

PENINGKATAN POTENSI SUMBER DAYA APARATUR DAERAH

Oleh:

ANGKASAWATI

ABSTRAKSI

Menjadikan aparatur yang professional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi tersembunyi yang ada dalam setiap aparatur menjadi bahan pemikiran yang penting dalam peningkatan potensi sumber daya manusia khususnya dipemerintah daerah pada saat ini. Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas potensial yang dimilikinya, kemudian diaplikasikan secara langsung kedalam tugas pokok dan fungsi mereka sebagai sosok customer atau pelayan yang responsive terhadap keinginan, keperluan atau kebutuhan para pelanggannya baik internal maupun eksternal.

Era reformasi membawa perubahan yang tidak kalah besarnya terutama bagi pemerintah selaku eksekutif, sebagai lembaga pelayanan masyarakat, pemerintah atau birokrasi menjadi jembatan antara aspirasi masyarakat yang diakomodir oleh institusi politik melalui lembaga legislatif dengan masyarakat riil yang secara langsung menerima dan menikmati pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Tidak seperti era sebelumnya dimana birokrasi dengan mudah mengendalikan dua kekuatan tersebut, maka kini sebaliknya birokrasilah yang berada dalam kendali dan pengawasan keduanya.

Implementasi UU No. 22/1999 mengenai Pemerintah Daerah memiliki implikasi serius bagi pelayanan publik di daerah. Peningkatan tuntutan publik harus disertai dengan peningkatan kapasitas daerah dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Namun demikian yang paling utama dalam menentukan kapasitas daerah adalah

kemampuan sumber daya manusia antara lain: adanya aspek kepemimpinan yang cukup tinggi, adanya motivasi kerja pegawai yang cenderung baik, adanya komitmen terhadap pekerjaan yang cukup tinggi.

**Kata Kunci: Peningkatan Potensi,
Sumber Daya, Aparatur
Daerah**

A. LATAR BELAKANG

Peningkatan potensi sumber daya manusia ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh cerdas, terampil, mandiri, dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan (Kartasasmita, 1995).

Bryant & White (1987) mengungkapkan bahwa terdapat empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Pertama, memberikan penekanan pada kapasitas (capacity), yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu.

2. Kedua, penekanan pada aspek pemerataan (equity) dalam rangka menghindari perpecahan didalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya.
3. Ketiga, pemberian kekuasaan dan wewenang (empowerment) yang lebih besar kepada masyarakat. Dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar-benar bermanfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Disamping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang alokasi resources.
4. Keempat, pembangunan mengandung pengertian kelangsungan pembangunan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.

Secara khusus, Schuler & Youngblood (1986) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor, seperti: pendidikan dan pelatihan; perencanaan dan manajemen karier; peningkatan kualitas dan produktivitas kerja; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja. Sementara itu, Klingner & Nalbandian (1985) memasukkan pula faktor motivasi kerja, dan penilaian

prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumber daya manusia. Lain daripada itu, Osborne & Gaebler (1996) justru lebih mementingkan pengembangan visi dan misi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Sejalan dengan semangat reformasi dan sistem desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan sumber daya manusia visi, misi, inovasi dan kemampuan aparat untuk melakukan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Semangat ini merupakan semangat kerja yang lebih berorientasi menghasilkan daripada menghabiskan anggaran dan pada waktu yang sama kepentingan publik justru dapat ditingkatkan pelayanannya.

Dari kajian atas berbagai teori diatas, sebenarnya peningkatan potensi sumber daya manusia tidak terlalu jauh berbeda dengan harapan atas atribut-atribut profesionalisme, yaitu:

1. Seseorang memiliki keterampilan dan keahlian teoritis ilmiah tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan digelutinya.
2. Harus mampu menyumbangkan ilmu dan tenaganya secara optimal untuk kelancaran usaha tempat kerjanya.
3. Harus dapat mendorong peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

4. Memiliki sikap untuk terus menerus memperbaiki dan meningkatkan keahlian dan keterampilannya.
5. Disiplin dan patuh pada aturan main profesi dan tempat kerjanya.
6. Memiliki kesiapan untuk berubah atau melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang tengah berlangsung atau bahkan mampu menciptakan perubahan.

B. POTENSI APARATUR

Guna menghadapi realisasi penyelenggaraan otonomi daerah dan upaya mengeliminasi permasalahan yang akan dihadapi dalam aspek sumber daya manusia dalam pemerintahan di daerah maka perlu dipetakan dan diidentifikasi potensi dan kondisi riil aspek kepegawaian di suatu daerah. Berbagai aspek tersebut mencakup antara lain: pertama, potensi sumber daya manusia yang dimiliki; kedua, budaya kerja pegawai pemerintah yang ada, serta yang ketiga, derajat pengetahuan pegawai mengenai gambaran atau karakteristik tugas yang bakal dihadapi pada saat realisasi otonomi daerah.

Potensi SDM merupakan kondisi riil yang dimiliki oleh suatu pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu. Kondisi tersebut menyangkut jumlah pegawai yang dimiliki untuk kemudian

dipetakan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, pengalaman kerja, jenjang kepangkatan, bidang keahlian dan termasuk pula persebaran pegawai tersebut dalam pembagian wilayah dalam suatu daerah. Analisis penting berikutnya justru dilakukan dengan memetakan potensi SDM dengan potensi wilayah yang ada. Jika hal demikian telah dapat dilakukan maka akan dengan mudah diketahui apa yang kurang dan apa yang telah memadai dalam menyelenggarakan otonomi daerah. Situasi ini akan sangat berguna bagi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan atas pelayanan kepada masyarakat serta pembangunan. Budaya kerja merupakan aspek yang penting menentukan sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja, maupun tingkat kemangkirannya (Luthans 1989).

Salah satu aspek yang bisa digunakan untuk melihat budaya kerja aparat pemerintah daerah adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan ketaatan pada peraturan-peraturan yang berlaku didalam proses pelaksanaan pekerjaan. Bagi pegawai negeri sipil, disiplin kerja juga telah diatur oleh pemerintah dalam PP No. 30/1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang memuat semua kewajiban, larangan dan sanksi

jika melanggar larangan dan tidak melaksanakan kewajiban. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh pegawai dan menyebabkannya dapat menyesuaikan diri dengan sukarela terhadap keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai dan norma yang terkandung dalam pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana mengukur disiplin kerja tersebut.

Laitener & Levine (dalam Riwukaho 1987) mengindikasikan gejala disiplin itu dengan gambaran sebagai berikut: umumnya disiplin sejati terdapat apabila para pegawai datang dikantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat kerjanya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati sesuai prosedur yang ditetapkan, apabila mereka menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor, serta apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat tinggi.

Dari gambaran tersebut maka dapatlah disusun indicator disiplin kerja aparat pemerintahan di daerah yang meliputi: pertama, frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja serta

ketepatan jam masuk dan pulang kerja; kedua, tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor,; ketiga, kualitas dan kuantitas hasil kerja; keempat, ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan; kelima, semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dengan melakukan analisis deskripsi maka dapat diringkas pokok-pokok temuan penelitian ini yang dapat dijadikan acuan kondisi lapangan di daerah penelitian. dengan memodifikasi analisis SWOT hingga terjadi penyederhanaan pada polarisasi potensi dan hambatan pengembangan sumber daya manusia pemerintah Kabupaten Trenggalek maka diperoleh kenyataan sebagai berikut: Beberapa aspek yang dapat digolongkan menjadi potensi pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Kepemimpinan yang cukup kuat sehingga mampu menjadi modal dasar untuk mengarahkan, memfasilitasi bahkan mendorong sumber daya manusia yang ada untuk lebih berkembang. Perilaku instruktif yang lebih dominan nampaknya sesuai dengan kultur masyarakat yang ada sehingga pemanfaatan pola perilaku tersebut akan memberikan dampak positif yang lebih cepat dalam

menggerakkan potensi aparat yang ada.

2. Motivasi kerja yang cenderung tinggi jelas merupakan potensi besar bagi sumber daya manusia yang ada untuk berkembang atas dasar kehendak, kemauan, dan semangat internal. Hal ini misalnya bisa dilihat dari jenjang pendidikan formal yang dimiliki total aparat yang ada cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
3. Komitmen terhadap pekerjaan yang cenderung besar sehingga hal ini merupakan kekuatan pemerintah untuk menyelesaikan tugas pelayanan dan pembangunan. Terdapat kemauan, kerelaan dan kesungguhan serta pengorbanan yang memadai dari karyawan untuk menuntaskan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Dua indikator utamanya adalah keterikatan kerja (attachment) dan kepuasan kerja yang baik cukup dari diri karyawan.

Selain potensi yang ada tersebut, maka perlu diperhatikan pula beberapa faktor penghambat pencapaian tugas oleh karyawan. Hambatan tersebut meliputi:

1. Komunikasi organisasi yang kurang efektif.
Komunikasi merupakan urat nadi kehidupan organisasi. Gangguan komunikasi berarti akan

menghambat kelancaran pelaksanaan tugas keorganisasian. Hambatan komunikasi memang dirasakan cukup besar namun demikian hal tersebut tidak diimbangi komunikasi memang dirasakan cukup besar namun demikian hal tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan komunikasi yang memadai sehingga wajar sekali jika komunikasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan menjadi kurang efektif. Jika hal ini dibiarkan maka gangguan pelaksanaan tugas ini akan berlangsung hingga tidak dapat ditolelir lagi. Secara umum kondisi tersebut justru akan sangat membahayakan kelancaran roda organisasi pemerintahan dengan segenap fungsi yang harus dijalankan.

2. Kondisi kerja yang kurang memadai
Aspek ini jelas merupakan faktor penunjang keberhasilan kerja seorang pegawai. Bilamana faktor ini tidak tersedia secara memadai maka bisa dipastikan akan mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Yang paling menonjol adalah kurangnya sarana dan prasarana kerja yang mendukung penyelesaian tugas. Kendala lingkungan kerja dan penguasaan prosedur kerja yang lemah juga menjadi hambatan

tersendiri. Hambatan ini jelas perlu diatasi dan tampaknya kemauan dan kemampuan daerah merupakan faktor utama dalam menyelesaikan hambatan pada aspek ini.

3. Prestasi kerja yang cenderung rendah

Aspek ini tampaknya secara logis merupakan konsekuensi dari hambatan hambatan lainnya. Mengingat adanya potensi faktor internal yang memadai namun tidak didukung dengan hasil kerja yang memadai.

Dengan demikian berarti ada faktor lain yang cukup besar pengaruhnya dan hal tersebut lebih berupa faktor eksternal. Untuk itu, menjadi suatu hal yang wajar bila komunikasi organisasi dan kondisi kerja kurang memadai akan diikuti pula oleh kinerja yang kurang memuaskan. Pengaruh utama yang memperhatikan justru terhadap sikap prestasi kerja yang rendah selanjutnya diikuti dengan kualitas kerja yang cenderung rendah dan tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan cenderung rendah pula. Tentu saja hal ini tidak dibiarkan berlarut-larut karena akan mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan kabupaten secara keseluruhan sehingga akan berakibat pada penurunan kinerja pelayanan

publik dan penyelenggaraan pembangunan.

C. STRATEGI PENGEMBANGAN APARATUR

Strategi pengembangan aparatur sangat diperlukan guna mengantisipasi dampak negative yang berlarut-larut dari berbagai hambatan pelayanan publik karena aspek sumber daya manusia maka diperlukan upaya dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat, efektif dan efisien serta applicable. Untuk itu diperlukan reorientasi dan reformulasi atas strategi yang telah diterapkan saat ini. Pembaharuan ini dimungkinkan sejauh sejalan dengan semangat UU No. 22/1999 yang menempatkan pemerintah kabupaten untuk lebih mandiri mengelola sumber daya yang dimiliki serta sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat yang juga telah menyesuaikan diri dengan semangat reformasi tersebut.

Strategi pertama yang diperlukan adalah mengupdate analisis pekerjaan yang telah ada. Jabatan dan pekerjaan yang melekat didalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkupnya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang sekaligus mampu memenuhi tuntutan professional sebagai administrator

publik. Cakupan job analisis ini adalah job description (uraian jabatan) dan job specification (kualifikasi jabatan). Uraian pekerjaan yang selama ini ada perlu diperbaharui sesuai dengan tuntutan jaman dan sifat kedaerahan. Selama ini uraian pekerjaan dibuat seragam antar unit yang satu dengan unit yang lain bahkan didaerah yang berbeda. Tentu saja kerumitan, kompleksitas, dan cakupan tugas pada posisi yang sama ditempat yang berbeda bisa jadi mempunyai variasi yang beragam pula.

Sebagai konsekuensi perubahan uraian jabatan dan tuntutan jaman yang berkembang maka kualifikasi jabatan menuntut updating pula. Jabatan yang semula menuntut persyaratan tertentu bagi orang-orang yang akan menjabatnya kini bisa jadi menuntut persyaratan yang lebih tinggi. Jika seorang pegawai dibagian tata usaha sebelumnya hanya dipersyaratkan mampu menggunakan mesin ketik dengan baik maka kini perlu dipersyaratkan mampu mengoperasikan program computer. Program yang dikuasaipun bukan lagi program yang berlaku beberapa tahun yang lalu akan tetapi program terbaru berlaku bahkan diperlukan staf yang mampu mengupdate dirinya dengan program computer yang terus berubah. Kualifikasi jabatan ini tentu saja harus

terus menerus direvisi karena tuntutan jaman terus berkembang dengan cepat yang jika tidak dapat direspons dengan cepat akan menjadikan pemerintah tertinggal dalam memberikan pelayanan sekaligus pembangunan.

Strategi kedua adalah pengembangan quality of work life (QWL) atau seringkali dapat diterjemahkan menjadi kualitas kehidupan kerja. Strategi ini secara khusus dapat menjadi strategi utama mengingat kendala-kendala utama yang dihadapi oleh aparat pemerintah kabupaten Trenggalek mencakup kondisi kerja yang rendah, komunikasi organisasi yang kurang efektif, serta diikuti dengan prestasi kerja yang rendah pula. Quality of Work life merupakan upaya yang menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta mempertinggi produktivitas dan prestasi kerja. Kegiatan pengembangan quality of work life terkait dengan semua elemen pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi ia secara khusus dapat dilakukan dengan mengembangkan tiga hal, yaitu: task chages atau perubahan tugas; office automation atau otomatisasi kegiatan perkantoran, dan office design atau pengembangan desain fisik kantor.

Perubahan tugas (task changes) meliputi kegiatan desain ulang tugas pekerjaan (task design) dan kegiatan desain kembali arus pekerjaan (work flow). Desain tugas pekerjaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperkaya pekerjaan (job enrichment) yang mana kegiatan ini terlebih dahulu harus melalui job analysis, job description, dan job specification sebagaimana telah dijelaskan diatas. Dengan demikian berbagai hal yang berkenaan dengan pekerjaan terus menerus dipudate sehingga sesuai dengan perkembangan yang ada. Desain ulang arus pekerjaan tentu saja merupakan konsekuensi logis dari adanya perubahan desain pekerjaan. Pekerjaan yang semakin menumpuk pada suatu bagian misalnya dapat didistribusikan pada bagian yang lain yang mungkin saja menjadi longgar ketika terjadi perubahan tugas pekerjaan. Hal-hal yang demikian ini seyogyanya terus menerus dikembangkan sesuai dengan dinamika yang ada sehingga tidak mengalami stagnasi sementara tuntutan dan kebutuhan masyarakat terus berubah dan semakin meningkat.

Selanjutnya yang perlu dikembangkan adalah otomatisasi kegiatan perkantoran. Hal ini jelas dimaksudkan untuk mempermudah,

mempercepat dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Penggunaan komputer kini bukan lagi persoalan gengsi atau aksi-aksian, karena komputeri kini jelas merupakan kebutuhan untuk mempermudah kegiatan perkantoran. Bahkan dengan menggunakan local area network (LAN) ataupun internet, maka akan mempercepat akses data dari unit yang satu ke unit yang lain yang bahkan dapat dilakukan antar instansi pemerintahan di Trenggalek maupun diluar Trenggalek. Akses data yang cepat dan akurat jelas merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan terutama yang berhubungan dengan efektivitas tugas-tugas intern maupun pelayanan langsung kepada masyarakat. Hal tersebut terutama berkaitan langsung dengan upaya meningkatkan derajat efektivitas dan efisiensi komunikasi keorganisasian di lingkungan pemerintahan dan juga secara spesifik akan mengefisienkan implementasi koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) berbagai tugas yang ada.

Hal lain yang tercakup dalam pengembangan quality of work life ini adalah desain kantor secara fisik. Desain ini selain harus menunjang arus kerja yang ada juga menyangkut kenyamanan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Bagian yang

intensif berhubungan dengan bagian lainnya seyogyanya berada pada lokasi yang berdampingan atau bagian yang paling banyak berhubungan dengan masyarakat maka harus ditempatkan dilokasi yang paling mudah dijangkau oleh mereka, seperti bagian terdepan misalnya.

Arus kerja harus didesain terlebih dahulu baik dari kepentingan internal organisasi dan terutama dari kepentingan konsumen. Desain kantor juga seyogyanya mempertimbangkan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini menyangkut kebersihan, keindahan, ketenangan, kelengkapan sarana dan prasarana pelaksanaan pekerjaan, dan kemudahan berinteraksi dengan rekan sejawat yang paling dekat bidang tugasnya, serta mampu pula menjaga privacy masing-masing pegawai. Yang terpenting dari quality of work life adalah kemampuannya untuk mendukung efektif dan efisien pelaksanaan tugas secara maksimal, namun demikian quality of work life juga membawa konsekuensi pendanaan yang cukup besar sehingga perlu diadakan berbagai pentahapan dalam realisasinya.

Dimasa yang akan datang, job design harus didahulukan lalu diikuti dengan office automation baru kemudian office design. Terutama office automation, kegiatan ini jelas

sangat penting mengingat pemerintah kabupaten Trenggalek dituntut untuk think globally but act locally, karena persaingan global tidak dapat ditawar-tawar lagi akan dihadapi oleh siapapun juga sementara otonomi daerah justru membuat kekuatan yang ada hanya berbasis lokal untuk menghadapi tantangan global tersebut. Akibatnya adalah semua strategi ini harus dikaji ulang skala prioritasnya secara empiric dilapangan sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada dan terutama kemampuan keuangan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Strategi ketiga adalah reformasi strategi pendidikan dan pelatihan. Setidak-tidaknya dapat dibagi menjadi empat jenis pendidikan dan pelatihan yaitu: pendidikan formal, pendidikan non formal, pendidikan struktural/penjenjangan dan pendidikan teknis/fungsional. Pendidikan formal dapat dilakukan dengan memberikan tugas belajar atau ijin belajar, atau dengan mendorong para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal secara mandiri.

Namun demikian, tidak semua keikutsertaan dalam pendidikan formal dapat diberi pengakuan (seperti penyesuaian pangkat atau jabatan) karena jika tidak akan membuat para pegawai hanya mengejar formalism

pendidikan. Pendidikan formal harus tetap didorong akan tetapi dengan memperhatikan kualitas pendidikan. Kebijakan yang dilansir oleh Kepala Badan Diklat Depdagri tanggal 29 September 1999 menyatakan bahwa Depdagri hanya akan mengakui pendidikan yang terakreditasi saja sehingga mereka yang memperoleh tambahan pendidikan yang terakreditasi saja sehingga mereka yang memperoleh tambahan pendidikan formal tidak bersifat asal asalan belaka. Selain itu yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian (match) antara bidang studi yang diperoleh dapat diamalkan dalam pekerjaannya, dan pekerjaan yang diemban tidak dilaksanakan secara serampangan oleh mereka yang memiliki jenjang pendidikan yang memadai namun mempunyai bidang studi yang berbeda.

Berikutnya adalah kesesuaian antara jenjang pendidikan yang ditempuh dengan persyaratan jenjang jabatan yang ada. Hal ini perlu diperhatikan untuk menjaga struktur piramida kepangkatan yang ideal karena bisa jadi persyaratan pekerjaan hanya untuk SMA akan diberikan penggajian sebesar lulusan sajrana hanya karena yang menempati pekerjaan tersebut seorang sarjana. Jika demikian halnya yang terjadi maka

efisiensi tidak terlaksana. Seorang sarjana yang bekerja untuk posisi pekerjaan SMA sebaiknya tidak ditolak karena akan berupa keuntungan bagi organisasi yang memperoleh kualitas pegawai yang baik untuk suatu pekerjaan.

Pendidikan nonformal perlu diperhatikan mengingat sifatnya yang lebih sesuai dengan perkembangan yang aktual serta fleksibilitasnya yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan pegawai. Kegiatan seperti seminar, workshop, shortcourse, dan diskusi panel, bahkan off atau on the job training sekalipun mempunyai kontribusi besar dalam memperluas wawasan seseorang.

Meskipun nilai formalnya tidak begitu besar, terkadang pendidikan nonformal ini justru mempunyai pengaruh yang lebih besar dalam mengkonstruksikan kemampuan kerja karyawan. Namun yang perlu diperhatikan adalah jangan sampai terjadi keikutsertaan seseorang dalam jenis pendidikan ini dipilih secara serampangan. Perlu diperhatikan kesesuaian bidang tugas yang dihadapi saat ini atau yang akan dihadapi pada masa mendatang sehingga nilai manfaatnya dapat dirasakan bagi si pegawai dan yang terpenting bagi organisasi.

Pendidikan nonformal ini bisa direncanakan penyelenggaraannya oleh instansi yang bersangkutan atau berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak lain. Dengan adanya semangat otonomi daerah maka pemerintah kabupaten masing-masing instansi dapat mengagendakan sendiri pendidikan nonformal yang diperlukan tanpa perlu lagi menunggu undangan dari pemerintah atasan sebagaimana yang biasa terjadi selama ini.

Keberadaan pendidikan dan pelatihan struktural atau penjenjangan selama ini memang dirasa masih diperlukan, akan tetapi dalam pelaksanaannya perlu diperbaiki jangan sampai menjadi semacam formalitas belaka. Yang perlu direformasi kiranya hanya terletak pada inisiatif penyelenggaraannya saja sehingga dimungkinkan bila pemerintah kabupaten melaksanakan sendiri diklat ini dengan bekerjasama dengan Badan Diklat yang ada.

Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dapat dilakukan sesuai dengan materi yang disusun oleh instansi terkait. Yang selalu terjadi biasanya adalah pemerintah kabupaten atau instansi di daerah selalu menunggu penyelenggarakan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat atau kantor wilayah. Dimasa

mendatang bisa saja instansi daerah berinisiatif menyelenggarakan sendiri dengan berkoordinasi dengan badan badan diklat yang ada atau perguruan tinggi jika materi tertentu dirasa sangat mendesak untuk dikuasai atau diintrodusir oleh pemerintah kabupaten. Tentu saja pertimbangan efektif, efisien dan urgensi dari materi tersebut tetap harus diperhatikan.

Trategi keempat adalah orientasi manajemen karier, yang dapat dimaknai pula sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai, terutama pada level pimpinan. Manajemen karir ini bisa saja meliputi mutasi horizontal, vertikal maupun diagonal.

Dikalangan perbankan dan bisnis sudah lazim terjadi pengembangan kemampuan pegawai dilaksanakan melalui manajemen karier yang diorganisir secara matang. Seorang pegawai dapat menjadi kepala bagian jika ia telah menjabat beberapa jabatan kepala sub bagian dalam bagian tersebut.

Rotasi dilakukan secara terencana sehingga seseorang sehingga telah memiliki pengalaman yang memadai dari berbagai jabatan yang setingkat sebelum dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Cara demikian memberikan wawasan yang komprehensif atas ruang lingkup

jabatan yang dipegang sehingga terhindar dari penyakit “mata kuda” dalam memimpin unitnya, dan tentu saja lebih menjamin keberhasilannya dalam menunaikan tugas.

Mutasi diagonal juga dapat dilakukan dalam kerangka tujuan yang sama. Manajemen karir yang transparan akan mampu memompa semangat berprestasi para pegawai untuk menunaikan tugasnya. Dengan baik serta pada saat yang sama belajar menguasai berbagai persoalan dari berbagai sudut pandang. Dari sudut motivasi, manajemen karier ini akan menciptakan tantangan baru secara berkesinambungan kepada pegawai serta mengurangi kemungkinan terjadinya kejenuhan dalam bekerja karena terlalu lama berada dalam suatu posisi yang sama.

Strategi kelima adalah dengan melakukan orientasi penilaian prestasi kerja. Hal ini biasanya dilakukan hanya dengan memanfaatkan DP3 yang lebih banyak nuansa formalitasnya daripada melakukan apa yang menjadi hakikat aktivitas penilaian prestasi kerja, yang lebih mengacu kepada pemberian umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya sehingga ia menyadari hasil yang telah dilakukannya serta kekurangan yang masih terjadi.

Dengan demikian, ia berfungsi sebagai kendali untuk menjaga dan

meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai. DP3 tidak berfungsi untuk menakut-nakuti karyawan akan kelanjutan karirnya serta menuntun ketaatannya kepada pimpinan sehingga DP3 lebih berfungsi sebagai upaya menghasilkan pegawai yang lebih berorientasi pada ABS (asal bapak senang).

Untuk itu perlu pemahaman terhadap hakikat penilaian prestasi kerja terlebih dahulu serta memungkinkan penggunaan metode performance appraisals lainnya sebagai alternative maupun sebagai tambahan metode kombinasi untuk mengeksplorasi kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang sesungguhnya. Evaluasi kinerja ini harus dijadikan sebagai instrument untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja seorang pegawai, untuk memotivasi kerjanya, untuk memberikan umpan balik, dan untuk menegakkan disiplin, serta untuk memperoleh bahan masukan bagi pemberian reward dan punishment.

Untuk itu, dapat dipertimbangkan berbagai teknik lainnya selain DP3 (graphic rating scale), seperti catatan lapangan (field review), penilaian atas kejadian kejadian penting (critical incident appraisal), pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (management by objectives approach),

metode pemeringkatan (ranging methods), pendekatan standar kerja (workstandard approach) dan pusat penilaian (assessment centers), serta manajemen prestasi (performance management).

Beberapa teknik tersebut akan diintrodusir oleh Badan Diklat Depdagri untuk menenutkan kelayakan seorang pegawai dalam menduduki jabatan tertentu. Jika dalam banyak strategi pengembangan sumber daya manusia lebih banyak melibatkan bagian kepegawaian, maka dalam strategi yang keempat ini lebih bertumpu pada tanggungjawab atasan langsung dalam mengembangkan kemampuan dan prestasi kerja anggotanya.

Hal ini memang harus disadari bahwa tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi bukan monopoli fungsional bagian kepegawaian akan tetapi menjadi tanggung jawab berbagai pihak terutama pimpinan yang dalam melaksanakan tugas ini difasilitasi oleh bagian kepegawaian. Melalui strategi Nampak sekali betapa penting makna kepemimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Strategi kelima ini juga tidak dapat lepas dari mekanisme pengawasan agar penilaian prestasi kerja dapat berlangsung dengan efektif. Mekanisme pengawasan yang dapat

disusun adalah pengawasan fungsional, pengawasan melekat, pengawasan masyarakat, dan pengawasan malaikat.

Sebagaimana lazimnya dipraktekkan dalam organisasi pemerintah, maka pengawasan fungsional tetap harus dilaksanakan karena mekanisme berbangsa dan bernegara sebagai suatu sistem yang telah established, tetap harus ditegakkan. Pengawasan melekat jelas suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi akan tetapi orientasinya sudah direformasi sebagaimana yang dimaksud dalam strategi keempat diatas.

Yang pending untuk diperhatikan adalah pengawasan masyarakat, yang melibatkan masukan dan keluhan yang datang langsung dari masyarakat dan diterima langsung oleh instansi yang bersangkutan atas kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh aparat dari instansi tersebut.

Masukan ini seyogyanya harus direspons sebagai saran demi perbaikan dan tidak direspons sebagai kebencian yang datang untuk menghancurkan. Termasuk dalam pengawasan masyarakat ini adalah pengawasan yang datang dari lembaga Dewan Perwakilan Rakyat Daerah karena fungsinya sebagai

pengejawantahan dari masyarakat itu sendiri.,

Akhirnya yang perlu disadari adalah waskat yang ketiga, yaitu: pengawasan malaikat. Hal ini lebih berupa upaya menumbuhkan budaya pengawasan dari dalam, artinya pegawai melakukan selfcontrol dan selfcorrection. Penumbuhan kesadaran akan pengawasan internal ini jelas yang paling efektif adalah menggunakan kesadaran beragama.

Dengan demikian, kehidupan agamis harus senantiasa ditumbuhkan dalam budaya kerja dan budaya organisasi pemerintahan. Pengawasan internal ini dapat menjadi sarana yang paling efektif dalam menunjang strategi keempat diatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryant C., & White, L.G., 1982. *Managing Development in The Third World Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.*
- Bryson, J.M. & Van de Ven, A.H. & Roering, W.R. 1987. "Strategic Planning and the Revitalization of the Public Service" dalam Denhardt, R.B. & Jennings, E.T., Jr. *The Revitalization of the Public Service. Columbia, USA: University of Missouri Columbia.*
- Fernandez, J. (1992) " Mencari Bentuk Otonomi Daerah dan Upaya Memacu Pembangunan Regional di Masa Depan ". *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, no. 2
- Hardjosoekarto, S., 1994. " Debirokratisasi: Relevansi dan Masalahnya". *Bisnis & Birokrasi*, No. 2/Vol.1/Maret.
- Hasibuan, N. (1991). "Otonomi dan Desentralisasi Keuangan Daerah ". *Prisma*, no. 8, th. XX.
- Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. New York, USA: Oxford University Press.*
- Hendytio, M.K. (1990). " Masalah Desentralisasi pada Masa Orde Baru". *Analisis*, Tahun XIX, no. 3.
- Hoessein, B. (1994) "Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Otonomi Daerah Tingkat II ". *Bisnis & Birokrasi*, no.2/vol.I.
- Israel A., 1990. *Pengembangan Kelembagaan: Pengalaman proyek-proyek Bank Dunia. Jakarta: LP3ES.*
- Kartasasmita, G., 1995. *Ekonomi Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan. Cides, Jakarta.*
- Kristiadi, J.B. (1992). " Administrasi Pembangunan dan Administrasi Keuangan Daerah". *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, no. 2.
- Luthans, F. (1989) *Organizational Behaviour.C.Graw Hill Co.*
- Osborne, D. & Gaebler, T., 1996. *Mewirusahaakan Birokrasi. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.*
- Rondinelli, D.A. 1990. *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu: Pendekatan Adaptif terhadap Administrasi Pembangunan. Jakarta: Bumi Aksara.*

Schuler, R.S. & Youngblood, S.A.,
1986. *Effective Personal
Management*. West Publishing
Co., USA.