa di kelompokkan jenisnya mulai dari yang nyata sampai yang samar-samar. Konsekuensinya, data yang di peroleh dari beragam jenis data tersebut validitasnya juga bisa sangat beragam (Hasan, 2002). Data kualitatif merujuk pada materi-materi kasar dan fenomena abstrak (nilai budaya) yang dikumpulkan oleh peneliti dari fenomena yang dipelajari. Data penelitian ini nantinya akan meliputi materi-materi yang diteliti dengan dicatat secara aktif, dengan bersumber kepada :

1. Informan dan Informan Kunci

Informan adalah orang yang dapat membantu peneliti memberikan data yang diperlukan, yaitu tentang penentuan informan pada tahap awal dilakukan penelitian dengan mempertimbangkan latar, perilaku, peristiwa, dan proses sesuai dengan kerangka dan perumusan masalah, kemudian dipilih informan selanjutnya dengan teknik bergulir *snowball sampling* (Sugiyono, 2006). Informan yang dipilih juga harus memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait penelitian yang sedang berjalan.

Para tokoh kunci ini selanjutnya diminta informasinya tentang kondisi umum dari masyarakat dan bukan diminta responnya. Ini sangat berbeda, karena apabila diminta responnya berarti menyangkut pendapat tentang dirinya dan bukan mewakili masyarakat atau peristiwa. Sehingga untuk pertanyaan-pertanyaan yang dibangun bagi informan kunci adalah pertanyaan-pertanyaan umum dan sangat terbuka. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah :

- a) Sekretaris Daerah Kab. Kotawaringin Barat
- b) Kepala Bagian Umum

- c) Kasubag Kepegawaian dan TU
 - d) Panitia Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
 - e) Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Dokumen

Dokumentasi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data sekunder berupa catatan, arsip, draft, notulensi rapat, monografi, bulletin yang kesemuanya menyangkut data demografis, data demonstrasi, dan data yang berkenaan dengan permasalahan penelitian, termasuk catatan yang direkam dan ditulis selama penelitian lapangan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian ini bukan berarti menghilangkan esensi manusiawi dari peneliti itu sendiri, tetapi kapasitas jiwa dan raganya dalam mengamati, bertanya, melacak dan mengabstraksi merupakan alat penting. Karena itu yang diharapkan dalam posisi peneliti sebagai instrumen adalah kemampuan menelitinya. Penelitian ini selain menggunakan instrumen utama peneliti, juga akan menggunakan instrumen penunjang seperti pedoman wawancara dan alat perekam yang digunakan agar informasi dapat ditangkap secara utuh. Persiapan yang harus dilakukan oleh peneliti sebagai instrumen penelitian baik melalui keahlian, kesabaran dan kebijakan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan selama pengumpulan data untuk menghasilkan studi kualitatif yang

kaya. Peneliti harus sabar dan menunggu sampai diterima oleh informan, fleksibel dan dapat menempatkan diri dengan perhitungan situasi yang terjadi di masyarakat yang sedang dalam pengamatan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dan yang dianggap cocok dengan penelitian ini adalah terdiri dari:

1. Wawancara

Untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas peneliti melakukan wawancara dengan cara turun langsung ke lapangan. Pada wawancara tersebut, peneliti menggunakan *direct interview* dan *indirect interview*. *Direct interview* yaitu serangkaian wawancara terstruktur yang dirancang sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk menggali data dilapangan secara maksimal. Sedangkan *indirect interview* adalah wawancara yang tidak terstruktur yang merespon secara cepat problema yang muncul dengan tiba-tiba. Peristiwa tersebut dirasa sangat relevan dengan fenomena yang diteliti. Dalam hal ini kebebasan wawancara sangat ditekankan keberadaannya. Dua jenis *interview* tersebut bersifat fleksibel dalam memberikan pertanyaan walaupun dengan fokus pertanyaan yang sama, bisa jadi bahasa/kalimat yang disampaikan berbeda melihat situasi dan kondisi di lapangan. Target obyek sumber data (narasumber) yaitu : Sekertaris Daerah, Asisten, Kepala Bagian Umum, Kasubag Kepegawaian dan TU serta Pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

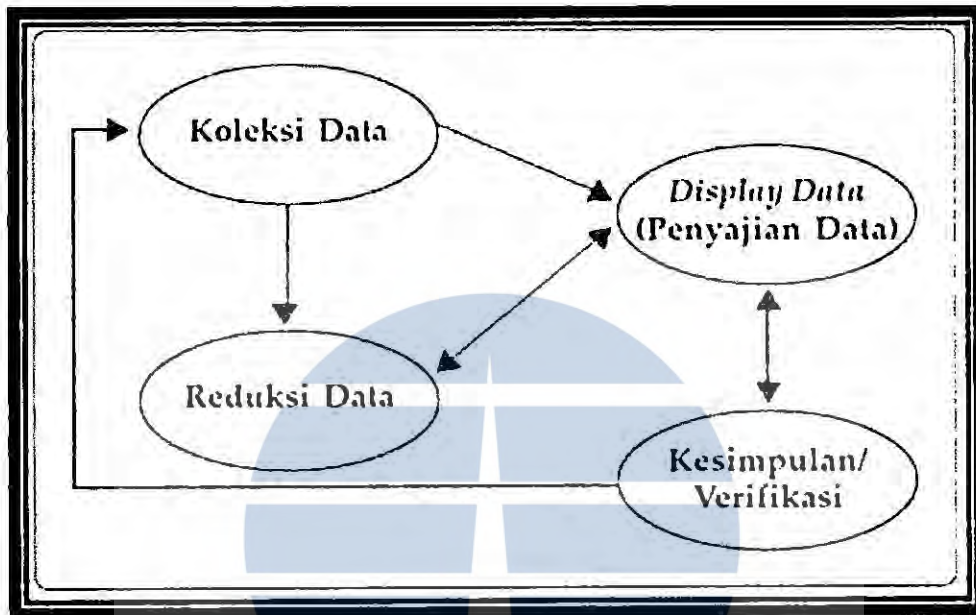
2. Dokumentasi

Bertolak dari fokus penelitian, maka peneliti berusaha untuk mencari dan menggali data dengan cara memanfaatkan dokumen yang relevan dengan penelitian. Disamping studi dokumentasi ini, studi dokumentasi akan juga ditempuh dengan cara memanfaatkan dua jenis dokumen yang terdiri dari: pertama, dokumen resmi yang dimiliki oleh lembaga-lembaga resmi yang terkait. Kedua, ditempuh melalui pemanfaatan dokumen pribadi. Dokumen yang dimiliki oleh para pihak yang terlibat dan pembentuk jaringan dalam konflik. Dokumen yang dibutuhkan berupa aturan-aturan ataupun keputusan yang terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur.

E. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dari uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, analisis data kegiatan yang berkaitan dengan mengorganisasikan, mengklasifikasikan, mensitesiskan, dan mencari pola- pola hubungan, serta menemukan apa yang dianggap penting dari apa yang dipelajari kemudian diambil keputusan dan disampaikan. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data maupun sesudahnya, yaitu mengumpulkan data, harus diikuti dengan mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi dan menyajikan data. Data yang telah terkumpul dari lapangan kemudian dianalisis menggunakan analisis kualitatif interaktif

model Miles & Huberman, yaitu mengumpulkan data, mereduksi data, mendisplay data kemudian menyimpulkan. Kemudian agar lebih mudah dipahami, langkah-langkah analisis data model Miles & Huberman dapat diskemakan sebagai berikut:



Gambar 3 Miles, Matthew.B. dan A.Michael Huberman

Sumber : Miles, Matthew.B. dan A.Michael Huberman. 1992.

Analisis Data Kualitatif. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press

Berdasarkan pada analisis tersebut, maka langkah-langkah analisis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Data dikumpulkan dari para narasumber yang telah ditetapkan sebagai subjek dalam penelitian. Pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ditetapkan sebagai narasumber atau informan kunci (*key informant*).

2. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data "kasar " yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang telah terkumpul, kemudian direduksi yaitu dengan cara, data dirangkai dan dipilih yang pokok-pokok serta disusun secara sistematis disesuaikan dengan permasalahan penelitian. Reduksi data dilakukan supaya peneliti lebih mudah dalam menganalisis, mengingat data yang diperoleh masih mentah yang masih memerlukan klasifikasi serta telaah dan kecermatan supaya data dapat mudah dianalisis sesuai dengan kategori data tersebut.

a. Penyajian data atau display data

Penyajian ini dibatasi sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Pada tahap ini penulis berusaha menyajikan data sejelas mungkin melalui matrik, tabel, teks narasi, maupun bagan. Dari penyajian data tersebut sangat memungkinkan untuk dapat diambil kesimpulan, verifikasi atau melengkapi data yang kurang, agar mudah dipahami oleh pembaca berdasarkan kategori-kategori yang telah dibuat sebelumnya.

b. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan dalam pandangan ini hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi (pemikiran kembali) yang melintas dalam pikiran penganalisa selama menulis dan merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan atau mungkin

menjadi begitu seksama dan akan makan tenaga dengan peninjauan kembali itu. Jadi menarik kesimpulan dapat dilakukan oleh peneliti sejak berada di lapangan ataupun saat pengumpulan data-data, setelah data terkumpul atau selesai dari lapangan.

F. Keabsahan Data

Sesuai dengan jenis penelitian kualitatif yang digunakan, maka uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyangkut validitas dan reliabilitas data penelitian. Data tersebut dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Sedangkan reliabilitas ialah konsistensi pengukuran suatu obyek secara berulang-ulang dan hasilnya dari pengukuran pertama sampai pengukuran terakhir haruslah tidak jauh berbeda. Untuk menjamin derajat kepercayaan hasil penelitian, dari sejak awal perlu diupayakan menjaga keabsahan data yang telah dikumpulkan sebagai hasil penelitian. Untuk melihat keabsahan data diperlukan beberapa teknik, yakni:

1. Derajat kepercayaan.

Derajat kepercayaan diperlukan untuk melaksanakan penyelidikan yang mendalam agar tingkat kepercayaan temuan penelitian dapat tercapai. Untuk mencapai derajat kepercayaan peneliti melakukan beberapa cara, yaitu : 1) mengingat bahwa peneliti adalah sebagai instrumen utama, maka peneliti akan terlibat secara langsung dalam pengumpulan data dan melakukan pengamatan secara tekun dengan cara mencatat dan mendokumentasikan setiap proses pengumpulan data yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Sehingga dalam penelitian ini

pengumpulan data lebih banyak dilakukan oleh peneliti. 2) disamping pengamatan, peneliti juga melakukan pengumpulan data dari para informan untuk melakukan *cross check* atau mengkonfirmasi data dengan hasil pengamatan yang telah dilakukan. Dengan demikian memungkinkan diperoleh variasi informasi seluas-luasnya dan selengkap-lengkapnyanya. pengumpulan data dilakukan terhadap lebih dari satu sumber untuk menghindari kesalahan dan untuk mengurangi terjadinya bias, sehingga penafsiran terhadap data dapat sesuai dengan kondisi dilapangan. 3) melibatkan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan bahkan kritik terkait dengan perbaikan-perbaikan ataupun kelengkapan hasil penelitian. Hal ini perlu dilakukan mengingat keterbatasan kemampuan peneliti, yang dihadapkan pada kompleksitas permasalahan yang diteliti.

2. Keteralihan

Derajat keteralihan merupakan kesamaan antara konteks pengiriman pesan (subyek penelitian) dan penerima pesan (peneliti). Upaya untuk mencapai derajat keteralihan yang memadai akan dilakukan dengan menelusuri dan mengungkapkan hal-hal yang esensial atau hal-hal yang intrinsik terjadi selama penelitian berlangsung. Kemudian peneliti juga akan berusaha untuk menyajikan hasil penelitian dengan memperkaya wacana ilmiah serta membandingkan dengan penelitian lain yang terkait dengan kajian ini.

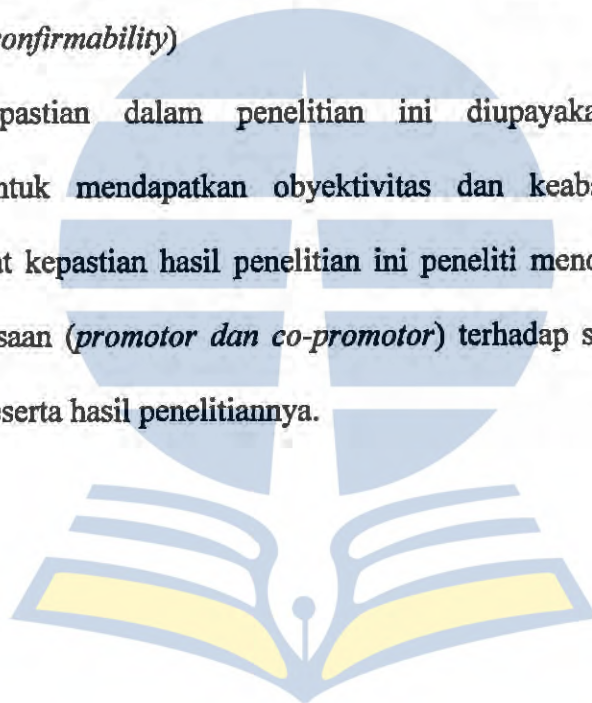
3. Derajat Kebergantungan

Derajat ketergantungan dilakukan untuk memeriksa akurasi pengumpulan data dan analisis data. Agar derajat reabilitas dapat tercatat, diperlukan audit atau pemeriksaan

secara cermat dan menyeluruh terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya. Guna mempermudah proses audit, peneliti menyediakan : 1) data mentah, antara lain catatan lapangan sewaktu observasi dan hasil wawancara, hasil rekaman, dokumentasi dan hasil laporan sementara, 2) hasil analisa data, berupa konsep, rangkuman dan proposisi, 3) hasil sintesa data, berupa tafsiran, simpulan, definisi, hubungan-hubungan dan lain-lain, dan (4) catatan mengenai proses, prosedur, desain, metodologi agar data hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

4. Kepastian (*confirmability*)

Derajat kepastian dalam penelitian ini diupayakan bersama dengan kebergantungan untuk mendapatkan obyektivitas dan keabsahan data. Untuk mewujudkan derajat kepastian hasil penelitian ini peneliti mendiskusikan dengan tim audit atau pemeriksaan (*promotor dan co-promotor*) terhadap seluruh komponen dan proses penelitian beserta hasil penelitiannya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Paradigma Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Undang - Undang Nomor 12 Tahun 2008, bertumpu pada demokratisasi, pemberdayaan aparatur dan masyarakat serta peningkatan pelayanan umum kepada masyarakat, menempatkan posisi penting dan strategis daerah sebagai basis otonomi dan unsur terdepan bagi masyarakat. Hal ini menuntut perubahan mendasar terhadap struktur pemerintahan dan kultur aparatur di semua tatanan. Penyelenggaraan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung-jawab sebagaimana Undang-Undang dimaksud, menempatkan Daerah Kabupaten / Kota sebagai pelaksana Otonomi yang utuh dan luas, dengan demikian kewenangan yang semula berakumulasi pada Pemerintah Pusat lebih bergeser kepada Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota sehingga berdampak secara signifikan terhadap fungsi unsur staf dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 26 Tahun 2000 tentang Kelembagaan, Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, yang telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Nomor 17 Tahun 2008 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Kabupaten Kotawaringin Barat menempatkan Kepala Dinas, Badan, Lembaga Teknis Daerah, dan Kecamatan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kotawaringin Barat melalui Sekretaris Daerah. Oleh karena itulah peranan Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sangat strategis peranannya selaku koordinator dalam mewujudkan kebijakan umum Pemerintah Daerah yang akuntabel sekaligus selaku pengendali terhadap pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

1. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi SKPD

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengacu pada Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi sebagai pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, terdiri atas :

- a. Sekretaris Daerah;
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdiri atas :
 - 1). Bagian Administrasi Pemerintahan, terdiri atas :
 - a) Sub Bagian Pemerintahan Umum;
 - b) Sub Bagian Pemerintahan Desa dan Kelurahan; dan
 - c) Sub Bagian Pertanahan.
 - 2). Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat, terdiri atas :
 - a) Sub Bagian Pembinaan Mental, Spiritual dan Agama;
 - b) Sub Bagian Pembinaan Kesejahteraan Rakyat; dan
 - c) Sub Bagian Pembinaan Pemuda dan Olahraga.

- 3). **Bagian Hukum, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum;**
 - b) **Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan ; dan**
 - c) **Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM.**
 - 4). **Bagian Organisasi, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Kelembagaan;**
 - b) **Sub Bagian Analisis Jabatan dan Beban Kerja; dan**
 - c) **Sub Bagian Evaluasi dan Akuntabilitas Kinerja.**
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, terdiri atas :**
- 1). **Bagian Administrasi Pembangunan, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Penyusunan Program;**
 - b) **Sub Bagian Pengendalian Program; dan**
 - c) **Sub Bagian Pengkajian, Analisis dan Pelaporan.**
 - 2). **Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Bina Perekonomian;**
 - b) **Sub Bagian Pengendalian SDA dan LH; dan**
 - c) **Sub Bagian Bina Produksi Daerah ;**
 - 3). **Bagian Hubungan Masyarakat, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Pelayanan Informasi;**
 - b) **Sub Bagian Data dan Komunikasi Antar Lembaga; dan**
 - c) **Sub Bagian Dokumentasi.**
- d. Asisten Administrasi Umum, terdiri atas :**

- 1). **Bagian Perlengkapan, terdiri atas**
 - a) **Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Pengadaan;**
 - b) **Sub Bagian Distribusi dan Inventarisasi Aset; dan**
 - c) **Sub Bagian Pemeliharaan dan Penghapusan.**
 - 2). **Bagian Keuangan, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Perbendaharaan;**
 - b) **Sub Bagian Verifikasi; dan**
 - c) **Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan.**
 - 3). **Bagian Umum, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian;**
 - b) **Sub Bagian Protokol dan Perjalanan Dinas; dan**
 - c) **Sub Bagian Rumah Tangga.**
 - 4). **Bagian Santelda dan PDE, terdiri atas :**
 - a) **Sub Bagian Telekomunikasi;**
 - b) **Sub Bagian Sandi; dan**
 - c) **Sub Bagian Pusat Data Elektronik.**
- e. **Kelompok Jabatan Fungsional.**

Sedangkan Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagaimana disajikan berikut:

b. Fungsi

Sekretariat Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan kebijakan Pemerintahan Daerah;
- 2) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
- 3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Daerah;
- 4) Pembinaan administrasi dan hubungan kerja antar aparatur Pemerintahan Daerah;
- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Wewenang

- 1) Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan;
- 2) Pembinaan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan melalui kompilasi dan analisa data, merumuskan program serta petunjuk teknis dengan memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat ;
- 3) Pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta

memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah ;

- 4) Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas okok pemerintah Kabupaten ;
- 5) Koordinasi hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.

d. Bidang Tugas Unsur – Unsur Sekretariat Daerah

1). Sekretaris Daerah

a). Tugas :

Sekretaris Daerah mempunyai tugas memimpin Sekretariat Daerah, membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas dan lembaga teknis daerah dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, administrasi pembangunan dan kemasyarakatan serta memberikan pelayanan administratif bagi seluruh perangkat daerah.

b). Fungsi

- (1) Penyusunan kebijakan pemerintah daerah
- (2) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
- (3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan dan perangkat daerah.
- (4) Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah.
- (5) Pembinaan sumber daya aparatur pemerintahan, sarana dan

prasarana Pemerintah Kabupaten; dan

- (6) Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sekretariat daerah

2). Asisten Perekonomian dan Pembangunan

a). Tugas :

Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas merumuskan bahan kebijakan pemerintah daerah, perencanaan strategis bidang perekonomian dan pembangunan, pengkoordinasian penyelenggaraan sistem informasi, pelayanan administrasi, fasilitasi dan koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang perekonomian daerah dan pembangunan daerah.

b) Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, menyelenggarakan fungsi :

- (1) Perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang perekonomian dan pembangunan ;
- (2) Penyusunan perencanaan strategis bidang perekonomian dan pembangunan daerah ;
- (3) Pengkoordinasian penyusunan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang perekonomian daerah dan pembangunan daerah ;
- (4) Fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan tugas bidang perekonomian dan pembangunan daerah ;

- (5) Pengkoordinasian penyelenggaraan sistem informasi bidang perekonomian dan pembangunan daerah ; dan
- (6) Pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang perekonomian dan pembangunan daerah.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Asisten Perekonomian dan Pembangunan dibantu oleh :

- (1) Kepala Bagian Bagian Administrasi Pembangunan;
- (2) Kepala Bagian Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- (3) Kepala Bagian Hubungan Masyarakat;

3). Kepala Bagian Administrasi Pembangunan

a) Tugas :

Kepala Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas dalam menyusun bahan kebijakan pemerintah daerah bidang pembangunan daerah, perencanaan strategis bidang pembangunan daerah, pelaksanaan dan pelayanan administrasi pembangunan, fasilitasi dan koordinasi, penyajian sistem informasi, pemantauan, evaluasi, penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan.

b) Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Administrasi Pembangunan menyelenggarakan fungsi :

- (1) Penyusunan bahan kebijakan pemerintah daerah bidang

pembangunan daerah;

- (2) Penyusunan bahan perencanaan strategis bidang pembangunan daerah;
- (3) Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan daerah;
- (4) Penyusunan bahan fasilitasi dan koordinasi bidang penyusunan program, pengendalian pembangunan, pelaporan, analisis dan pengkajian pembangunan daerah;
- (5) Penyusunan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaksanaan bidang informasi dan promosi bidang pembangunan daerah;
- (6) Penyusunan bahan penyajian data dan informasi bidang pembangunan daerah; dan
- (7) Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Dalam menyelenggarakan tugasnya, Kepala Bagian Administrasi Pembangunan, terdiri dari :

- (1) Kepala Sub Bagian Penyusunan Program;
- (2) Kepala Sub Bagian Pengendalian Program; dan
- (3) Kepala Sub Bagian Pengkajian, Analisis dan Pelaporan.

4). Asisten Administrasi Umum

- a) Tugas :

Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas menyusun bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah bidang Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana.

b) Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Administrasi Umum menyelenggarakan fungsi :

- (1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah dibidang Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana ;
- (2) Penyiapan rencana dan program pembinaan Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana ;
- (3) Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana ;
- (4) Penyiapan bahan fasilitasi dan koordinasi pembinaan Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana ;
- (5) Penyiapan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang Aparatur, Keuangan, Pelayanan Umum dan Sarana Prasarana ; dan
- (6) Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Asisten Administrasi Umum dibantu oleh :

- (1) Kepala Bagian Perlengkapan;
- (2) Kepala Bagian Keuangan;
- (3) Kepala Bagian Umum;

(4) Kepala Bagian Santelda dan PDE.

5). Kepala Bagian Perlengkapan

a). Tugas :

Kepala Bagian Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan urusan dalam Penyiapan Rencana Kebutuhan, Pengadaan, Distribusi, Inventarisasi, Perawatan dan Penghapusan Aset Daerah.

b). Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Perlengkapan menyelenggarakan fungsi :

- (1) Melakukan koordinasi dengan Unit Kerja terkait dalam bidang pengelolaan aset / kekayaan daerah.
- (2) Melakukan penatausahaan yang berkaitan dengan bidang pengelolaan aset / kekayaan daerah.
- (3) Pelaksanaan pengadaan, pendistribusian, inventarisasi, perawatan dan penghapusan aset daerah.
- (4) Melakukan koordinasi pelaksanaan pengadaan, menyusun pedoman dan kebijakan.
- (5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan.

Dalam menyelenggarakan tugasnya, Kepala Bagian Perlengkapan, terdiri dari :

- (1) Kepala Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Pengadaan;
- (2) Kepala Sub Bagian Distribusi dan Inventarisasi Aset;

(3) Kepala Sub Bagian Pemeliharaan dan Penghapusan.

6). Kepala Bagian Umum

a) Tugas :

Kepala Bagian Umum mempunyai tugas menyiapkan bahan kebijakan Pemerintah Daerah bidang pelayanan Umum, penyusunan bahan pembinaan dan petunjuk teknis Ketatausahaan dan Kepegawaian, melaksanakan urusan Protokol dan Perjalanan Dinas, dan Urusan Rumah Tangga.

b) Fungsi :

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Umum menyelenggarakan fungsi :

- (1). Melaksanakan Pembinaan dan Pelayanan Ketatausahaan dan Kepegawaian, Urusan Protokol dan Perjalanan Dinas, Urusan Rumah Tangga.
- (2) Penyusunan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang Tata Usaha dan Kepegawaian, Protokol dan Perjalanan Dinas serta Rumah Tangga Sekretariat Daerah.
- (3) Fasilitasi dan koordinasi bidang Tata Usaha dan Kepegawaian, Protokol dan Perjalanan Dinas serta Rumah tangga.
- (4) Penyusunan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang Tata Usaha dan Kepegawaian, Protokol dan Perjalanan Dinas serta Rumah Tangga.



(5) Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bagian Umum terdiri dari :

- (1) Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian;
- (2) Kepala Sub Bagian Protokol dan Perjalanan Dinas;
- (3) Kepala Sub Bagian Rumah Tangga.

3. Sumber Daya Aparatur

a Komposisi Pegawai

Secara keseluruhan jumlah personil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat pada Tahun 2016 adalah sebanyak 161 (Seratus Enam Puluh Satu) orang. Tabel berikut ini menggambarkan komposisi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah :

Tabel 2 Komposisi Pegawai Sekretariat Daerah

| NO | UNIT-KERJA | PNS | HONORER DAERAH | JUMLAH |
|----|---------------------------------|-----|-------------------|--------|
| 1 | Sekretaris Daerah | 1 | - | 1 |
| 2 | Asisten I, II dan III | 3 | | 3 |
| 3 | Staf Ahli | 5 | | 5 |
| 4 | Staf Khusus | 1 | | 1 |
| 5 | Bagian Pemerintahan | 16 | | 16 |
| 6 | Bagian Hukum | 10 | | 10 |
| 7 | Bagian Organisasi | 9 | | 9 |
| 8 | Bagian Administrasi Pembangunan | 13 | | 13 |
| 9 | Bagian Perekonomian dan SDA | 13 | | 13 |
| 10 | Bagian Adm. Kesra | 10 | | 10 |
| 11 | Bagian Umum | 32 | | 32 |
| 12 | Bagian Keuangan | 13 | | 13 |
| 13 | Bagian Perlengkapan | 11 | | 11 |

| NO | UNIT KERJA | PNS | HONORER DAERAH | JUMLAH |
|--------------------|----------------------------|-----|-------------------|--------|
| 14 | Bagian Hubungan Masyarakat | 12 | | 12 |
| 15 | Bagian Santelda dan PDE | 12 | | 12 |
| J U M L A H | | 161 | | 161 |

a). Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, komposisi pegawai di lingkungan Sekretariat

Daerah, dapat disebutkan sebagai berikut :

1) Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

- Strata 2 (S-2) berjumlah : 11 Orang
- Strata 1 (S-1) berjumlah : 74 Orang
- Diploma III/IV berjumlah : 19 Orang
- SMA/Sederajat berjumlah : 54 Orang
- SMP Sederajat berjumlah : 2 Orang
- SD Sederajat berjumlah : 1 Orang

B. HASIL PENELITIAN

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya aparatur sebab pada saat ini merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang menyatakan bahwa :

“Jika kalau ada hal-hal yang berkaitan dengan diklat ini kami harapkan aparatur yang ada di lingkup pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diharapkan akan bisa mengikuti, supaya nanti sumber daya aparatur bisa memadai sesuai perkembangan zaman.” (hasil wawancara, 12 Oktober 2016)

Disamping itu menurut pengamatan peneliti bahwa dalam kegiatan pengembangan sumber daya aparatur perlu adanya koordinasi antara setiap bagian yang ada di dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis dari pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Selain mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam

upaya pengembangan sumber daya aparatur melaksanakan bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi. Pada tahun 2016, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat pada Bagian Administrasi Pembangunan melakukan peningkatan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak di Kabupaten Kotawaringin Barat pada tanggal 30-31 Mei 2016 dan Bagian Perlengkapan Pelatihan/Sosialisasi pengelolaan barang milik daerah (BMD) di 4 (empat) Kecamatan terdiri dari Kecamatan Arut Utara pada tanggal 22-24 Maret 2016, Pangkalan Banteng tanggal 20-21 April 2016, Kecamatan Kumai 27-28 April 2016, dan Kotawaringin Lama tanggal 22-24 Agustus 2016.

Dalam penulisan ini peneliti lebih mengarah kepada pengembangan sumber daya aparatur melalui penyelenggaraan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi yang diadakan langsung oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Dalam melaksanakan Bimbingan Teknis dan Pelatihan / Sosialisasi, tahapan yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah sebagai berikut :

1). Identifikasi kebutuhan organisasi

Dalam pengembangan sumber daya aparatur perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasi, setiap pegawai mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan dirinya sendiri. Selama masih ada kemungkinan, setiap pegawai ingin untuk menambah pengetahuan, ketrampilan atau merubah sikap sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Tanpa keinginan itu, pegawai

tersebut bersifat statis. Atasan atau pimpinan bertanggungjawab untuk mengembangkan bawahannya. Sebab bawahan yang ada mempunyai berbagai karakter yang berbeda, maka sesungguhnya tanggungjawab terbesar berada ditangan pemimpin yang bersangkutan. Dengan disadarinya arti penting pengembangan sumber daya aparatur oleh pimpinan, maka akan lebih memudahkan dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dipimpinnya. Untuk mengembangkan potensi pegawai melalui kesempatan menjalani penugasan pada jabatan-jabatan hirarki, dari yang sederhana sampai yang kompleks. Disamping itu bagi para pegawai juga diikut sertakan dalam pendidikan maupun pelatihan. Apabila pegawai dilatih dan selama proses latihan atau pengembangan, pegawai diberitahu atau ditambah pengetahuannya bagaimana cara terbaik dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau kegiatan tertentu. Bila cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu itu benar-benar dikuasai oleh pegawai yang bersangkutan, maka dalam melaksanakan pekerjaan akan lebih efisien mengerjakannya jika dibandingkan dengan cara mengerjakannya sebelum mengikuti latihan yang bersangkutan. Program-program pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diarahkan pada peningkatan kinerja pegawai.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan :

“bahwa pengembangan sumber daya aparatur agar kinerja aparatur atau sumber daya aparatur nanti lebih efektif dan berdaya guna. Jadi itu yang kita harapkan juga lebih-lebih dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi kedepan, sehingga nanti kinerja kita sebagai

aparatur pemerintah daerah khususnya dilingkup Sekretariat Daerah ini bisa optimal.” (hasil wawancara, 12 Oktober 2016).

Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan suatu proses untuk mengembangkan kecakapan yang diperlukan bagi aktivitas kerja dimasa datang. sedangkan peningkatan mengacu pada kuantitas, yaitu meningkatnya kemampuan baru bagi aparatur.

Berdasarkan wawancara dengan Informan I sebagai panitia pelaksana bahwa :

“Dilakukan assesment dengan metode melihat dari bagian kinerja organisasi yang rendah sehingga disimpulkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi” (hasil wawancara, 31 Oktober 2016).

Assesment yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pengembangan sumber daya aparatur menelaah dan memperhatikan permasalahan kinerja organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan I sebagai panitia pelaksana bahwa :

“Pelaksanaan identifikasi kebutuhan organisasi dilakukan pada tahun sebelumnya, dengan memperhatikan sasaran kinerja pegawai (SKP) yang tidak tercapai, dimana disimpulkan bahwa terdapat permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kinerja pegawai” (hasil wawancara, 15 Desember 2016)

Dari data SKP secara keseluruhansehingga ditemukan permasalahan yang harus segera diselesaikan yaitu diantaranya rendahnya kemampuan aparatur dalam menyusun dokumen kontrak dan rendahnya kemampuan aparatur dalam

mengelola Barang Milik Daerah (BMD), hal ini disebabkan karena belum mengertinya aparatur dalam melakukan pekerjaanya menurut standar aturan yang berlaku.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“dari kebutuhan Sekretariat Daerah sendiri, pengadaan Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak ini tampaknya cukup baik hal ini mendorong pegawai mengembangkan dirinya” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Organisasi perlu mengembangkan aparatur dan mendorong mereka menjadi lebih percaya diri dan berkemampuan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan serta perilaku yang berguna untuk mencari kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

2). Spesifikasi pekerjaan

Dari Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan :

“Kalau melihat spesifikasi pekerjaan tentunya dibutuhkan aparatur yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan hasil yang memuaskan.” (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan tugas dan jabatannya. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas devinitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, aparatur membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pelaksanaan spesifikasi pekerjaan. Dengan mendeskripsikan pekerjaannya aparatur dapat mengurai informasi mengenai pekerjaannya. Uraian pekerjaan berisi tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan (*job spescification*) merupakan daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh aparatur untuk melaksanakan sebuah pekerjaannya.

Spesifikasi pekerjaan mencakup kualifikasi yang jelas berhubungan dengan kinerja pekerjaan yang dapat diterima. Dalam pengembangan sumber daya aparatur, spesifikasi pekerjaan melaksanakan fungsi yang terpisah dari komponen analisis pekerjaan yang lain. Spesifikasi pekerjaan untuk menentukan karakteristik aparatur yang sah untuk penyaringan, seleksi dan penempatan.

Spesifikasi pekerjaan penting karena beberapa alasan :

- a) Pekerjaan tertentu mempunyai kualifikasi yang diharuskan oleh peraturan yang berlaku.

- b) Jenis spesifikasi pekerjaan yang lain berdasarkan tradisi profesional.
- c) Spesifikasi pekerjaan dapat melibatkan pembuatan standar atau kriteria tertentu yang dianggap perlu bagi kinerja yang berhasil.

Berdasarkan wawancara dari informan I sebagai panitia pelaksana bahwa :

“ Untuk penentuan suatu spesifikasi pekerjaan dilakukan dengan melakukan penelaahan terhadap tingkat kebutuhan pekerjaan dengan persyaratan tertentu terhadap aparatur” (hasil wawancara, 31 Oktober 2016).

Untuk itu dalam menyiapkan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi, Sekretariat Daerah menelaah pekerjaan dan tugas yang mengalami banyak permasalahan, sehingga perlu dilakukan pengembangan sumber daya aparatur.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis:

“memang tidak semua pegawai dapat mengikuti suatu Bimtek, hal itu dibatasi dengan kapasitas aparatur dan kapasitas teknis pekerjaan” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Berdasarkan pengalaman peneliti dalam kapasitas menjadi salah satu pelaksana dalam persiapan pelaksanaan pelatihan/Sosialisasi dan Bimbingan Teknis, bahwa tidak semua aparatur dapat mengikuti pelatihan/Sosialisasi dan Bimbingan Teknis tetapi dengan beberapa kriteria, misalnya untuk Pelatihan/Sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah yaitu memiliki spesifikasi pengurus barang pada SKPD/Kantor/Unit. Begitu pula Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak sesuai aturan yang berlaku, spesifikasi pekerjaan

adalah aparatur yang memenuhi syarat dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yaitu sertifikasi pengadaan barang/jasa pemerintah.

3). Identifikasi kebutuhan peserta pelatihan

Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada tugasnya. Program pengembangan yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diinformasikan secara terbuka kepada pegawai atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Sekretaris Daerah menyatakan :

“Pengembangan pegawai di Sekretariat Daerah dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan pegawai dengan menugaskan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan kursus-kursus yang sesuai dengan tugas-tugas pokok pegawai yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan untuk memperbaiki serta meningkatkan kemampuan prestasi kerja pegawai serta meningkatkan produktivitas kerja dan mengembangkan pengetahuan pegawai tersebut.” (Wawancara, 12 Oktober 2016)

Dari hasil wawancara di atas kita dapat menyimpulkan bahwa pengembangan pegawai yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi sangat penting untuk mengembangkan kemampuan pegawai dalam rangka penyelesaian tugas-tugas yang lebih baik.

Berdasarkan wawancara dari informan I sebagai panitia pelaksana bahwa :

“ Perlu diperhatikan secara baik pelaksanaan pengembangan pegawai, karena ini akan membantu pegawai tersebut dalam meningkatkan produktivitasnya (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

Oleh karena itu setiap instansi/lembaga perlu memperhatikan pelaksanaan pengembangan pegawai sebagai bentuk perhatian pada pegawai yang dimilikinya karena akhirnya juga akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan

Teknis :

“Terhadap kebutuhan peserta, pelaksanaan Bimtek cukup baik, ada beberapa tahapan penyusunan dokumen kontrak yang selama ini kurang dimengerti, namun dengan dengan Bimtek ini, saya lebih memahami bagaimana penyusunan dokumen kontrak yang baik sesuai aturan yang berlaku” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Penyelenggaran bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi harus memenuhi kebutuhan peserta dengan memperhatikan kendala dan tugas yang dikerjakan berdasarkan ukuran kinerja yang kurang tercapai yaitu diantaranya penyusunan kontrak dan pengelolaan barang milik daerah. Hal itu dilakukan agar peserta dapat menemukan penyelesaian dari masalah yang dihadapi aparatur.

4). Menentukan Tujuan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi.

Tujuan dari bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi yang dilaksanakan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja sendiri merupakan hasil kerja secara yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai tanggung jawab yang telah diberikan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Pengembangan sumber daya aparatur

merupakan sesuatu yang urgen karena melalui pengembangan ini pegawai akan meningkat dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahlian.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan

Teknis :

“menurut saya, tujuan pelaksanaan Bimtek ini pada dasarnya baik, karena mendorong pegawai untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam melaksanakan pekerjaan, apabila kemampuan pegawai meningkat diharapkan kinerja pegawai juga meningkat ”
(Wawancara, 31 Oktober 2016)

Hal lain yang menuntut setiap organisasi untuk melakukan pengembangan sumber daya aparatur adalah adanya perubahan yang terjadi baik di lingkungan organisasi maupun di luar organisasi. Untuk itu, dalam melakukan bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi perlu dilakukan penentuan tujuan khusus dengan memperhatikan :

- a). Untuk meningkatkan keterampilan para aparatur sesuai dengan perubahan teknologi.
- b). Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- c). Untuk mengurangi waktu belajar bagi aparatur baru agar menjadi kompeten.
- d). Untuk membantu masalah operasional.
- e). Memberi wawasan kepada para aparatur untuk lebih mengenal tujuan organisasi.
- f). Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
- g). Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.

- h). Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar aparatur.
- i). Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para aparatur dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Kinerja merupakan output yang menjadi hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kapasitasnya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja.” (wawancara, 12 Oktober 2016)

Pencapaian kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya aparatur yang dimiliki. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya aparatur maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan wawancara dengan Informan I sebagai panitia pelaksana :

“dalam menentukan tujuan Bimbingan Teknis sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan peserta dengan memperhatikan pada bagian pelaksanaan kinerja yang lemah dalam organisasi maupun kinerja peserta”. (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Berdasarkan dokumen dari pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi bahwa tujuan bimbingan teknis yang dilakukan oleh Bagian Administrasi pembangunan antara lain :

- a). Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kapasitas sumber daya aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat khususnya Kuasa Pengguna Anggaran dan kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang mempunyai peran sangat penting dalam kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah.
- b). Membekali sumber daya aparatur Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam upaya mencapai pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Bagian **Perlengkapan** dalam **melaksanakan** pelatihan/sosialisasi pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) dengan tujuan :

- a). Terwujudnya aparatur pemerintah yang profesional yang melaksanakan perundang-undangan yang berlaku secara efektif dan efisien.
- b). Bertambahnya wawasan dan sumber daya manusia ASN Kabupaten Kotawaringin Barat terhadap pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD).

c). Adanya data dan kondisi barang yang akurat dan tersaji dengan benar sehingga memudahkan dalam pengelolaan barang milik daerah (BMD) di Kabupaten Kotawaringin Barat.

5). Memilih Materi dan Modul dalam Bimbingan Teknis dan Pelatihan / Sosialisasi

Dalam penyusunan materi dan modul dalam bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi harus disesuaikan dengan tujuan diklat diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistematis, berisi berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar baik yang berasal dari waktu yang lalu, sekarang maupun yang akan datang.

Wawancara dengan informan I sebagai panitia pelaksana :

“Materi atau modul yang tersedia cukup sudah sesuai dengan tujuan pelaksanaan tujuan Bimbingan Teknis , penyusunan modul dilakukan oleh narasumber yang berkompeten dibidangnya dengan menyesuaikan dengan kebutuhan peserta dan aturan yang berlaku saat ini” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Materi atau modul tersebut akan menjadi pedoman dalam proses pembelajaran bagi narasumber dan peserta bimtek atau pelatihan/sosialisasi untuk mencapai tujuan pelatihan secara menyeluruh.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“Modul yang disediakan sudah baik, baik dari jumlah yang sediakan dan isi materinya sesuai dengan aturan sekarang, modul itu akan menjadi panduan dalam pelaksanaan pekerjaan karena mudah dipahami ” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Hal ini penting untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan dari pendidikan dan pelatihan yang sedang dilaksanakan tersebut. Berdasarkan pengalaman peneliti dalam kapasitas sebagai narasumber dalam Pelatihan/Sosialisasi bahwa langkah – langkah menyusun materi/modul yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat secara sederhana, proses penyusunan materi pelatihan dilakukan dengan :

- a). Melakukan pengamatan terlebih dahulu terhadap aparatur atau target pelatihan, untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Mengetahui hal-hal yang menjadi permasalahan dalam kinerja mereka. langkah ini dapat dilakukan dengan penilaian terhadap pekerjaan aparatur sehari-hari atau melakukan konsultasi langsung dengan mereka.
- b). Membuat materi singkat dan jelas yang isinya disesuaikan dengan kondisi kerja aparatur serta kebutuhan organisasi. Teori tersebut tidak seharusnya berupa konsep abstrak karena harus bisa langsung diterapkan setelah Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi. Oleh karena itu, materi yang disampaikan juga sebaiknya dibuat semudah mungkin untuk dipahami oleh semua peserta.
- c). Menyusun bahan pelatihan yang relevan dengan tujuan kegiatan serta tuntutan pekerjaan agar tidak ada waktu yang terbuang sia-sia.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Dalam menyusun materi harus dilakukan dengan selektif dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan peserta, hal ini sangat penting mengingat keberhasilan kegiatan ini adalah berhasilnya peserta menyerap materi yang disampaikan sesuai dengan aturan saat ini.”
(wawancara, 15 Desember 2016)

Penyusunan materi pelatihan yang dilakukan sedemikian rupa agar efektif dan benar-benar bermanfaat, faktor keberhasilan dari bimtek dan pelatihan/sosialisasi tersebut juga kemudian ditentukan dari metode penyampaian.

6). **Memilih Strategi Pembelajaran**

Dari pengamatan peneliti bahwa dalam Pemilihan strategi pembelajaran yang digunakan dalam Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi berorientasi pada tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Selain itu juga harus menyesuaikan dengan jenis materi, karakteristik peserta didik, serta situasi atau kondisi dimana proses pembelajaran tersebut akan berlangsung.

Pemilihan strategi pembelajaran hendaknya ditentukan berdasarkan kriteria berikut :

- a). Orientasi strategi pada tugas pembelajaran,
- b). Relevan dengan isi / materi pembelajaran,
- c). Metode dan teknik yang digunakan difokuskan pada tujuan yang dicapai,
dan
- d). Media pembelajaran yang digunakan dapat merangsang indra peserta didik secara simultan.

Wawancara dengan Informan I selaku panitia pelaksana :

“Kalau untuk memilih strategi pembelajaran pada pelaksanaan Bimbingan Teknis yaitu dipandang tepat dengan strategi pembelajaran orang dewasa, hal itu disebabkan peserta yang hadir mempunyai pengetahuan dasar yang cukup” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Dalam memilih strategi pembelajaran, banyak hal yang menjadi pertimbangan antara lain, waktu pembelajaran, urutan pembelajaran dan metode pembelajaran, hal ini senada dengan yang disampaikan Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Untuk memilih strategi pembelajaran harus dilakukan dengan baik dengan mempertimbangkan waktu pembelajaran yang efektif, urutan materi dan pembelajaran serta metode penyampaian materi yang baik menurut kebutuhan peserta .” (wawancara, 15 Desember 2016)

Strategi yang digunakan dalam pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengacu kepada pembelajaran orang dewasa yaitu diantaranya adalah :

a). Waktu Pembelajaran

Waktu pembelajaran orang dewasa yang tidak lama merupakan salah satu ciri pembelajaran orang dewasa karena bersifat lebih banyak merupakan tempat berbagi, klarifikasi, atau justifikasi pengalaman atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau nilai sehingga waktu pembelajaran harus diketahui oleh para narasumber.

b). Urutan Kegiatan Pembelajaran

Secara garis besar urutan kegiatan pembelajaran orang dewasa setiap materi pembelajaran mencakup 3 komponen yaitu :

(1). Pendahuluan

Pendahuluan dalam hal ini berisi informasi-informasi yang bertujuan untuk menyiapkan mental atau memotivasi peserta belajar sebelum membahas substansi materi pelajaran atau pengalaman baru. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kegiatan penyiapan mental peserta belajar orang dewasa antara lain : Menarik perhatian peserta belajar melalui gaya mengajar yang persuasive (mengajak), menggunakan alat bantu dan pola interaksi (Tanya jawab), Menimbulkan motivasi peserta belajar dengan cara bersikap simpatik (menghargai setiap pengalaman peserta belajar).

(2). Penyajian Informasi

Secara garis besar dapat dibagi menjadi 3 langkah yaitu (a). Uraian : pengajar memberikan ide atau konsep baru, masalah, dan lain-lain. (b). Contoh : melalui informasi pengalaman pengajar, pengalaman peserta belajar dan lain-lain. (c). Latihan / Ujuk Kerja : tujuannya untuk menimbulkan penampilan (unjuk kerja) atau Menimbulkan partisipasi peserta belajar, yang tidak lain adalah agar peserta belajar dapat mengalami, memperoleh, menemukan pengalaman baru, atau meyakinkan pengalaman yang telah dimiliki.

(3). Penutup

Untuk mengakhiri setiap materi pembelajaran, pengajar dapat memberikan umpan balik dan/ atau memberikan penilaian kemampuan atas penampilan peserta belajar (terhadap presentasi, hasil simulasi atau permainan, produk yang dihasilkan dan menyimpulkan dan/ atau tindak lanjut (memberi tugas).

c). **Metode Pembelajaran**

Metode pembelajaran merupakan cara-cara yang digunakan pengajar atau instruktur untuk menyajikan informasi atau pengalaman baru, menggali pengalaman peserta belajar, menampilkan unjuk kerja peserta belajar dan lain-lain. Secara garis besar metode yang digunakan antara lain :

- (a). Ceramah dan tanya jawab;
- (b). Demonstrasi/ praktikum;
- (c). Diskusi kasus dan presentasi;
- (d). Simulasi;
- (4). **Media Pembelajaran**

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“Pada saat pelaksanaan Bimtek, pembelajaran yang dilakukan oleh pengajar atau instruktur dengan proses pembelajaran orang dewasa”
(hasil wawancara, 15 Desember 2016)

Media belajar adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau informasi dari pengajar atau instruktur kepada peserta belajar. Berkaitan dengan strategi pembelajaran, salah satu tugas pengajar atau instruktur

selama pembelajaran orang dewasa berlangsung adalah menciptakan dan menjaga kondisi belajar yang kondusif.

7). Mendapatkan sumber-sumber pembelajaran

Dalam pelaksanaan Pelatihan/Sosialisasi bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam menyediakan dan menyampaikan materi Bimtek dan Pelatihan/sosialisasi menyesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Materi yang disediakan diharapkan memenuhi dari kebutuhan peserta dengan maksud agar tercapainya tujuan dari Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.” (wawancara, 15 Desember 2016)

Materi yang digunakan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“dalam penyediaan materi, disediakan dalam bentuk modul yang mudah dipahami dan cukup menjawab dari permasalahan yang dihadapi” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Materi ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta, dengan kebutuhan organisasi, dengan harapan aparatur dapat memiliki kompetensi. Kesesuaian dengan inovasi materi dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi yang diberikan selalu baru dan up to date menyesuaikan dengan regulasi, materi

berorientasi menyiapkan dan membekali aparatur dalam mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Wawancara dengan Informan I selaku panitia pelaksana :

“Dalam memilih dan mendapatkan sumber-sumber pembelajaran pada pelaksanaan Bimbingan Teknis yaitu sudah dilakukan dengan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan peserta dengan mengikuti aturan perundang-undangan yang berlaku” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Untuk Kegiatan Bimtek Penyusunan Dokumen Kontrak menyediakan materi manajemen kontrak dan penerimaan pekerjaan, Evaluasi Pemilihan Penyedia, Penyusunan Spesifikasi Teknis. Sedangkan untuk Pelatihan/Sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) menyediakan Peraturan perundang-undangan Barang Milik daerah, Pengelolaan Barang Milik Daerah, Permasalahan Pertanahan terkait Manajemen Barang Milik Daerah, Inventarisasi BMD, Peraturan Penghapusan BMD serta Aplikasi Laporan BMD dan tata cara pengisian Kartu Inventaris Barang (KIB).

8). Melaksanakan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi

Setelah melakukan berbagai tahapan persiapan, dari indentifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pekerjaan, indentifikasi kebutuhan peserta, menentukan tujuan, memilih materi atau modul, memilih strategi pembelajaran, mendapatkan sumber-sumber pembelajaran maka tahapan selanjutnya adalah melaksanakan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi dilakukan dengan

berpegang pada tujuan awal yaitu mengembangkan sumber daya aparatur ke arah yang lebih maju.” (wawancara, 15 Desember 2016)

Pada pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi adalah suatu proses belajar mengajar yang dilakukan oleh narasumber dan peserta. Oleh karenanya, dalam setiap Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi terdapat adanya rumusan tujuan diharapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Wawancara dengan Informan I selaku panitia pelaksana :

“Pelaksanaan Bimtek ini dirumuskan berkaitan dengan kognitif, afektif dan psikomotor dari peserta” (Wawancara, 15 Desember 2016)

Setiap tujuan belajar yang dirumuskan berkaitan dengan tiga ranah, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotor. Ranah kognitif misalnya terdiri dari enam kategori kemampuan yaitu mulai dari pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi. Ranah afektif terdiri dari lima kategori mulai dari mau menerima suatu nilai, merespon, menilai, mengenseptualisasi dan menginternalisasi suatu nilai. Sedangkan ranah psikomotorik terdiri dari lima kategori mulai dari meniru, mempraktekkan yang dibimbing, ketepatan, menerapkan dan mengimprovisasi, melaksanakan melaksanakan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“Pelaksanaan Bimtek dirasakan memberikan dampak dalam meningkatkan pengetahuan kami dalam melaksanakan pekerjaan, banyak hal yang baru yang diperoleh dalam kegiatan ini” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan membantu aparatur untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar lebih berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh di lapangan yaitu Bagian Administrasi Pembangunan melakukan peningkatan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak di Kabupaten Kotawaringin Barat pada tanggal 30-31 Mei 2016 bertempat di Aula Kantor Bupati Kotawaringin Barat dihadiri oleh 125 (seratus dua puluh lima) orang peserta dari Dinas/Badan/Unit Satuan Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dan anggota Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 21 (dua puluh satu) orang. Bagian Perlengkapan melaksanakan Pelatihan/Sosialisasi pengelolaan barang milik daerah (BMD) bertempat di 4 (empat) Kecamatan terdiri dari Kecamatan Arut Utara pada tanggal 22-24 Maret 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 40 (empat puluh) orang, Kecamatan Pangkalan Banteng tanggal 20-21 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, Kecamatan Kumai 27-28 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, dan Kecamatan Kotawaringin Lama tanggal 22-24 Agustus 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang.

9). **Balikan dan evaluasi**

Dalam setiap langkah dari model pelatihan yang dikembangkan Nadler, setiap langkah pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi selalu di evaluasi untuk memberikan umpan balik/saran. Perputaran ini bertujuan untuk melihat keunggulan dan kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Evaluasi yang dilakukan adalah dari setiap tahapan mulai indentifikasi kebutuhan organisasi, spesifikasi pekerjaan, identifikasi kebutuhan peserta, menentukan tujuan, memilih materi atau modul, memilih strategi pembelajaran, mendapatkan sumber-sumber pembelajaran sampai dengan pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.

Dengan evaluasi ini akan memberikan hasil yang lebih akurat dan efektif dari program yang telah dilaksanakan. Saat evaluasi bukan berarti kegiatan akan berhenti, namun dari evaluasi tersebut akan dilanjutkan pada tahan pelatihan selanjutnya untuk peserta yang dirasa kurang memuaskan dalam pelatihan awal. Evaluasi pelatihan ini merupakan cara terbaik untuk mengetahui kemampuan peserta dalam mengikuti setiap tahap pelatihan. Alat ukur yang paling mudah untuk mengukur keberhasilan suatu Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi adalah ketika tujuan dari pelaksanaan kegiatan itu tercapai.

Dari data yang diperoleh bahwa pelaksanaan Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak di Kabupaten Kotawaringin Barat dan Pelatihan/Sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) dilaksanakan

dengan jumlah peserta yang hadir dari target 146 (seratus empat puluh enam) peserta yang hadir pada hari pertama sebanyak 133 (seratus tiga puluh tiga) dan pada hari kedua sebanyak 128 (seratus dua puluh delapan) peserta. Untuk pelaksanaan peserta yang hadir pada Pelatihan/Sosialisasi pengelolaan barang milik daerah (BMD) bertempat di 4 (empat) Kecamatan terdiri dari Kecamatan Arut Utara pada tanggal 22-24 Maret 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 40 (empat puluh) orang, Kecamatan Pangkalan Banteng tanggal 20-21 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, Kecamatan Kumai 27-28 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, dan Kecamatan Kotawaringin Lama tanggal 22-24 Agustus 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang.

Wawancara dengan Informan I selaku panitia pelaksana :

“Untuk pelaksanaan evaluasi Bimbingan Teknis belum pernah dilakukan baik melalui wawancara, angket maupun pre test, ini akan menjadi bahan masukan bagi panitia dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis tahun-tahun berikutnya” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Berdasarkan hasil wawancara bahwa dalam pelaksanaannya Sekretariat Daerah Kabupaten belum melakukan evaluasi setelah dilakukan Bimbingan Teknik ataupun Pelatihan/Sosialisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan II salah satu alumni Bimbingan Teknis :

“Semestinya setelah diadakan Bimtek dilakukan evaluasi baik melalui test maupun angket sebagai bahan evaluasi pelaksanaan Bimtek selanjutnya ” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Dalam setiap langkah pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi seharusnya dilakukan tahapan evaluasi teknik evaluasi untuk melihat penguasaan materi dan tingkat kepuasan peserta dengan menggunakan instrumen evaluasi wawancara, angket maupun pre test.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengatakan :

“Dari kegiatan ini perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaan Bimtek dan pelatihan /sosialisasi selanjutnya antara lain isi dari Bimtek dan pelatihan/sosialisasi, metode pelatihan, sikap dan ketrampilan instruktur, lamanya kegiatan dan fasilitas yang digunakan” (wawancara, 15 Desember 2016)

Dari seluruh langkah yang dilakukan dapat dievaluasi beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran tentang berhasil tidaknya suatu Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi yang digunakan untuk mengukur efektifitas dari suatu pendidikan dan pelatihan:

- a). Isi Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, yaitu apakah isi program Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi relevan dan sejalan dengan kebutuhan, dan up to date.
- b). Metode Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, yaitu apakah metode Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta.
- c). Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan yang dapat mendorong orang untuk belajar.

- d). Lama waktu pendidikan dan pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- e). Fasilitas Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, yaitu apakah tempat penyelenggaraan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.

2. Faktor Pendukung Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat secara makro adalah sangat penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Proses pengembangan sumber aparatur memang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat survive dengan menggunakan kesempatan dan mengatasi tantangan dari lingkungan. Untuk itu, latihan dan pengembangan dengan tujuan mempertahankan eksistensi instansi sangat diperlukan. Begitu juga ketika organisasi mengalami perubahan, misalnya, perubahan tujuan organisasi, perubahan faktor pencapaian tujuan organisasi, perubahan pegawai, perubahan pasar dan perubahan lingkungan organisasi lain.

Sumber daya aparatur sebagai investasi vital dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat perlu mendapatkan perhatian lebih, oleh karena

itu, pengembangan sumber daya aparatur juga penting demi menjaga dan meningkatkan produktivitas, sehingga dalam melakukan pengembangan sumber daya aparatur, yang perlu dipertanyakan adalah dalam bidang apa pengembangan diperlukan, bagaimana intensitasnya dan teknik apa yang digunakan.

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah pegawai tingkatkan produktivitas kerja melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, terdapat indikator- indikator baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi yang dilaksanakan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan usaha yang membawa pengaruh positif bagi pegawai itu sendiri maupun organisasi. Dengan bertitik tolak dari masalah yang akan dibahas yakni faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai, maka sebagai berikut ini akan dibahas aspek yang paling dominan yang mempengaruhi pengembangan pegawai sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tanpa adanya dukungan kepemimpinan, maka proses pengembangan melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi pegawai tidak akan berjalan dengan baik. Sebagai faktor penting maka dalam proses

pengembangan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi bagi aparatur harus didukung oleh kepemimpinan yang baik, yang dapat dijadikan contoh oleh bawahannya.

Menurut Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang menyatakan bahwa :

”Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi, tidak luput Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, kepemimpinan dijadikan sebagai suatu penggerak yang mampu menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja lebih baik. Kepemimpinan yang baik akan menjadi pendorong bagi setiap pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai.”(wawancara, tanggal 12 Oktober 2016)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu penggerak yang mampu menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Karena kemampuan dari kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai suatu penggerak sehingga dapat mendorong pegawai dalam bekerja. Dengan adanya sikap pengarahan yang baik yang diturunkan oleh pemimpin maka pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam mewujudkan produktivitas kerja yang lebih baik.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar bekerjasama dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. (wawancara, 15 Desember 2016)

Untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengan baik dalam rangka mencapai produktivitas kerja pegawai maka pemimpin dapat

menggunakan kewibawaannya untuk menjalankan wewenang. Oleh karena itu, pemimpin selaku pemegang kekuasaan sangat erat hubungannya terhadap wewenang yang akan dilaksanakannya. Atau secara formal, dikatakan bahwa kewenangan adalah suatu kekuasaan atau hak pimpinan untuk bertindak dan memerintah pegawai atau bawahan termasuk mengendalikan pegawai untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Pemimpin memberikan pengaruh dalam pengembangan sumber daya aparatur, karena dengan kewibawaan dan kewenangannya dapat menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Untuk dapat mengusahakan para pegawai bekerja sama dengan dirinya maka pemimpin dapat menggunakan kewibawaan tertentu atau kewenangan format tertentu. Kekuasaan merupakan suatu bagian dari sendi organisasi yang dipegang oleh seorang pemimpin menggunakan kekuasaan dalam aktivitas setiap pekerjaan kantor. Oleh karena itu dalam pelaksanaan pengembangan dan pelatihan ini seorang pemimpin harus mampu meningkatkan kemampuan pegawai atau bawahannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

b. Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu

yang telah di tetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk meningkatkan keinginan seorang pegawai untuk mengubah dirinya menjadi lebih baik.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan bahwa :

“Pada Umumnya pegawai itu bekerja dengan mengandalkan kemampuan yang dimilikinya. Apabila kemampuan yang mereka miliki tidak sampai pada pemahaman akan pekerjaan yang selanjutnya akan mereka kerjakan , maka kebanyakan dari mereka dianggap lebih bisa. Sebenarnya pegawai itu memiliki kemampuan untuk bisa mengerjakan pekerjaan lebih baik tapi hanya saja tidak disertai motivasi untuk berubah. Melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan nantinya ini maka setidaknya dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya.”(wawancara, 12 Oktober 2016)

Seorang pemimpin harus senantiasa memiliki motivasi dalam dirinya untuk mendorong sehingga dapat mendorong dirinya untuk selalu maju, berinisiatif, berorientasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai, tanpa motivasi yang benar maka tidak mungkin pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. (wawancara, 15 Desember 2016)

Motivasi yang dimiliki oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi sangat berpengaruh pada kemampuan pegawai yang dimilikinya. Karena pegawai akan termotivasi apabila pemimpin senantiasa mendorong pegawainya untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Motivasi peserta Bimtek itu sangat penting, karena itu akan memacu semangat peserta dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya ” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Pendidikan dan pelatihan senantiasa memotivasi pegawai oleh karena keinginan untuk menambah kemampuan/kecakapan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Meskipun sudah menjadi suatu tuntutan bagi organisasi tetapi melalui pendidikan dan pelatihan kita dapat mempelajari kemampuan diri. Hal ini juga pada nantinya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

c. Komitmen

Komitmen/inisiatif serta kesungguhan pelaksana menjalankan program pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi ini juga sangatlah penting karena tanpa hal ini pelayanan publik tidak akan pernah terwujud. Oleh karena itu, para pelaksana memegang peran dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, maka usaha untuk memperbaiki mereka menjadi penting.

Wawancara dengan Informan I selaku panitia pelaksana :

”Dalam pelaksanaannya Bimbingan Teknis tidak bisa dipungkiri perlunya komitmen demi kelancaran jalannya program pengembangan aparatur ini. Kesamaan komitmen antara pelaksana dan pembuat kebijakan yang membuat kegiatan ini dapat berjalan dengan baik dan lancar .” (wawancara, 12 Oktober 2016)

Adanya komitmen dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi sangat berpengaruh karena setiap tindakan pelaksanaan membutuhkan adanya komitmen berupa kesiapan dan kecukupan sehingga dalam pelaksanaan nantinya bisa berjalan dengan baik dan lancar.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Tentu dalam setiap kegiatan, ada sebuah komitmen dalam pelaksanaannya, ini terlihat dari segi penganggaran biaya, komitmen jadwal kegiatan dan pertanggung jawaban tersebut “ (wawancara, 15 Desember 2016)

Oleh karena itu tersedianya dana yang mencukupi untuk pengadaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi ini juga sangatlah penting khususnya yang ditujukan pada pegawai.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Pelaksanaan Bimtek ini dapat dilakukan karena adanya komitmen dan tujuan yang sama antara pimpinan, panitia dan peserta bahwa Bimtek ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Komitmen dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi tidak akan terlaksana tanpa sebelumnya adanya persepsi yang sama antar pelaksana (baik pemimpin tertinggi maupun pimpinan bagian) dan pihak yang akan mengikuti Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi. Persepsi merupakan suatu kesamaan

pendapat yang ditetapkan apa bila pendapat telah searah dengan para pembuat kebijakan dan pegawai yang akan mengikuti Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi tersebut yang telah dibuat sebelumnya untuk ditindak lanjuti nantinya.

3. Faktor Penghambat Pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Secara garis besar, masalah pokok yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah terdapat disiplin aparatur yang cenderung rendah, mengakibatkan kesulitan bagi pimpinan unit kerja untuk membagi tugas secara merata. Selain itu, penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya dapat keahliannya menimbulkan masalah pada manajemen kantor serta dapat mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Pembagian beban kerja merata, tidak dibagi habis ke seluruh staf, sehingga ada staf yang tidak punya tugas hal ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan beban kerja yang dapat menimbulkan gangguan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari uraian diatas dapat dijelaskan yaitu :

a. Terdapat disiplin aparatur yang cenderung rendah

Tingkat disiplin aparatur akan mempengaruhi prestasi kerja. Disiplin akan sangat mempengaruhi tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/instansi.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan bahwa :

“Tidak dapat dipungkiri bahwa penghambat aparatur untuk berkembang adalah disiplin, karena dengan disiplin akan menjadi bekal awal dalam pelaksanaan tugas yang baik.”(wawancara, 15 Desember 2016)

Disiplin adalah komitmen seorang aparatur dalam mentaati aturan dalam menghasilkan prestasi kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja sumber daya aparatur. Pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Penghambat yang terjadi adalah rendahnya disiplin dari sebagian pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya, ini dipengaruhi oleh pemikiran pegawai terhadap resiko pekerjaan yang dilaksanakan” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Disiplin sebagian aparatur yang rendah dipengaruhi oleh resiko pekerjaan yang dijalankan, karena setiap pelanggaran yang dilakukan akan berdampak hukum, baik administrasi maupun pidana bagi pemangku jabatan. Karena pola pikir tersebut, aparatur lebih cenderung menghindar apabila ditugaskan mengikuti Bimbingan Teknis atau Pelatihan/Sosialisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Penghambat yang mendasar biasanya disiplin pegawai, ada beberapa pegawai yang kita ikutkan bimtek maupun pelatihan namun tidak mengikuti dengan sungguh-sungguh, hal itu menjadikan kegiatan tersebut tidak memberi dampak pada pegawai bersangkutan.”
(wawancara, 15 Desember 2016)

Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan terhambatnya pengembangan aparatur dapat dilihat dari terdapatnya disiplin sebagian aparatur yang cenderung rendah. Hal ini menyebabkan prestasi kerja pada aparatur tergambar pada tugas yang dikerjakan lambat sehingga pertanggungjawaban yang dibutuhkan tidak efektif dan efisien. Tidak efektif dan efisiennya tugas yang dikerjakan menyebabkan produktivitas kerja menurun.

b. Penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya,

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu faktor pendidikan dan kompetensi pegawai. Masalah yang terjadi adalah bahwa pendidikan dan kompetensi aparatur menjadi hambatan dalam pelaksanaan penempatan pegawai.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan bahwa :

“Dalam penempatan aparatur dilakukan dengan berbagai pertimbangan, namun dengan keterbatasan sumber daya aparatur dan banyaknya teknis kegiatan itu yang menyebabkan penempatan terkadang tidak sesuai dengan disiplin ilmu, namun oleh pimpinan dipandang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut”(wawancara, 15 Desember 2016)

Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang kepada prinsip *“The right man on the right place and the right man on the right job”* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Pegawai akan merasa tidak nyaman apabila ditempatkan pada pekerjaan yang bukan bidangnya, walaupun dapat bekerja dengan baik namun akan menjadi halangan dalam akselerasi pelaksanaan pekerjaan ” (Wawancara, 31 Oktober 2016).

Dampak dari penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya akan mempengaruhi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur, karena minat aparatur akan mempengaruhi kinerja yang selanjutnya akan berdampak kurang baik bagi organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Pegawai biasanya tidak betah dalam melaksanakan pekerjaannya, meskipun ada juga yang berusaha belajar dan mencintai pekerjaan barunya.” (wawancara, 15 Desember 2016).

Walau disadari, dalam penempatan aparatur masih ada yang tidak sesuai dengan kompetensi namun pada pelaksanaannya aparatur tersebut diwajibkan mengikuti Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi karena keterbatasan aparatur yang berkompetensi.

c. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang merata.

Pembagian tugas dan tanggung jawab adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Dengan pembagian tugas dan tanggungjawab. Organisasi dapat mencapai kinerja outputnya yang tinggi sangat ditentukan solidnya kerjasama aparatur dalam sebuah tim untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Informan IV Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kotawaringin Barat :

“Secara tupoksi, pembagian tugas setiap pegawai sudah jelas namun dalam pelaksanaannya memang tidak semua pegawai yang mau mengerjakan semua yang menjadi tugasnya, sehingga pekerjaan tersebut harus dikerjakan oleh pegawai yang lain, yang sudah memiliki tugas dan beban yang berat juga.” (wawancara, 15 Desember 2016)

Untuk membangun kerjasama aparatur dalam sebuah tim yang tangguh tidak hanya adanya pembagian tugas yang jelas antara masing-masing individu dan besarnya kewenangan yang dimiliki untuk mengerjakan pekerjaan.

Berdasarkan wawancara dengan Informan III salah satu staf Sub Bagian Kepegawaian dan TU Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat :

“Pembagian kerja yang tidak merata adalah salah satu penyebab penghambat dalam pelaksanaan semua pekerjaan dan tanggungjawab, karena ada pegawai yang pekerjaan rutinnnya cukup banyak ditambah lagi beban pekerjaan lainnya, bahkan ada pegawai yang menghindari mengikuti Bimtek karena akan menambah beban kerja lagi” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

Berdasarkan hasil wawancara bahwa dalam pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak merata, akan menghambat pengembangan sumber daya aparatur. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak merata akan menimbulkan kesenjangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sekretaris Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyatakan bahwa :

“Memang dalam pelaksanaan tugas diperlukan sebuah akselerasi untuk mendapatkan hasil yang baik, namun keterbatasan kemampuan dan jumlah aparatur terkadang membuat aparatur yang mempunyai keahlian yang lebih dipercayakan tugas yang lebih banyak” (wawancara, 15 Desember 2016)

Dilihat dari hasil manfaat yang diperoleh dari penerapan pekerjaan, dengan demikian pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan.

C. PEMBAHASAN

1. Strategi Pengembangan Sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Pengembangan sumber daya aparatur adalah upaya untuk mendapatkan manusia yang berkompentensi dengan cara upaya peningkatan sumber daya aparatur dapat dilihat dari kompetensinya sehingga untuk menghasilkan suatu pemerintahan yang efektif. Sumber daya aparatur merupakat aset yang sangat berharga dan merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Strategi yang digunakan Sekretariat Daerah Kabupaten dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur adalah melalui Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi. Sesuai dengan model pelatihan yang dikembangkan Nadler, untuk mengetahui strategi pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, dari metode nadler dapat dikeunggulan dan kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Model Kejadian-Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa organisasi dan individu adalah sangat kompleks.

Pendekatan *Critical Event Model* ini terdiri atas delapan tahap, komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: a. identifikasi kebutuhan organisasi, b. spesifikasi kinerja pekerjaan, c. identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, d. penentuan tujuan khusus, e. penyusunan kurikulum pelatihan, f. pemilihan strategi instruksional, g.

penyediaan sumber daya instruksional, h. pelaksanaan pelatihan, dan i. balikan dan evaluasi. Dalam setiap langkah dari model pelatihan yang dikembangkan Nadler selalu di evaluasi untuk memberikan umpan balik/saran. Perputaran ini bertujuan untuk melihat keunggulan dan kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Implikasi dari temuan dilapangan dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat pada tahun 2016, Bagian Administrasi Pembangunan melakukan peningkatan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak di Kabupaten Kotawaringin Barat pada tanggal 30-31 Mei 2016 dan Bagian Perlengkapan Pelatihan/Sosialisasi pengelolaan barang milik daerah (BMD) di 4 (empat) Kecamatan terdiri dari Kecamatan Arut Utara pada tanggal 22-24 Maret 2016, Pangkalan Banteng tanggal 20-21 April 2016, Kecamatan Kumai 27-28 April 2016, dan Kotawaringin Lama tanggal 22-24 Agustus 2016 bahwa dalam langkah – langkah yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan melakukan :

1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Identifikasi kebutuhan organisasi, hal ini dimaksudkan agar dalam pengembangan sumber daya aparatur mendapat penelaahan dan perhatian terhadap permasalahan kinerja organisasi, melalui identifikasi kebutuhan organisasi didapati permasalahan yang harus segera diselesaikan. Hasil dari penelaahan tersebut didapatkan kebutuhan untuk pengembangan sumber daya aparatur dalam menyusun dokumen

kontrak dan rendahnya kemampuan aparatur dalam mengelola Barang Milik Daerah (BMD). Dari indentifikasi kebutuhan organisasi dipilih solusi dalam mengembangkan aparatur untuk mendorong agar aparatur menjadi lebih percaya diri dan berkemampuan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan serta perilaku yang berguna untuk mencari kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yaitu dengan pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/sosialisasi.

2. Spesifikasi Pekerjaan

Setelah melakukan identifikasi kebutuhan organisasi dil lakukan penguraian spesifikasi pekerjaan, dalam menelaah spesifikasi pekerjaan mencakup kualifikasi berhubungan dengan kinerja pekerjaan yang dapat diterima. Dalam pengembangan sumber daya aparatur, spesifikasi pekerjaan melaksanakan fungsi yang terpisah dari komponen analisis pekerjaan yang lain. Spesifikasi pekerjaan untuk menentukan karakteristik aparatur yang sah untuk penyaringan, seleksi dan penempatan. Untuk pelaksanaan Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak, spesifikasi pekerjaannya adalah berpedoman pada Perpres 54 tahun 2010 pasal 17 yaitu Anggota Kelompok Kerja ULP/Pejabat Pengadaan memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. memiliki integritas, disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
- b. memahami pekerjaan yang akan diadakan;
- c. memahami jenis pekerjaan tertentu yang menjadi tugas ULP/Pejabat Pengadaan yang bersangkutan;
- d. memahami isi dokumen, metode dan prosedur Pengadaan;

- e. tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Pejabat yang menetapkannya sebagai anggota ULP/Pejabat Pengadaan;
- f. memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang/Jasa sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan; dan
- g. menandatangani Pakta Integritas.

Sedangkan spesifikasi pekerjaan untuk Pelatihan /Sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) mengacu kepada Peraturan menteri Dalam negeri Nomor 17 Tahun 2007 yaitu :

- a. Memahami dan mampu mencatat seluruh barang milik daerah yang berada di masing-masing SKPD yang berasal dari APBD maupun perolehan lain yang sah kedalam Kartu Inventaris Barang (KIB), Kartu Inventaris Ruangan (KIR), Buku Inventaris (BI) dan Buku Induk Inventaris (BII), sesuai kodifikasi dan penggolongan barang milik daerah;
- b. Memahami dan mampu melakukan pencatatan barang milik daerah yang dipelihara/diperbaiki kedalam kartu pemeliharaan;
- c. Memahami dan mampu menyiapkan Laporan Barang Pengguna Semesteran (LBPS) dan Laporan Barang Pengguna Tahunan (LBPT) serta Laporan Inventarisasi 5 (lima) tahunan yang berada di SKPD kepada pengelola; dan
- d. Memahami dan mampu menyiapkan usulan penghapusan barang milik daerah yang rusak atau tidak dipergunakan lagi.

Tahapan selanjutnya, setelah melakukan indentifikasi kebutuhan organisasi dilakukan indentifikasi kebutuhan peserta pelatihan, ini dimaksudkan agar program

pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada tugasnya. Dalam melakukan penyelenggaraan bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi harus memenuhi kebutuhan peserta dengan memperhatikan kendala dan tugas yang dikerjakan berdasarkan ukuran kinerja yang kurang tercapai yaitu diantaranya penyusunan kontrak dan pengelolaan barang milik daerah. Hal itu dilakukan agar peserta dapat menemukan penyelesaian dari masalah yang dihadapi aparatur.

Untuk Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak, Sekretariat Daerah dalam menganalisa kebutuhan peserta didapatkan beberapa permasalahan yang umumnya terjadi terkait Kontrak pengadaan barang/jasa, antara lain bahwa permasalahan pengadaan barang / jasa pemerintah yang saat ini banyak terpublikasi melalui berbagai media adalah akibat dari kurangnya perencanaan yang matang, banyaknya indikasi mark-up dalam penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), dokumen kontrak yang tidak jelas serta penyusunan dokumen pengadaan yang tidak rinci dan detail serta terkesan dilaksanakan secara “copy-paste.” Permasalahan ini menjadi sebuah bara dalam sekam yang kalau tidak diwaspadai dapat menjadi batu sandungan pada saat pekerjaan telah selesai dilaksanakan atau bahkan menjadi sebuah pemicu munculnya efek domino dalam permasalahan hukum di kemudian hari. Untuk itu menghindari dan mengatasi hal tersebut, serta untuk meningkatkan kompetensi pengelola pengadaan dalam melaksanakan tugas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

3. Identifikasi Kebutuhan Peserta Pelatihan

Untuk Pelatihan/sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) di indentifikasi kebutuhan peserta dimana perlunya dilakukan pembinaan dan peningkatan sumber daya aparatur dalam penatausahaan barang milik daerah agar sesuai dengan aturan yang berlaku. Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam melakukan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi terlebih dahulu menentukan tujuan dari dilaksanakannya kegiatan tersebut, hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi lebih efektif dan efisien serta menjawab dari kebutuhan organisasi dan kebutuhan peserta. Dengan ditetapkannya tujuan tersebut diharapkan. Dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis diharapkan setelah mengikuti kegiatan ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan tahapan kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah, dan mampu melakukan kegiatan pengadaan yang mempunyai spesifikasi sederhana secara efisien dan efektif, memahami mengenai gambaran umum pengadaan, prinsip-prinsip dasar, kebijakan umum, kode etik dan dasar hukum/peraturan yang terkait, pihak-pihak yang terkait, serta prinsip pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan barang/jasa, memahami persiapan pengadaan barang/jasa mulai dari tahap perencanaan umum, penentuan sistem pengadaan (metode pemilihan, metode penyampaian dokumen, metode evaluasi pengadaan, pemilihan jenis kontrak), pemilihan metode kualifikasi, penyusunan jadwal pemilihan, penyusunan HPS, dan penyusunan dokumen pengadaan, prosedur pelaksanaan Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/ Jasa Lainnya dan Konsultansi, pelaksanaan pengadaan barang/jasa dengan cara swakelola, Pendayagunaan Produksi Dalam Negeri dan Usaha

Kecil dan peraturan pengadaan barang/jasa dengan dana PHLN, serta memahami kegunaan dan kebutuhan *E-Procurement*.

4. Menentukan Tujuan

Untuk menentukan tujuan pelaksanaan Pelatihan/Sosialisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) bagian perlengkapan mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan barang Daerah dimana diharapkan bahwa setelah melaksanakan pelatihan/sosialisasi ini aparatur menjadi profesional dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan aturan yang berlaku, meningkatnya wawasan dalam penatausahaan barang milik daerah, serta tersajinya data barang milik daerah yang akurat dan akuntabel.

5. Memilih Materi dan Modul

Dalam penyusunan materi dan modul dalam bimbingan teknis dan pelatihan/sosialisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat menyusun materi pelatihan dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap aparatur yang menjadi pelatihan, selanjutnya dapat menentukan kebutuhan pelatihan. Materi dan modul mempertimbangkan permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaannya, hal ini diketahui melalui keluhan-keluhan yang disampaikan oleh calon peserta. Selanjutnya membuat materi singkat dan jelas yang isinya menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan peserta, sehingga melalui modul atau materi tersebut, peserta dapat mempelajarinya lagi secara mandiri.

6. Memilih Strategi Pembelajaran

Langkah selanjutnya adalah pemilihan strategi pembelajaran yang digunakan dalam Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi berorientasi, dalam pemilihan strategi pembelajaran mempertimbangkan keadaan dan kebutuhan peserta Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat efektif dan tepat sasaran kebutuhan. Strategi yang digunakan dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi mengacu pada strategi pembelajaran orang dewasa, melalui strategi ini peserta lebih mengenal dan menghayati masalah dan kebutuhan serta kemampuannya menurut pandangannya, peserta dapat mengungkapkan masalah dan kebutuhannya, dalam strategi ini masalah yang ditemukan diolah bersama-sama serta penyimpulan cara pemecahan masalah sesuai dengan regulasi perundang-undangan yang berlaku.

7. Mendapatkan Sumber Pembelajaran

Dalam mendapatkan sumber pembelajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mendapatkan sumber-sumber pembelajaran berdasarkan indentifikasi kebutuhan organisasi dan kebutuhan peserta, dengan berorientasi pada permasalahan yang terjadi didalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan peserta. Untuk Kegiatan Bimtek Penyusunan Dokumen Kontrak menyediakan materi manajemen kontrak dan penerimaan pekerjaan, Evaluasi Pemilihan Penyedia, Penyusunan Spesifikasi Teknis dengan Narasumber dari Unit Layanan Pengadaan (ULP) Banjar yang merupakan trainer nasional pengadaan barang/jasa LKPP Republik Indonesia. Sedangkan untuk Pelatihan/Sosialisasi Pengelolaan Barang Milih Daerah (BMD) menyediakan Peraturan perundang-undangan Barang Milik daerah, Pengelolaan Barang

Milik Daerah, Permasalahan Pertanahan terkait Manajemen Barang Milik Daerah, Inventarisasi BMD, Peraturan Penghapusan BMD serta Aplikasi Laporan BMD dan tata cara pengisian Kartu Inventaris Barang (KIB) dengan Narasumber unsur staf Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dan Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat.

8. Pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan

Tahapan selanjutnya adalah melaksanakan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, dalam pelaksanaannya Bagian Administrasi Pembangunan melakukan peningkatan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak di Kabupaten Kotawaringin Barat pada tanggal 30-31 Mei 2016 bertempat di Aula Kantor Bupati Kotawaringin Barat dihadiri oleh 125 (seratus dua puluh lima) orang peserta dari Dinas/Badan/Unit Satuan Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dan anggota Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 21 (dua puluh satu) orang. Bagian Perlengkapan melaksanakan Pelatihan/Sosialisasi pengelolaan barang milik daerah (BMD) bertempat di 4 (empat) Kecamatan terdiri dari Kecamatan Arut Utara pada tanggal 22-24 Maret 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 40 (empat puluh) orang, Kecamatan Pangkalan Banteng tanggal 20-21 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, Kecamatan Kumai 27-28 April 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang, dan Kecamatan Kotawaringin Lama tanggal 22-24 Agustus 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 50 (lima puluh) orang. Dari pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi, peneliti dapat menyimpulkan dan dapat mengetahui bahwa isi pelatihan, isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan

pelatihan tersebut up to date. metode pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta, sikap dan keterampilan instruktur yang mendorong orang untuk belajar, lama waktu pelatihan cukup efektif dalam penyampaian materi serta fasilitas pelatihan terdiri dari tempat penyelenggaraan pelatihan dan peralatan yang digunakan cukup memadai dalam pelaksanaannya.

8. Balikan dan Evaluasi

Setelah penyelenggaraan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi seharusnya dilakukan balikan dan evaluasi, hal ini dilakukan sebagai usaha pengumpulan informasi dan penjajagan informasi untuk mengetahui dan memutuskan cara yang efektif dalam menggunakan sumber sumber latihan yang tersedia guna mencapai tujuan pelatihan secara keseluruhan. Memang pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi ditemukan bahwa kegiatan tersebut memang berjalan dengan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Namun Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat tidak diketahui apakah memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas aparatur, dalam mengurangi waktu belajar yang diperlukan aparatur untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, dalam membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan, dalam memenuhi kebutuhan perencanaan semberdaya aparatur, dalam mengurangi frekuensi dan biaya akibat dari kesalahan kerja, dan dalam membantu aparatur dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Hal ini disebabkan belum dilakukannya evaluasi dan balikan terhadap persiapan dan pelaksanaan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi. Teknik evaluasi

yang dapat dilakukan adalah evaluasi penguasaan materi dan evaluasi tingkat kepuasan peserta.

Evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai yang dilakukan secara berkesinambungan merupakan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kemampuan diluar kemampuan dibidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang, sebab pendidikan pegawai dirancang atau disesuaikan dengan posisi baru, dimana tugas-tugas yang akan dilakukan memerlukan kemampuan khusus yang lain dari yang mereka miliki sebelumnya. Dengan demikian tujuan pendidikan pegawai yakni untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi atau jabatan baru, terutama dalam bidang pengelolaan kepegawaian yang profesional.

2. Faktor Pendukung Pengembangan sumber daya aparatur

Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan hal yang sangat penting bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, hal ini didukung oleh pernyataan Sekretaris Daerah bahwa pengembangan sumber daya aparatur harus dilakukan secara berkesinambungan merupakan hal yang penting. Dalam penelitian ini peneliti memperhatikan bahwa faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam proses pengembangan sumber daya aparatur dalam

meningkatkan produktivitas kerja melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi, terdapat indikator- indikator baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan pengembangan pegawai, yaitu faktor pendukung. Sumber daya aparatur dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Untuk pengembangan sumber daya aparatur yang baik dan berkesinambungan dibutuhkan faktor pendukung yaitu Kepemimpinan, hal ini sangat penting karena pemimpin merupakan penggerak mampu menggerakkan organisasi dan aparatur dalam menjalankan kegiatannya secara baik, melalui arahan yang dilakukan membuat aparatur bekerja lebih efektif dan efisien. Dalam menggerakkan aparatur dan organisasi, pemimpin dapat menggunakan otoritasnya dalam menjalankan kewenangannya, termasuk mengendalikan aparatur agar meningkatkan kemampuannya melalui kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya aparatur dalam bentuk apapun.

Pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan sebuah organisasi dalam meraih kesuksesan. Karena pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mengolah organisasi serta memberikan petunjuk serta arahan dan tindakan yang benar sebagai solusi dari permasalahan yang diantaranya adalah pengembangan sumber daya aparatur. Dalam pengembangan sumber daya aparatur, pemimpin harus dapat mengikuti perubahan yang terjadi diluar organisasi, serta menganalisa kelemahan organisasi dan membawa organisasi kepada tujuan, visi dan misinya. Kepemimpinan merupakan pengayom yang mampu mempengaruhi semua lini dalam organisasi dalam bentuk keteladanan, namun cara yang penting untuk menunjukkan komitmen dalam

pengembangan sumber daya aparatur yaitu pemimpin itu sendiri harus menjadi teladan dalam berkreasi, dan inovasi dan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang kemudian diwujudkan melalui aktualisasi yang nyata. Pemimpin harus menciptakan keadaan yang kondusif dalam pertumbuhan organisasi melalui perumusan dan menilai perkembangan dan kemajuan. Oleh karena itu dalam pelaksanaan pengembangan dan pelatihan ini seorang pemimpin harus mampu meningkatkan kemampuan pegawai atau bawahannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Dilihat dari aspek motivasi dilingkungan kerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan suatu hal yang penting karena adanya kemampuan pimpinan untuk dapat bekerja sama dan mempengaruhi bawahannya dalam pencapaian tujuan. Motivasi yang dimiliki oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi sangat berpengaruh pada kemampuan pegawai yang dimilikinya. Jadi, pemberian motivasi merupakan upaya untuk mengeluarkan tenaga dan fikiran aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Selain itu pemberian motivasi juga dapat dianggap sulit karena tergantung kemampuan atasan untuk dapat mengukur dan mengkaji perilaku pegawainya. Kata kuncinya adalah motivasi yang cukup kuat dan positif terjadi jika atasan member sebagai respon terhadap suatu permintaan, tetapi motivasi tidak berjalan apabila seorang dipaksa untuk tunduk pada permintaan atasan. Karena pegawai akan termotivasi apabila pemimpin senantiasa mendorong pegawainya untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Melalui pendidikan

dan pelatihan dapat memotivasi pegawai oleh karena keinginan untuk menambah kemampuan/kecakapan yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Oleh karena itu motivasi dapat dipengaruhi dari bagaimana peran pemerintah dalam memperhatikan kualitas sumber daya manusianya, agar aparatur pemerintahnya dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan, serta memiliki sumber daya manusia yang handal. Mengelola sumber daya aparatur di Sekeratariaat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sangatlah penting. Dimana sumber daya aparatur sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Komitmen serta kesungguhan pengembangan sumber daya aparatur diwujudkan dalam pelaksanaan menjalankan program pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi karena tanpa hal ini merupakan salah satu upaya mewujudkan pelayanan publik yang baik. Komitmen organisasi tercipta apabila organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi serta memberi apresiasi bagi aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini berarti, jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan aparatur dan menghargai kontribusinya, maka aparatur akan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

Adanya komitmen dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi sangat berpengaruh karena setiap tindakan pelaksanaan membutuhkan adanya komitmen

berupa kesiapan dan kecukupan sehingga dalam pelaksanaan nantinya bisa berjalan dengan baik dan lancar. Oleh karena itu tersedianya dana yang mencukupi untuk pengadaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi ini juga sangatlah penting khususnya yang ditujukan pada pegawai. Komitmen aparatur untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup organisasi. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan aparatur pada organisasi di mana pegawai itu bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik

Komitmen dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi tidak akan terlaksana tanpa sebelumnya adanya persepsi yang sama antar pelaksana (baik pemimpin tertinggi maupun pimpinan bagian) dan pihak yang akan mengikuti Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi. Persepsi merupakan suatu kesamaan pendapat yang ditetapkan apabila pendapat telah searah dengan para pembuat kebijakan dan pegawai yang akan mengikuti Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi tersebut yang telah dibuat sebelumnya untuk ditindak lanjuti nantinya. Karena begitu pentingnya isu komitmen bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, maka perlu kiranya mengidentifikasi beberapa faktor penyebab terjadinya komitmen organisasi. Salah satu penyebab terjadinya komitmen terhadap organisasi yaitu karakteristik individu yang terdiri dari: usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, jabatan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Meskipun dari banyak hasil penelitian pengaruh

karakteristik individu terhadap komitmen organisasi memiliki kontradiksi antara hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya.

3. Faktor Penghambat Pengembangan sumber daya aparatur

Dalam mewujudkan tujuan visi dan misi organisasi Sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dibutuhkan pengembangan sumber daya aparatur yang berkesinambungan, dalam upaya pengembangan sumber daya aparatur beberapa faktor penghambat sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, adapun faktor tersebut adalah terdapat kompetensi aparatur yang cenderung rendah, di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat masih terdapat aparatur dengan disiplin yang cenderung rendah, hal ini disebabkan oleh lemahnya keinginan dan keahlian atau keterampilan yang dimiliki aparatur untuk menjalani pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Disiplin yang rendah pada pegawai salah satunya dipengaruhi oleh resiko pekerjaan yang dilaksanakan, baik resiko secara administrasi maupun pidana. Karena pola pikir tersebut, aparatur lebih cenderung menghindari apabila ditugaskan mengikuti Bimbingan Teknis atau Pelatihan/Sosialisasi. Dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan terhambatnya pengembangan aparatur dapat dilihat dari terdapatnya disiplin sebagian aparatur yang cenderung rendah. Selain itu faktor penghambat lainnya adalah penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya, penempatan pejabat juga dapat menjadi penghambat pengembangan sumber daya aparatur ini disebabkan minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan / jabatan yang

dipercayakan kepadanya tidak sesuai. Penempatan aparatur dipertimbangkan tidak hanya pada aparatur yang baru, tetapi juga bagi aparatur yang mengalami mutasi atau menduduki jabatan baru. Mengenai implementasi konsep penempatan aparatur, khususnya untuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat masih terdapat aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya belum menempatkan aparatur dalam posisi-posisi yang sesuai dengan tingkat keahlian, pendidikan dan kompetensi yang dimilikinya.

Faktor yang menghambat pengembangan sumber daya aparatur selanjutnya adalah Pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang merata, Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berupaya meningkatkan hasil kinerja pegawai di berbagai bidang baik bidang akademik maupun bidang administrasi. Dengan upaya melakukan pembagian beban kerja pada pegawainya dapat melihat kepada kemampuan aparatur masing-masing secara merata. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan tidak akan mengalami hambatan. Hal ini dimaksudkan agar adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus mampu mengatur serta memberi beban kerja secara tepat pada pegawai sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dikerjakan dengan baik. Namun pembagian kerja harus diikuti dengan penempatan aparatur pada tempat yang tepat (*The right man on the right place*). Selain penempatan aparatur pada tempat yang tepat juga perlu diperhatikan tentang penyesuaian beban kerja. Pembagian tugas dan tanggung jawab harus dilaksanakan hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang

aparatur yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap aparatur di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat harus tetap sama beban kerjanya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi Pengembangan sumber daya aparatur

Pengembangan sumberdaya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pelaksanaannya bertolak dari peran yang strategis pengembangan sumber daya aparatur dalam pencapaian tujuan dan kinerja organisasi.

Aspek yang harus juga diperhatikan dalam pengembangan sumber daya aparatur yaitu strategi yang dilakukan untuk pengembangan sumber daya aparatur melalui pendekatan *critical event model* ini terdiri atas delapan tahap, komponen-komponen terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi. Ditemukan bahwa belum melakukan evaluasi baik Evaluasi penguasaan materi dan evaluasi terhadap kepuasan peserta. Untuk itu sarankan agar melakukan evaluasi ini dapat dilakukan dengan pretest, angket, dan wawancara terhadap peserta pelatihan untuk dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan sebuah Bimbingan Teknis dan Pelatihan / Sosialisasi.

2. Faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur

Adapun beberapa faktor pendukung pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah faktor kepemimpinan, faktor motivasi dan faktor komitmen. Faktor kepemimpinan adalah faktor selaku pemegang kekuasaan sangat erat hubungannya terhadap wewenang yang akan dilaksanakannya. Selanjutnya faktor motivasi yang merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk meningkatkan keinginan seorang pegawai untuk mengubah dirinya menjadi lebih baik. Dan faktor yang terakhir adalah faktor Komitmen adalah bentuk kesungguhan pelaksana menjalankan program pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat salah satunya melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi.

3. Faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur

Selain faktor pendukung terdapat juga faktor penghambat yang menahan jalannya pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Faktor tersebut adalah disiplin sebagian aparatur yang cenderung rendah, penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya, dan pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang merata.

B. Saran

Dalam menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah menuntut pergeseran peran manajemen sumber daya aparatur maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus mempunyai nilai kompetensi dengan selalu mengikuti perkembangan jaman dengan selalu meningkatkan ilmu pengetahuan perlu dilakukan strategi pengembangan sumber daya aparatur. Strategi pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan melaksanakan Bimbingan Teknis dan Pelatihan/Sosialisasi. Secara umum pelaksanaan kegiatan tersebut sudah memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta, secara umum dapat dilihat dari setiap tahap pelaksanaannya. Namun terdapat kekurangan yang belum dilakukan yaitu melakukan evaluasi. Baik Evaluasi penguasaan materi dan evaluasi terhadap kepuasan peserta. Untuk itu sarankan agar melakukan evaluasi ini dapat dilakukan dengan pre test, angket, dan wawancara terhadap peserta pelatihan untuk dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan sebuah Bimbingan Teknis dan Pelatihan / Sosialisasi untuk menjadi bahan koreksi pelaksanaan kegiatan yang serupa selanjutnya.

Terhadap faktor yang mempengaruhi, baik faktor pendukung yaitu kepemimpinan, motivasi dan komitmen perlu ditingkatkan lagi untuk peningkatan kemampuan sumber daya aparatur. Menghadapi faktor penghambat yaitu disiplin, penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya serta pembagian tugas yang tidak merata disarankan agar dilakukan penegakan disiplin pegawai negeri untuk mendisiplinkan aparatur yang memiliki tingkat disiplin yang rendah. Perlu dilakukan assesment untuk menempatkan aparatur sesuai kompetensinya serta menerapkan

pemerataan tugas dan tanggung jawab agar setiap aparatur dapat diberdayakan. Pada setiap organisasi akan ditemui konflik yang menjadi faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia, namun dengan manajerial yang baik akan memberikan dampak yang baik bagi aparatur, organisasi dan peningkatan kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajajudi, 1973. "*Pendidikan Administrasi Negara di Indonesia*". Administrator, No. 9.
- Anonim, 2009. *Bahan Diklat bagi Pengelola Diklat: Evaluasi Diklat*. Jakarta: Lembaga administrasi Negara.
- Brown, Judith. 2002. *Training needs assessment: A must for developing an effective training program*. Public Personnel Management 31.4.
- Brata, Hendrawan Sapta, 2007. *Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Pada Inspektorat Jenderal Departemen Kelautan Dan Perikanan*. Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.
- Chelimsky, E and Shadish, W.R. (1997) *Evaluation for 21th Century: A handbook*, Thousand Oaks Sage.
- Dina Herlina, 2014. *Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda*. *eJournal Ilmu Administrasi Negara*, 2014, 4 (2): 1059-1073 ISSN 0000-0000.
- Gomes, J.B. And Park SH, 1997 "*Interorganizational Links*". *Academy of Management Jurnal*, vol 40 (3) pp 673-696.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Handoko Hani, 2003. *Managemen (edisi 2)*. Yogyakarta : BPFE.
- Hendrawan Sapta Brata, 2007. *Strategi Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Pada Inspektorat Jenderal Departemen Kelautan Dan Perikanan*. Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.
- Ismail, 2001. *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Ditinjau Dari Sudut Hukum Kepegawaian (The Empowerment Of The Government Human*

- Resources Viewed From The Personnel Law*). *Journal Analisis*, Tahun II, Nomor 4, Oktober 2001.
- Jeane Marie Tulung, 2014. *Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado*. *Journal "Acta Diurna"* Volume Iii. No.3. Tahun 2014
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terj.Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press,1992
- Malayu, Hasibuan, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moekijat, 1981. *Evaluasi Latihan Bagi Pegawai Negeri*. Bandung : Sinar Baru.
- Nelson, Bryant dan White. 1982. *Pembangunan Ekonomi di Negara Berkembang* (Edisi Terjemahan). Andi Offset. Yogyakarta.
- Osborne David and Ted Gaebler, 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Adision Wesley Publishing Company Inc, Massachusetts.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat
- Purwanto dan Atwi Suparman. (1999) *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta : STIA LAN PRESS, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara
- Robbins, Stephen P dan Juge. (2008). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (edisi kedua belas). Jakarta: PT. Salemba.
- Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Siagian, Sondang P, 2002. *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Suparman, R. 2010. *Model Program Pengembangan Karir Pegawai Berbasis Diklat Pada Pusat Kajian dan pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara*. Jurnal Diklat Aparatur. Volume 6: Nomor 2 : 2010. PKP2A I LAN.
- Syamsul Sunusi, 2015. *Strategi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang*. Makasar: Jurnal Administrasi Publik, Volume 5 No. 2 Thn. 2015 Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar
- Siagian, Sondang Paian, 1994. *Patologi Birokrasi: Analisis Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sluyter, Gary V. 1998. *Improving Organizational Performance. A Practical Guidebook for The Human Service Field*, Sage Publications, London.
- Thoha. Miftah dan Dharma, 1999. *Menyoal Birokrasi Publik*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1995. *Pembangunan Indonesia, Tantangan-Tantangan Dalam Tataran Nasional dan Globa Lembaga Administrasi Negara*, Jakarta.
- Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah
- Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian . Badan Kepegawaian Republik Indonesia
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Ulrich, Dove, 1998. "*Inteectual Capital = Competence X Commitment*", Sloan Management Review, Winter Edition.
- Umam, Khaerul. (2010). *Kinerja (Performance)*. Jakarta: Gramedia.
- UNDP, 1997, *Governance for Sustainable Development – A Policy Document*, New York: UNDP.
- Vroom, Victor H, 1964. *Work and Motivation*, John Willy & Sons, New York.

LAMPIRAN



**TRANSKRIF WAWANCARA
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Hari / tanggal : Rabu, 12 Oktober 2016

Lokasi : Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Nama : Masradin, SH., MH

Jabatan : Sekretaris Daerah

Pertanyaan Penelitian :

Selamat siang bapak, saya Suharjo dari Mahasiswa UT UPJJ Palangka Raya Pokjar Pangkalan Bun, kami sampai dengan saat ini menyusun tesis dengan judul : “Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat” yang mana yang menjadi lokus kami adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

Untuk itu kami ingin mewawancarai Bapak Sekretaris Daerah terkait dengan :

1. Pengembangan sumber daya aparatur
2. Bagaimana peningkatan sumber daya aparatur
3. Pengaruh pengembangan terhadap kinerja
4. Strategi pengembangan aparatur yang dilakukan oleh Sekretaris Daerah.
5. Faktor pendukung dan penghambat yang terjadi dalam pengembangan sumber daya aparatur.

Kami akan mengajukan 13 (tiga belas) pertanyaan bapak, terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur, tetapi kami menyampaikan 1 (satu) pertanyaan saja, mengingat keterbatasan waktu bapak, yang secara kami wawancara dengan tatap muka langsung, selanjutnya kami akan mewawancarai bapak melalui teks yang soal ke 2 (dua) sampai dengan 13 (tiga belas).

1. Jadi pertanyaan yang kami ajukan pak, bagaimana pengembangan kemampuan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah? terimakasih pak.

Terimakasih pak harjo, ya tapi yang pertama kami ucapkan selamat untuk menempuh dan menyelesaikan program S2 di Universitas Terbuka, ini mudah-mudahan semuanya berhasil, sukses nantinya. Untuk kaitan dengan pertanyaan saudara Harjo, untuk pengembangan sumber daya aparatur yang harus dilakukan secara berkesinambungan baik melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan serta pengembangan sumber daya manusia ini yang paling penting. Jika kalau ada hal-hal yang berkaitan dengan diklat ini kami harapkan aparatur yang ada di lingkup pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diharapkan bisa mengikuti, supaya nanti sumber daya aparatur bisa memadai sesuai perkembangan zaman, itu yang pertama.

Yang kedua agar kinerja aparatur atau sumber daya aparatur nanti lebih efektif dan berdaya guna. Jadi itu yang kita harapkan juga lebih-lebih dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi kedepan, sehingga nanti kinerja kita sebagai aparatur pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat Daerah ini bisa optimal, ini harapan saya, mudah-mudahan semua berjalan baik, lancar dan sukses, saya kira itu.

Terimakasih bapak, untuk selanjutnya, pertanyaan selanjutnya kami titipkan pertanyaan ke Bapak, secara tertulis bisa menjawab untuk kami dan itu akan menjadi referensi kami untuk kedepan, bapak. Terimakasih Bapak, selamat siang.

2. Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur secara informal di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ?

Pengembangan secara informal dilakukan melalui pembelajaran yang dilakukan aparatur secara mandiri dengan meng-upgrade pengetahuan melalui referensi regulasi yang melandasi dan memayungi pekerjaan dan tugas pokok dan fungsinya.

3. Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur secara formal di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ?

Pendidikan formal yang diikuti oleh aparatur di Sekretariat Daerah merupakan suatu proses pengembangan kemampuan pegawai kearah yang diinginkan sesuai dengan visi dan misi organisasi, sedangkan pelatihan adalah merupakan

bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus aparatur agar produktivitasnya menjadi optimal.

4. Apa yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pengembangan sumber daya aparatur ?

Jika kalau ada hal-hal yang berkaitan dengan diklat ini kami harapkan aparatur yang ada di lingkup pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diharap akan bisa mengikuti, supaya nanti sumber daya aparatur bisa memadai sesuai perkembangan zaman.

5. Apa harapan terhadap pengembangan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat ?

Bahwa pengembangan sumber daya aparatur agar kinerja aparatur atau sumber daya aparatur nanti lebih efektif dan berdaya guna. Jadi itu yang kita harapkan juga lebih-lebih dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi kedepan, sehingga nanti kinerja kita sebagai aparatur pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat Daerah ini bisa optimal.

6. Apa strategi pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur?

Pengembangan pegawai di Sekretariat Daerah dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan pegawai dengan menugaskan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan kursus-kursus yang sesuai dengan tugas-tugas pokok pegawai yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan untuk memperbaiki serta meningkatkan kemampuan prestasi kerja pegawai serta meningkatkan produktivitas kerja dan mengembangkan pengetahuan pegawai tersebut.”

7. Apakah pengembangan sumber daya aparatur berpengaruh terhadap kinerja ?

Kinerja merupakan output yang menjadi hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kapasitasnya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja.

8. Bagaimana faktor kepemimpinan dapat mendukung pengembangan sumber daya aparatur?

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi, tidak luput Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, kepemimpinan dijadikan sebagai suatu penggerak yang mampu menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja lebih baik. Kepemimpinan yang baik akan menjadi pendorong bagi setiap pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

9. Bagaimana hubungan motivasi dalam pengembangan sumber daya aparatur?

Pada Umumnya pegawai itu bekerja dengan mengandalkan kemampuan yang dimilikinya. Apabila kemampuan yang mereka miliki tidak sampai pada pemahaman akan pekerjaan yang selanjutnya akan mereka kerjakan, maka kebanyakan dari mereka dianggap lebih bisa. Sebenarnya pegawai itu memiliki kemampuan untuk bisa mengerjakan pekerjaan lebih baik tapi hanya saja tidak disertai motivasi untuk berubah. Melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan nantinya ini maka setidaknya dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya.

10. Apakah aspek kapasitas penting dalam pengembangan sumber daya aparatur?
Aspek kapasitas sangat penting untuk dikembangkan karena terkait dengan pengembangan kemampuan aparatur yang mempengaruhi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

11. Bagaimana Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mewujudkan keadilan dalam pengembangan sumber daya aparatur ?

Untuk mewujudkan keadilan (equity) bagi aparatur, dilakukan melalui peningkatan sumber daya aparatur melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan memperhatikan keadilan secara menyeluruh di Sekretariat Daerah, hal ini di upayakan karena berpengaruh secara langsung terhadap hasil kerja pegawai. Dengan kata lain, diharapkan bahwa pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan mampu menghasilkan dan menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja, bagi pegawai yang belum memperoleh kesempatan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan akan diprioritaskan pada kesempatan berikutnya, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

12. Bagaimana pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui pendelegasian?

Pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberdayaan aparatur dengan pendelegasian kewenangan merupakan upaya pemberian kesempatan dan dorongan kepada para aparatur untuk mendayagunakan bakat, ketrampilan-ketrampilan, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu hal ini diharapkan memberikan peningkatan efisiensi dan kualitas dalam kinerja dan pelayanan.

13. Apakah pengembangan sumber daya aparatur dilakukan secara berkesinambungan?

Untuk pengembangan sumber daya aparatur yang harus dilakukan secara berkesinambungan baik melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan serta pengembangan sumber daya manusia ini yang paling penting. Jika kalau ada hal-hal yang berkaitan dengan diklat ini kami harapkan aparatur yang ada di lingkup pemerintah daerah khususnya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat diharapkan bisa mengikuti, supaya nanti sumber daya aparatur bisa memadai sesuai perkembangan zaman.”

14. Apakah spesifikasi pekerjaan mempengaruhi kebutuhan aparatur?

Kalau melihat spesifikasi pekerjaan tentunya dibutuhkan aparatur yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan hasil yang memuaskan. (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

15. Bagaimana penyusunan Materi Pelatihan dilakukan?

Dalam menyusun materi harus dilakukan dengan selektif dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan peserta, hal ini sangat penting mengingat keberhasilan kegiatan ini adalah berhasilnya peserta menyerap materi yang disampaikan sesuai dengan aturan saat ini (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

16. Apa yang dilakukan dalam melakukan strategi pembelajaran pada saat Bimtek / Sosialisasi ?

Untuk memilih strategi pembelajaran harus dilakukan dengan baik dengan mempertimbangkan waktu pembelajaran yang efektif, urutan materi dan pembelajaran serta metode penyampaian materi yang baik menurut kebutuhan peserta (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

17. Bagaimana penyediaan materi dilakukah dalam pelaksanaan kegiatan Bimtek dan Pelatihan/sosialisasi?

Materi yang disediakan diharapkan memenuhi dari kebutuhan peserta dengan maksud agar tercapainya tujuan dari Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

18. Apa yang diharapkan dari pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/sosialisasi?

Pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi dilakukan dengan berpegang pada tujuan awal yaitu mengembangkan sumber daya aparatur ke arah yang lebih maju (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

19. Dari kegiatan yang dilakukan apasaja evaluasi yang harus diperhatikan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan/sosialisasi selanjutnya ?

Dari kegiatan ini perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaan Bimtek dan pelatihan /sosialisasi selanjutnya antara lain isi dari Bimtekdan pelatihan/sosialisasi, metode pelatihan, sikap dan ketrampilan instruktur, lamanya kegiatan dan fasilitas yang digunakan (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

19. Apakah disiplin menjadi faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur ?

Tidak dapat dipungkiri bahwa penghambat aparatur untuk berkembang adalah disiplin, karena dengan disiplin akan menjadi bekal awal dalam pelaksanaan tugas yang baik (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

20. Bagaimana dengan penempatan sumber daya aparatur yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu apakah tidak menjadi penghambat dalam pengembangan?

Dalam penempatan aparatur dilakukan dengan berbagai pertimbangan, namun dengan keterbatasan sumber daya aparatur dan banyaknya teknis kegiatan itu yang menyebabkan penempatan terkadang tidak sesuai dengan disiplin ilmu, namun oleh pimpinan dipandang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

21. Apakah pembagian tugas di Setda sudah merata ?

Memang dalam pelaksanaan tugas diperlukan sebuah akselerasi untuk mendapatkan hasil yang baik, namun keterbatasan kemampuan dan jumlah aparatur terkadang membuat aparatur yang mempunyai keahlian yang lebih dipercayakan tugas yang lebih banyak” (wawancara, 15 Desember 2016).



**TRANSKRIF WAWANCARA
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Hari / tanggal : Senin, 31 Oktober 2016

Lokasi : Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Nama : Informan I

Panitia Pelaksana Bimbingan Teknis Penyusunan
Dokumen Kontrak.

Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah dalam melaksanakan Bimbingan Teknis dilakukan assesment terlebih dahulu ?

Dilakukan assesment dengan metode melihat dari bagian kinerja organisasi yang rendah sehingga disimpulkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.

Pelaksanaan identifikasi kebutuhan organisasi dilakukan pada tahun sebelumnya, dengan memperhatikan sasaran kinerja pegawai (SKP) yang tidak tercapai, dimana disimpulkan bahwa terdapat permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan kinerja pegawai” (hasil wawancara, 15 Desember 2016)

2. Apa yang dilakukan dalam penentuan spesifikasi pekerjaan terhadap kebutuhan Bimbingan Teknis ?

Untuk penentuan suatu spesifikasi pekerjaan dilakukan dengan melakukan penelaahan terhadap tingkat kebutuhan pekerjaan dengan persyaratan tertentu terhadap aparatur.

3. Bagaimana penentuan tujuan Bimbingan teknis menyesuaikan dengan kebutuhan ?

Dalam menentukan tujuan Bimbingan Teknis sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan peserta dengan memperhatikan pada bagian pelaksanaan kinerja yang lemah dalam organisasi maupun kinerja peserta.

3. Apakah dalam Bimbingan Teknis ini tersedia modul dan bagaimana penyusunannya ?

Materi atau modul yang tersedia cukup sudah sesuai dengan tujuan pelaksanaan tujuan Bimbingan Teknis , penyusunan modul dilakukan oleh narasumber yang berkompeten dibidangnya dengan menyesuaikan dengan kebutuhan peserta dan aturan yang berlaku saat ini.

4. Strategi apa yang tentukan dalam pembelajaran ?

Kalau untuk memilih strategi pembelajaran pada pelaksanaan Bimbingan Teknis yaitu dipandang tepat dengan strategi pembelajaran orang dewasa, hal itu disebabkan peserta yang hadir mempunyai pengetahuan dasar yang cukup.

5. Apakah dalam memilih sumber pembelajaran sesuai dengan kebutuhan ?

Dalam memilih dan mendapatkan sumber-sumber pembelajaran pada pelaksanaan Bimbingan Teknis yaitu sudah dilakukan dengan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan peserta dengan mengikuti aturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Apakah setelah pelaksanaan Bimbingan Teknis pernah dilakukan evaluasi dan bagaimana hasilnya ?

Untuk pelaksanaan evaluasi Bimbingan Teknis belum pernah dilakukan baik melalui wawancara, angket maupun pre test, ini akan menjadi bahan masukan bagi panitia dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis tahun-tahun berikutnya.

7. Apakah dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis ini diperlukan komitmen ?

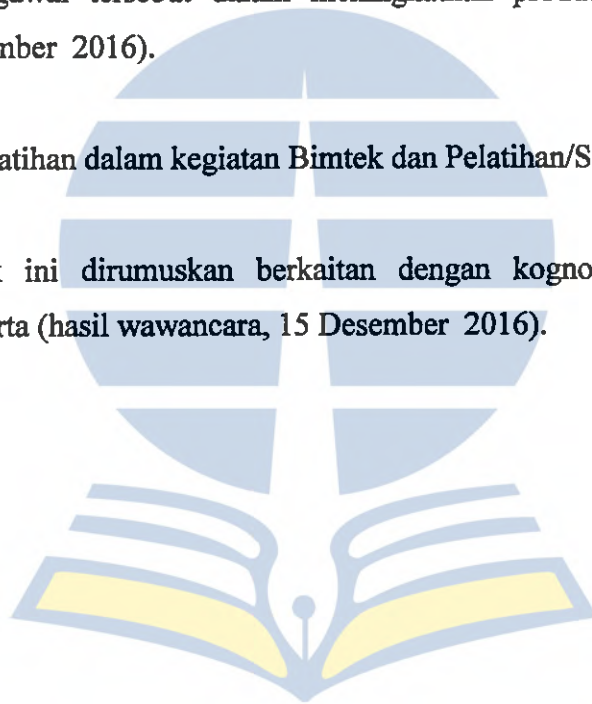
Dalam pelaksanaannya Bimbingan Teknis tidak bisa dipungkiri perlunya komitmen demi kelancaran jalannya program pengembangan aparatur ini. Kesamaan komitmen antara pelaksana dan pembuat kebijakan yang membuat kegiatan ini dapat berjalan dengan baik dan lancar .

8. Bagaimana meningkatkan produktivitas pegawai yang masih rendah?

Perlu diperhatikan secara baik pelaksanaan pengembangan pegawai, karena ini akan membantu pegawai tersebut dalam meningkatkan produktivitasnya (hasil wawancara, 15 Desember 2016).

9. Apasaja yang di perhatikan dalam kegiatan Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi?

Pelaksanaan Bimtek ini dirumuskan berkaitan dengan kognitif, afektif dan psikomotor dari peserta (hasil wawancara, 15 Desember 2016).



**TRANSKRIF WAWANCARA
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Hari / tanggal : Senin, 31 Oktober 2016

Lokasi : Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Nama : Informan II

Alumni Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak.

Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah Bimbingan Teknis yang diikuti sudah memenuhi kebutuhan Organisasi dalam pengembangan sumber daya aparatur?

Dari kebutuhan Sekretariat Daerah sendiri, pengadaan Bimbingan Teknis Penyusunan Dokumen Kontrak ini tampaknya cukup baik hal ini mendorong pegawai mengembangkan dirinya.

2. Apakah semua aparatur dapat mengikuti Bimbingan Teknis ini ?

Memang tidak semua pegawai dapat mengikuti suatu Bimtek, hal itu dibatasi dengan kapasitas aparatur dan kapasitas teknis pekerjaan.

3. Apakah pelaksanaan Bimtek ini sudah memenuhi kebutuhan peserta dalam melaksanakan pekerjaannya ?

Terhadap kebutuhan peserta, pelaksanaan Bimtek cukup baik, ada beberapa tahapan penyusunan dokumen kontrak yang selama ini kurang dimengerti, namun dengan dengan Bimtek ini, saya lebih memahami bagaimana penyusunan dokumen kontrak yang baik sesuai aturan yang berlaku” (Wawancara, 31 Oktober 2016)

4. Apakah tujuan pelaksanaan Bimtek ini sudah sesuai dengan pengembangan sumber daya aparatur ?

Menurut saya, tujuan pelaksanaan Bimtek ini pada dasarnya baik, karena mendorong pegawai untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam melaksanakan pekerjaan, apabila kemampuan pegawai meningkat diharapkan kinerja pegawai juga meningkat.

5. Bagaimana ketersediaan Modul atau materi dalam pelaksanaan Bimbingan Teknis ?

Modul yang disediakan sudah baik, baik dari jumlah yang disediakan dan isi materinya sesuai dengan aturan sekarang, modul itu akan menjadi panduan dalam pelaksanaan pekerjaan karena mudah dipahami.

6. Apakah dalam penyediaan materi mudah dipahami dan sesuai dengan kebutuhan?

Dalam penyediaan materi, disediakan dalam bentuk modul yang mudah dipahami dan cukup menjawab dari permasalahan yang dihadapi.

7. Apakah setelah pelaksanaan Bimtek ini ada dilakukan evaluasi dari peserta ?

Semestinya dalam setelah diadakan Bimtek dilakukan evaluasi baik melalui test maupun angket sebagai bahan evaluasi pelaksanaan Bimtek selanjutnya.

8. Bagaimana pembelajaran dilakukan ketika pelaksanaan kegiatan pelaksanaan Bimtek?

Pada saat pelaksanaan Bimtek, pembelajaran yang dilakukan oleh pengajar atau instruktur dengan proses pembelajaran orang dewasa (hasil wawancara, 15 Desember 2016)

9. Apasaja yang dirasakan dari hasil pelaksanaan Bimtek dan Pelatihan /sosialisasi?

Pelaksanaan Bimtek dirasakan memberikan dampak dalam meningkatkan pengetahuan kami dalam melaksanakan pekerjaan, banyak hal yang baru yang diperoleh dalam kegiatan ini (hasil wawancara, 5 Desember 2016)



**TRANSKRIF WAWANCARA
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Hari / tanggal : Senin, 31 Oktober 2016

Lokasi : Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Nama : Informan III

Pelaksana Sub Bagian Kepegawaian Setda Kab. Kobar.

Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah motivasi berperan dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis ?

Motivasi peserta Bimtek itu sangat penting, karena itu akan memacu semangat peserta dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya.

2. Apakah ada komitmen dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis ?

Pelaksanaan Bimtek ini dapat dilakukan karena adanya komitmen dan tujuan yang sama antara pimpinan, panitia dan peserta bahwa Bimtek ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Apakah yang menjadi penghambat pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi ?

Penghambat yang terjadi adalah rendahnya daya saing dari pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya, ini dipengaruhi oleh pemikiran pegawai terhadap resiko pekerjaan yang dilaksanakan.

4. Apakah ada dampak bagi aparatur yang ditempatkan pada pekerjaan yang bukan bidangnya ?

Pegawai akan merasa tidak nyaman apabila ditempatkan pada pekerjaan yang bukan bidangnya, walaupun dapat bekerja dengan baik namun akan menjadi halangan dalam akselerasi pelaksanaan pekerjaan.

5. Apakah pembagian pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan sudah berjalan dengan baik ?

Pembagian kerja yang tidak merata adalah salah satu penyebab penghambat dalam pelaksanaan semua pekerjaan dan tanggungjawab, karena ada pegawai yang pekerjaan rutinnnya cukup banyak ditambah lagi beban pekerjaan lainnya, bahkan ada pegawai yang menghindar mengikuti Bimtek karena akan menambah beban kerja lagi.

6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya aparatur ?

Pemimpin memberikan pengaruh dalam pengembangan sumber daya aparatur, karena dengan kewibawaan dan kewenangannya dapat menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan



**TRANSKRIF WAWANCARA
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Hari / tanggal : Kamis, 15 Desember 2016

Lokasi : Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Nama : Informan IV
Kepala Bagian Umum Setda Kab. Kobar.

Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah motivasi berperan dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis ?

Motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai, tanpa motivasi yang benar maka tidak mungkin pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

2. Apakah ada komitmen dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimbingan Teknis ?

Tentu dalam setiap kegiatan, ada sebuah komitmen dalam pelaksanaannya, ini terlihat dari segi penganggaran biaya, komitmen jadwal kegiatan dan pertanggung jawaban tersebut.

3. Apakah yang menjadi penghambat pengembangan sumber daya aparatur melalui Bimtek dan Pelatihan/Sosialisasi ?

Penghambat yang mendasar biasanya disiplin pegawai, ada beberapa pegawai yang kita ikutkan bimtek maupun pelatihan namun tidak mengikuti dengan sungguh-sungguh, hal itu menjadikan kegiatan tersebut tidak memberi dampak pada pegawai bersangkutan.

4. Apakah ada dampak bagi aparatur yang ditempatkan pada pekerjaan yang bukan bidangnya ?

Pegawai biasanya tidak betah dalam melaksanakan pekerjaannya, meskipun ada juga yang berusaha belajar dan mencitai pekerjaan barunya.

5. Apakah pembagian pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan sudah berjalan dengan baik ?

Secara tupoksi, pembagian tugas setiap pegawai sudah jelas namun dalam pelaksanaannya memang tidak semua pegawai yang mau mengerjakan semua yang menjadi tugasnya, sehingga pekerjaan tersebut harus dikerjakan oleh pegawai yang lain, yang sudah memiliki tugas dan beban yang berat juga.

6. Bagaimana kepemimpinan berdampak bagi pengembangan sumber daya aparatur di Setda Kab Kotawaringin Barat ?

Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar bekerjasama dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. (wawancara, 15 Desember 2016)



**PEDOMAN WAWANCARA
DALAM RANGKA PENYUSUNAN TESIS
“ STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”**

1. Pengembangan Kemampuan Sumber daya aparatur

a. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan upaya yang harus dilakukan secara berkesinambungan (sustainability) untuk meningkatkan mutu sumber daya aparatur secara optimal, diantaranya adalah melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan.

A. Kajian Teori

Kajian teori berfokus pada pada teori-teori atau konsep-konsep tentang pengembangan sumber daya aparatur. Dalam hal ini teori dapat menjadi alat bantu utama untuk mempertajam proses berfikir dan menganalisa serta menarik kesimpulan.

1. Aparatur Pemerintah

Aparatur pemerintah merupakan pelaksana roda birokrasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai secara sistematis dan menjunjung tinggi inovasi dalam bekerja. Menurut Salam (2004:169) aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintah melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

2. Sumber Daya Aparatur

Pengertian sumber daya aparatur adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan. Pengertian sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu (Badudu dan Sutan, 1996).

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah, untuk mengembangkan sumber daya aparatur. Sehingga kinerja suatu pemerintah dapat mewujudkan profesional pegawai. Kinerja para aparatur tersebut berdasarkan jabatan dan pekerjaan yang dibebankan kepada aparatur tersebut dapat berjalan dengan baik.

Berkaitan dengan sumber daya aparatur di atas, untuk mewujudkan profesional pegawai. Menurut Jhon M. Echols dan Hassan Shadily dalam Kamus Inggris Indonesia, bahwa profesional adalah seorang tenaga ahli, pekerjaan yang sesuai di bidangnya, dan berdasarkan jabatan (Echols dan Hassan, 1996:449)

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu tujuan dibentuknya organisasi publik adalah agar ia menjadi wahana yang efektif dan efisien dalam mewujudkan cita-cita bersama. Agar cita-cita atau tujuan tersebut dapat tercapai, maka organisasi tersebut harus merumuskan dengan jelas hirarki otoritas, pembagian tugas berdasarkan spesialisasi keahlian, pembagian yang jelas hak dan kewajiban, mengutamakan hubungan impersonal serta mengedepankan seleksi dan promosi berdasarkan kecakapan teknis. Dalam praktek pemerintah modern, ada 4 prinsip yang harus dipegang yakni "*cutting red tape, putting customer first, empowering employeeto get result, cutting back to basic: producing better government for less* (Peter, 1993: XXX VIII) Prinsip tersebut dimaksudkan agar tugas pelayanan pemerintah dilakukan dengan baik.

Organisasi pemerintah daerah sebagai suatu sistem hendaknya pelayanannya merupakan kombinasi antara *service operating system and service delivery system* (Loveluck, 1991 : 14) Pelayanan yang menekankan pada *service delivery system* berarti pemerintahan daerah atau birokrasi menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara luas. Sedangkan kualitas pelayanannya diukur dari *service performance* (persepsi manajemen), *perceive* (pelayanan yang dirasakan masyarakat) dan *perceive service* (pelayanan yang diharapkan masyarakat). Untuk bisa memberikan pelayanan yang baik, aparat haruslah dikembangkan motivasi dan kemampuannya. Kegiatan inilah yang disebut pengembangan sumberdaya aparatur. Armstrong mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi (Armstrong, 1994:1). Oleh karena ia harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan harapan. Salah satu sasaran yang dapat digunakan oleh para manajer dalam rangka melaksanakan investasi dan perhatian terhadap sumberdaya manusia di dalam organisasi adalah dengan melakukan pengembangan terhadap sumberdaya manusia tersebut.

Ada empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumberdaya aparatur sebagaimana yang dikemukakan oleh Bryant dan White yang meliputi “capacity, equity, empowerment and sustainability” (Bryant dan White, 1982: 15). Setiap upaya pengembangan haruslah memberikan penekanan pada kapasitas (capacity) yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu. Setelah itu penekanan diberikan pada aspek pemerataan (equity) dalam rangka menghindari perpecahan yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Selain itu harus pula diperhatikan aspek pemberian kekuasaan dan wewenang (empowerment) yang lebih besar. Dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar-benar bermanfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Di samping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang lokasi sumberdaya. Terakhir adalah aspek keberlanjutan atau keberlangsungan (sustainability) yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Jika diamati lebih lanjut maka aspek yang perlu dikembangkan adalah aspek motivasi atau kemauan.

Kemudian Schuler dan Youngblood mengungkapkan bahwa pengembangan sumberdaya aparatur pada suatu organisasi akan mencakup berbagai faktor seperti: “pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja” (Youngblood, 1999: 16). Sementara itu Klinger dan Nalbandian memasukkan pula, “faktor motivasi kerja, dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumberdaya aparatur” (Klinger dan Nalbandian, 1985:21).

Di samping itu, Osborne dan Gaebler justru lebih mementingkan pengembangan visi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada public (Osborne dan Gaebler, 1992:113). Sejalan dengan desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan

sumberdaya aparatur pada visi, inovasi, dan kemampuan aparat untuk melaksanakan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Selanjutnya CDA (Canadian International Development Agency) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya aparatur menekankan manusia sebagai alat (means) meupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran untuk mereka terlibat dalam system sosio-ekonomi di Negara itu.

Stewart (1997:15) mengatakan bahwa modal intelektual merupakan kekayaan baru organisasi, karena modal intelektual adalah materi intelektual yang berupa pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Untuk membangun sumberdaya aparatur berkualitas yang dapat dijadikan modal intelektual bagi organisasi, diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal yang diikuti oleh anggota organisasi, tapi juga didukung iklim organisasi yang kondusif. Sebab modal intelektual harus dibangun melalui suatu tradisi ilmiah, dengan dukungan politik yang kuat dari para pengambil keputusan.

Membangun sumberdaya aparatur yang berkualitas agar dapat menjadi modal intelektual organisasi, dapat dilakukan melalui penciptaan suatu organisasi pembelajaran (learning organization). Di dalam organisasi pembelajaran yang perlu dikembangkan adalah membiasakan setiap anggota organisasi berpikir secara sistematis, tidak berpikir secara individual ataupun terkotak-kotak. Sebab pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai tujuan organisasi (Etzioni: 1992:7) Terhambatnya pengembangan sumber daya aparatur disebabkan oleh administratif incapacity (Bryant and

White, 1982:35). Kesemuanya itu pada hakekatnya menunjukkan gejala rendahnya tingkat kemampuan administratif para aparat.

Rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh beberapa sebab seperti:

- a. Simpang siurnya perundang-undangan yang mengatur bidang kepegawaian
- b. Merajalelanya "spoil System" dalam penerimaan, pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai.
- c. Tidak adanya data statistik yang akurat tentang jumlah pegawai Negeri yang menimbulkan kesukaran dalam kebijaksanaan pembagian tugas di bidang kepegawaian.
- d. Sistem penilaian yang tidak obyektif.
- e. Pendidikan dan pelatihan yang tidak terarah
- f. Banyaknya instansi yang turut campur tangan dalam memecahkan masalah kesejahteraan pegawai.
- g. Pendapatan pegawai negeri yang rendah dan implikasinya dibidang kegairahan bekerja, kesukaran dalam menegakkan disiplin pegawai (Siagian, 1988:21).

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- a) Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
- b) Meningkatkan produktivitas
- c) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
- d) Meningkatkan komitmen karyawan
- e) Mengurangi turn over dan absensi

4. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang artinya suatu cara untuk memenangkan pertempuran. Strategi manajemen menurut Vietdzal Rivai adalah suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu : kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai. Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Adapun kriteria strategi yang baik adalah :

- a. Tujuan yang jelas, sehingga mampu memberikan stabilitas dan kesatuan arah. Mampu mendefinisikan berhubungan dan tugas dan fungsi organisasi, dan tujuan pendirian organisasi dan kontribusi organisasi pada sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi.
- b. Dirumuskan berdasarkan pemahaman kondisi lingkungan. Hal ini berhubungan dengan perubahan teknologi, social, ekonomi, budaya dan politik apa yang memungkinkan menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi .
- c. Dirumuskan berdasarkan penilaian objektif terhadap sumber yang dimiliki adalah merupakan kajian terhadap ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan faktor alternative pilihan suatu tindakan dalam menghadapi hal yang menjadi hambatan penerapan strategi.

- d. Bisa dimplementasikan secara efektif, yaitu strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan dilingkungan organisasi dan adanya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Agar diperoleh SDM yang bermutu, pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki antara lain kesesuaian jabatan dan pekerjaan dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan sesuai rencana.

Peningkatan mutu sumber daya manusia antara lain adalah :

- a. Menyiapkan seseorang pada suatu saat mampu diserahi tugas yang sesuai.
- b. Memperbaiki kondisi seseorang yang merasa sedang ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
- c. Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakan.
- d. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun yang tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
- e. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan
- f. Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
- g. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya

Berbagai-bagai model desain pelatihan telah dikembangkan, salah satunya adalah Model Kejadian-Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa

organisasi dan individu adalah sangat kompleks. Namun, tidak semua variabel dapat dimasukkan dalam desain pelatihan. Oleh karena itu, terdapat titik-titik penting (kejadian-kejadian kritis) yang dicermati dan direncanakan. komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi.

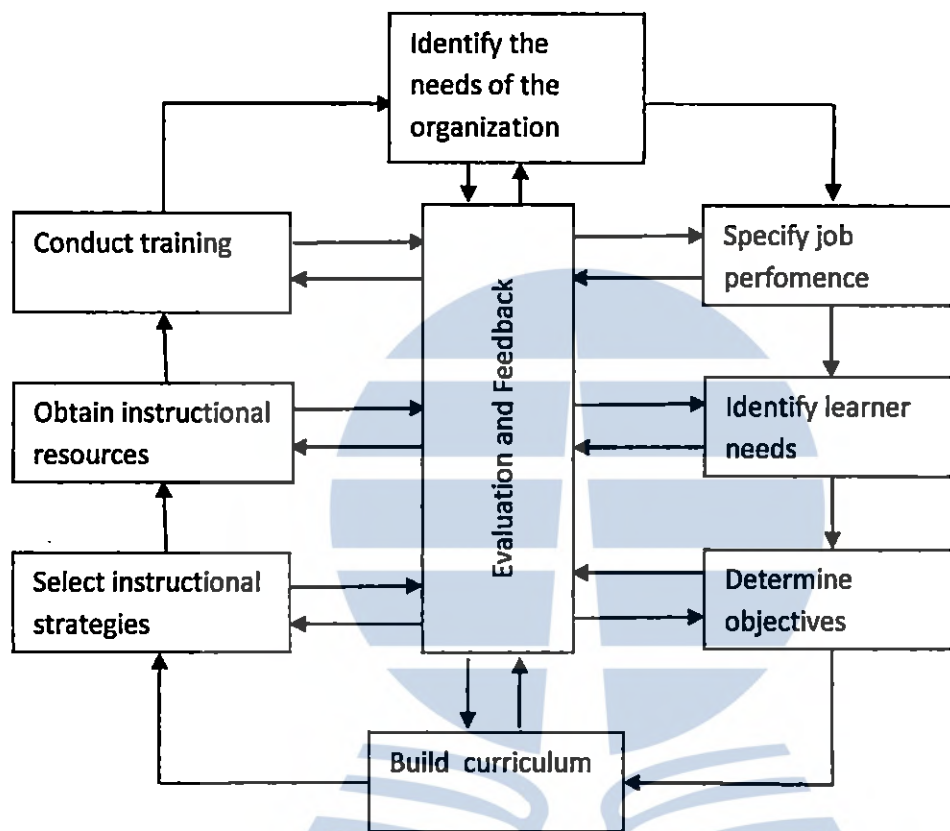
5. Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pencapaian tujuan organisasi. Kinerja berfaedah untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas Pemerintahan dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan serta motivasi kerja aparatur pemerintahan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja Pegawai Negeri Sipil yang dapat dicapai dan dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja terdiri dari SKP dan perilaku kerja.

6. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Model Kejadian-Kritis (The Critical-Events Model disingkat CEM) yang diperkenalkan oleh Nadler (1982). Pada dasarnya, CEM merupakan suatu model terbuka, yang menyadari bahwa organisasi dan individu adalah sangat kompleks.



Gambar 1 The critical events model (sumber: Nadler 1982: 12)

Pendekatan *critical event model* ini terdiri atas delapan tahap, komponen-komponen dalam desain model CEM terdiri dari: (1) identifikasi kebutuhan organisasi, (2) spesifikasi kinerja pekerjaan, (3) identifikasi kebutuhan peserta pelatihan, (4) penentuan tujuan khusus, (5) penyusunan kurikulum pelatihan, (6) pemilihan strategi instruksional, (7) penyediaan sumber daya instruksional, (8) pelaksanaan pelatihan, dan (9) balikan dan evaluasi. Dalam setiap langkah dari model pelatihan yang dikembangkan Nadler selalu di evaluasi untuk memberikan umpan balik/saran. Perputaran ini bertujuan untuk melihat keunggulan dan

kelemahan dari pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah masih perlu diadakan perbaikan atau memang sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Orientasi model memuat tentang sasaran, dan tujuan digunakannya sebuah model, sehingga pelatihan memahami arah dari penggunaan model yang akan dipergunakannya. Komponen sebuah model menjelaskan tentang tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu model. Suatu model pelatihan dirumuskan dengan mempertimbangkan orientasi nilai tertentu dalam, menentukan tujuan dan metode-metode yang dipergunakan dalam pencapaian tujuan tersebut. Model pelatihan hendaknya tidak menjadi aturan baku tetapi merupakan suatu pedoman yang penerapannya mampu mengembangkan gagasan dan kreatifitas dalam penerapannya.

Menurut Manullang, tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu,

- a. Menambah pengetahuan
- b. Menambah keterampilan, dan
- c. Merubah sikap

Armstrong menyatakan: "Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia

sangat menentukan. Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan – persoalan organisasi. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Menurut Husnan, arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

7. Kinerja Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah

Kinerja aparatur pemerintah daerah, memang terlihat jauh lebih baik jika dibandingkan dengan keadaan pada dua atau tiga dekade yang lampau. Namun dikalangan pemerintah, utamanya pemerintah daerah, masih terlihat birokrat-birokratnya yang masih bersifat formaistik, bahkan ritualistik. Prosedur pelayanan publik yang berbelit-belit dan kadang-kadang menjengkelkan publik masih belum lenyap atau berkurang. Ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan aparatur pemerintah seperti yang dilansir oleh

Tjokroamidjojo (1995: 155) dan beberapa media massa lainnya mengidentifikasi kekurangan maupun dan kelemahan aparaturnya dalam melaksanakan tugasnya.

Kebijakan pengembangan sumberdaya aparaturnya selain bertujuan meningkatkan wawasan aparaturnya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat dalam ukuran yang seimbang, juga meningkatkan profesionalisme agar Aparatur Sipil Negara lebih aktif dan efisien. Untuk itu pengembangan sumber daya aparaturnya perlu dilakukan, karena dengan kegiatan tersebut akan terjadi peningkatan kemampuan pegawai, baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianannya. Salah satu instrument penting dalam pengembangan sumber daya aparaturnya melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam era orde baru mulai tahun 1971 hingga era reformasi pemerintah tak pernah berhenti mengumandangkan perlunya usaha pembinaan, penyempurnaan dan penertiban aparaturnya baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, yang dimaksudkan agar mampu menjadi alat yang efisien, efektif, bersih dan berwibawa dan mampu melaksanakan tugas umum Pemerintahan maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar, dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan kemampuan sumber daya aparaturnya, apabila direncanakan dan diselenggarakan dengan cara tepat akan memberikan dampak positif yang cukup besar baik terhadap diri pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Hampir dapat dipastikan bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan, keterampilan serta pengabdian sehingga dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kemampuan administrative pegawai dan pada akhirnya juga akan membuka peluang yang lebih besar bagi perkembangan karier pegawai yang bersangkutan.

Harapan-harapan seperti dijelaskan di atas, pada Negara-negara berkembang termasuk Indonesia, belum sepenuhnya dapat terwujud karena masih terdapatnya kelemahan-kelemahan di dalam implementasi pendidikan dan pelatihan. Belum sempurnanya pelaksanaan Diklat dapat dilihat baik dari sudut ketidak samaan pelaksanaan dengan policy guidelines maupun minimnya hasil yang dicapai. Dalam banyak hal “pengembangan sumberdaya aparatur tidak selalu didasarkan pada kebutuhan, dilakukan kurang professional dan kurang berkesinambungan “(Thoha dan Dharma, 1999:52).

8. Peningkatan Kinerja Aparatur

Salah satu factor/variable yang besar peranannya dalam meningkatkan kinerja adalah motivasi. Pentingnya masalah motivasi yang dikaitkan dengan masalah kinerja, sudah lama diakui pentingnya bagi praktek management. Taylor yang oleh banyak ahli management dianggap sebagai “the founding father of scientific”, sejak semula sudah menyadari peranan motivasi dalam management. Taylor dan pengikutnya berpendapat bahwa akan melakukan tugas mereka secara efektif apabila mereka dilatih dengan baik dan memperoleh pembayaran yang baik pula. Taylor juga mengatakan bahwa tidak efisiennya industri-industri di Amerika karena metode kerja yang dipergunakan tidak baik, perlengkapan yang tidak memadai dan system pemberian insentif yang tidak direncanakan dengan tepat. Selanjutnya ia mengatakan bahwa metode ilmiah dapat digunakan untuk mencari “satu cara terbaik” (one best way) untuk melaksanakan pekerjaan atau untuk menyusun rencana pemberian insentif yang sesuai dengan tuags yang dilakukan oleh pegawai.

Dari sudut motivasi, implikasi ajaran taylor tersebut ialah bahwa penghargaan berupa uang (money reward) dianggap sebagai motif utama seseorang, dan mengabaikan adanya kebutuhan-kebutuhan yang lain seperti misalnya need for fulfillment dan lain sebagainya. Tekanan yang berlebihan terhadap pentingnya financial reward ini telah menyempitkan ruang

gerak management untuk dapat memberikan penghargaan-penghargaan yang lain. Di samping itu, Taylor juga mendasarkan teorinya pada asumsi bahwa motivasi kerja seseorang dapat ditimbulkan apabila penghargaan dan hukuman dikaitkan langsung dengan prestasinya, dan sebagai konsekuensinya, diperlukan metode pengukuran yang obyektif untuk dapat mengukur prestasi kerja seseorang. Hal ini merupakan kelemahan lain dari teori motivasi Taylor karena sekalipun barangkali tidak sulit untuk memperoleh metode yang obyektif untuk mengukur prestasi pegawai yang menduduki tingkatan yang rendah, akan tetapi sulit sekali untuk mengukur prestasi kerja pegawai yang tergolong staf atau posisi managerial yang lain. Hartono (1997) yang meneliti tentang pengaruh kenaikan gaji terhadap kinerja PNS, menunjukkan bahwa tak ada hubungan yang signifikan antara kenaikan gaji dengan kinerja. Ini berarti bahwa gaji merupakan variable penting namun bukan segalanya dalam upaya meningkatkan kinerja.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, dalam karyanya yang berjudul "Motivation and Personality" Maslow mengataan bahwa seseorang didorong untuk mencapai tujuan tertentu karena ia mempunyai kebutuhan yang timbul dari dalam dirinya sendiri untuk mencapainya. Maslow mengkategorikan dan menyusun kebutuhan setiap manusia dalam bentuk hirarki dimulai dengan kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang paling rendah, diikuti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perasaan ikut memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk dapat menjadi sesuatu yang diharapkan, sebagai kebutuhan yang tertinggi.

Maslow (1974: 82-84) menggambarkan sebagai berikut: Kebutuhan fisiologis (physiological need); tergolong dalam kebutuhan antara lain lapar, haus, tidur, sex dan kebutuhan lainnya yang bersifat jasmani. Kebutuhan fisiologis ini akan sangat dominant selama belum terpenuhi. Ini berarti bahwa kebutuhan, yang lain tidak dapat dipakai sebagai

dasar untuk memotivasi bilamana kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi sebagaimana dikatakan oleh Maslow.

Kebutuhan akan rasa aman (Safety needs) Dalam terpenuhinya kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggilah yang dominant. Termasuk dalam kebutuhan ini antara lain proteksi terhadap seseorang dari gangguan fisik seperti misalnya kesehatan jasmani dan jaminan keadaan ekonominya. Dari sudut management, pemenuhan terhadap kebutuhan ini, terlihat dari usaha mereka untuk memberikan jaminan kerja dan memperbesar bantuan terhadap pegawai. Kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan cinta (belongingness and love need). Apabila dua kebutuhan yang tersebut pertama menyangkut diri pribadi seseorang, kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan kebutuhan terhadap cinta kasih, merupakan kebutuhan terhadap orang lain yaitu kebutuhan akan perasaan sebagai bagian dari anggota kelompoknya dan kebutuhan untuk menerima dan memberikan rasa cinta terhadap sesamanya.

Kebutuhan terhadap penghargaan (esteem need) Termasuk di dalamnya kebutuhan akan penghargaan dari orang lain dan dirinya sendiri. Pemenuhan terhadap kebutuhan ini akan dapat menimbulkan rasa percaya pada diri sendiri. Kebutuhan atau keinginan untuk menjadi apa yang dikehendaki sesuai dengan kemampuannya. Kebutuhan ini disebut "self actualization needs". Dalam hubungan ini Maslow juga mengatakan bahwa pemuasan kebutuhan ini hanya mungkin terpenuhi apabila kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi.

Mengacu pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa inti ajaran Maslow ini didasarkan pada dua premis pokok yaitu: (1) Bahwa manusia merupakan binatang yang mempunyai keinginan (Wanting animal) dan kebutuhannya tergantung pada apa yang telah dimiliki. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat mempengaruhi tingkah lakunya. Kebutuhan yang telah terpuaskan, tidak lagi merupakan motivator; (2) Kebutuhan tersusun

dalam urutan pentingnya. Apabila salah satu kebutuhan tersebut terpenuhi, kebutuhan berikutnya timbul dan menuntut untuk dipenuhi. Bagi seorang manager untuk memotivasi bawahannya cukup dengan mengetahui kebutuhan manakah dalam hirarki tersebut yang belum terpenuhi.

9. Kemampuan Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja

Dalam dasa warsa 1990-an telah terjadi pergeseran tentang kemampuan aparatur. Kalau dulu titik beratnya adalah peningkatan kemampuan teknis, dewasa ini penekanan titik beratnya pada kemampuan intelektual quisen, Emosional Quisen dan Spiritual Quisen secara integral dan holistic. Hasil studi yang dilakukan Solemen (1990: 89) menunjukkan bahwa 3 (tiga) kemampuan manusia ini mempunyai andil yang besar terhadap peningkatan kinerja. Atmosudirjo mengemukakan bahwa: "Kemampuan merupakan kekuatan mental, kekuatan untuk berbuat memenuhi kebutuhan (demand) daripada situasi dan kondisi" (Atmosudirjo, 1973: 124). Hal ini berarti di dalam kemampuan, terkandung pengertian kekuatan mental yang ada dalam diri manusia yang memungkinkan ia dapat berbuat sesuatu atau tidak.

Menurut Gibson et al, kemampuan "Menunjukkan potensi seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan" (Gibson et al, 1997: 104). Ada kemungkinan kemampuan dimanfaatkan atau tidak dimanfaatkan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan bukan yang ingin dilaksanakan. Dari kedua pendapat tersebut di atas, dapat diketahui bahwa kemampuan seseorang dapat dilihat pada adanya kekuatan atau segenap daya dan kesanggupan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal. Dengan demikian kemampuan seseorang pegawai akan ditunjukkan dengan kekuatan dan kesanggupannya melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, diwujudkan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai.

Sedangkan Vroom (1946: 198) menyatakan bahwa “kemampuan biasanya menunjukkan pada potensi untuk melaksanakan suatu tugas yang mungkin digunakan atau mungkin tidak digunakan. Ini menunjukkan pada “apa yang dapat dikerjakan seseorang” dan bukan pada “apa yang dikerjakan”. Berdasarkan atas uraian di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kemampuan merupakan modal yang dapat berupa kekuatan mental, kesanggupan, kesungguhan, keterampilan, pengetahuan yang semuanya itu masih merupakan “Potensi” seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan di sini dapat dialihkan oleh seseorang kepada orang lain melalui proses pendidikan dan latihan. Oleh karenanya, untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam pelaksanaan tugasnya dapat didekati melalui tingkat pendidikan dan latihan yang pernah ditempuhnya serta kemampuannya dalam menyerap pengalaman yang pernah dijalaninya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja seseorang pegawai dapat diamati dari pendidikan yang diperolehnya, training atau latihan yang diikutinya serta pengalaman kerja dibidang tugas atau bidang lain yang ada hubungannya.

Kemampuan seseorang terbentuk dari pengetahuan dan keterampilannya. Seseorang pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan berarti ia memiliki pengetahuan tingkat tinggi mengenai hal-hal yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan dan memiliki keterampilan sangat baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang berpengetahuan tinggi adalah pegawai yang memiliki latar pendidikan yang tinggi dan spesialisasi pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya, ia memiliki banyak informasi actual mengenai dinamika pekerjaan baik diperoleh dari penjelasan pemerintah maupun dari artikel dalam media cetak, ia memiliki banyak teori yang melandasi cara berpikir dalam pelaksanaan pekerjaan, ia memahami setiap peraturan

perundang-undangan berikut petunjuk pelaksanaannya yang berlaku dan berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

Jika pelatihan dan penugasan khusus sering dialami oleh pegawai maka ia akan memiliki pengalaman sangat luas yang diwujudkan dalam keterampilan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan kata lain, apabila seseorang pegawai memiliki kemampuan kerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan mutu pekerjaan sangat baik atau prestasi yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh Ulrich yang menyatakan bahwa “untuk menjadikan organisasi efektif adalah dengan cara meningkatkan kemampuan pegawainya” (Ulrich, 1998: 34)

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah pegawai tingkatkan produktivitas kerja melalui pendidikan dan pelatihan, terdapat indikator-indikator baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan usaha yang membawa pengaruh positif bagi pegawai itu sendiri maupun organisasi. Dengan bertitik tolak dari masalah yang akan dibahas yakni faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan pegawai, maka sebagai berikut ini akan dibahas aspek yang paling dominan yang mempengaruhi pengembangan pegawai sebagai berikut :

a. Faktor Pendukung

a). Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai

suatu tujuan tertentu. Tanpa adanya dukungan kepemimpinan, maka proses pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai tidak akan berjalan dengan baik. Sebagai faktor penting maka dalam proses pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai harus didukung oleh kepemimpinan yang baik, yang dapat dijadikan contoh oleh bawahannya.

b). Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk meningkatkan keinginan seorang pegawai untuk mengubah dirinya menjadi lebih baik.

c). Komitmen

Komitmen/inisiatif serta kesungguhan pelaksana menjalankan program pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui pendidikan dan pelatihan ini juga sangatlah penting karena tanpa hal ini pelayanan publik tidak akan pernah terwujud. Yang ada hanyalah perencanaan tanpa disertai pembuktian berupa kegiatan.

Oleh karena itu, para pelaksana memegang peran dalam pengembangan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui pendidikan dan Pelatihan, maka usaha untuk memperbaiki mereka menjadi penting.

b. Faktor Penghambat

a). **Disiplin aparaturnya yang cenderung rendah**

Disiplin merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/instansi.

Disiplin adalah penampilan hasil kerja sumber daya aparatur dalam suatu organisasi. Disiplin dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja sumber daya aparatur . Penampilan hasil kerja terbatas pada pegawai yang memangku jabatan maupun struktural tetapi yang kepada keseluruhan jajaran sumber daya aparatur dalam suatu organisasi

b. Penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan kompetensinya,

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu faktor pendidikan dan kompetensi pegawai. Masalah yang terjadi adalah bahwa pendidikan dan kompetensi aparatur menjadi hambatan dalam pelaksanaan penempatan pegawai.

c. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang kurang merata.

Pembagian tugas dan tanggung jawab adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Dengan pembagian tugas dan tanggungjawab. Organisasi dapat mencapai kinerja outputnya yang tinggi sangat ditentukan solidnya kerjasama aparatur dalam sebuah tim untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab organisasi.

DOKUMENTASI PENATAUSAHAAN BARANG MILIK DAERAH DI KECAMATAN KOTAWARINGIN LAMA Tanggal 23 – 25 Agustus 2016



DOKUMENTASI BIMTEK PENYUSUNAN KONTRAK

Tanggal 30-31 Mei 2016

LAPORAN BIMTEK PENYUSUNAN DOKUMEN KONTRAK
30 – 31 MEI 2016 KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT



DOKUMENTASI PENATAUSAHAAN BARANG MILIK DAERAH DI KECAMATAN KUMAI, ARUT UTARA, PANGKALAN BANTENG



DOKUMENTASI WAWANCARA SEKRETARIS DAERAH KAB. KTW. BARAT



DOKUMENTASI WAWANCARA DENGAN PANITIA PELAKSANA BIMTEK PENYUSUNAN DOKUMEN KONTRAK



WAWANCARA DENGAN PANITIA PELAKSANA BIMTEK
SEKRETARIAT DAERAH KAB. KOTAWARINGIN BARAT



WAWANCARA DENGAN PANITIA PELAKSANA BIMTEK
SEKRETARIAT DAERAH KAB. KOTAWARINGIN BARAT

DOKUMENTASI WAWANCARA DENGAN ALUMNI PESERTA BIMTEK PENYUSUNAN DOKUMEN KONTRAK



WAWANCARA DENGAN ALUMNI BIMTEK SEKRETARIAT
DAERAH KAB. KOTAWARINGIN BARAT



WAWANCARA DENGAN ALUMNI BIMTEK SEKRETARIAT
DAERAH KAB. KOTAWARINGIN BARAT

DOKUMENTASI WAWANCARA DENGAN SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT



**WAWANCARA DENGAN SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN
SEKRETARIAT DAERAH KAB. KOTAWARINGIN BARAT**