

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA APARATUR

Oleh : MATIUS HATUMALE

*D*ari hasil pengamatan selama pelaksanaan otonomi daerah, khususnya di Kabupaten Raja Ampat, 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, seperti tingkat pendidikan yang tidak memadai, tidak memiliki keahlian dan keterampilan yang cukup. Sebagian besar aparatur pemerintah daerah Kabupaten Raja Ampat hanya berpendidikan SLTA. Meskipun aparatur yang berpendidikan sarjana (S1) jumlah cukup besar, namun komposisinya menurut bidang-bidang keahlian belum seimbang, sehingga banyak jabatan yang diduduki oleh aparatur yang kurang tepat kompetensinya. Sementara aparatur yang berpendidikan pascasarjana (S2 dan S3) masih sangat terbatas di daerah Kabupaten Raja Ampat.

Untuk mengatasi kondisi SDM aparatur yang demikian itu diperlukan upaya-upaya yang sistematis dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pemerintah daerah Kabupaten Raja Ampat agar lebih mampu bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugas. Hal itu hanya mungkin tercapai melalui pengembangan SDM aparatur pemerintah daerah dalam berbagai aspek, baik aspek intelektual, aspek manajerial, aspek teknis, maupun aspek sikap dan perilaku. Ke empat aspek ini harus dilakukan upaya pengembangannya di kalangan aparatur karena sangat menentukan kinerja mereka, sehingga diperlukan kebijakan yang tepat dan efektif dari semua pihak yang terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sejak di Laksanakannya UU No. 32 tahun 2004, pemerintah telah melakukan beberapa kegiatan mendasar untuk penunjang otonomi khusus tersebut antara lain penataan kelembagaan, penataan kewenangan, penataan personil, penataan dokumen, penataan keuangan dan aset, serta kegiatan-kegiatan peningkatan kapasitas daerah (capacity building).

Semua kegiatan dalam rangka menunjang implementasi otonomi daerah di atas mengakibatkan pemerintah daerah menerima pengelolaan kewenangan dan pengelolaan sumber daya (manusia dan non manusia) yang besar sekaligus tanggung jawab yang besar pula. Untuk dapat mengelola sumber daya yang sedemikian besar itu, pemerintah daerah dituntut memiliki sumber daya aparatur yang berkualitas yaitu memiliki kemampuan teknis dan manajerial, pro-

fesionalisme dan komitmen yang tinggi agar dapat menjamin tercapainya tujuan pelaksanaan otonomi daerah secara efektif yaitu, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan demokratisasi, meningkatkan partisipasi masyarakat, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, dan memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa.

Semua permasalahan yang dikemukakan di atas ini mendorong penulis meneliti dan mengkaji bagaimana implementasi kebijakan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah dalam rangka peningkatan kinerja aparatur, di Dinas Perhubungan terlebih khusus Bidang Informasi dan Komunikasi Kabupaten Raja Ampat.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas

maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana implementasi kebijakan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah pada Dinas Perhubungan khususnya Bidang Informasi dan Komunikasi Kabupaten Raja Ampat?
- 2) Sejauh mana implementasi kebijakan pengembangan sumber daya aparatur itu telah dapat meningkatkan kinerja aparatur?

Tujuan Penelitian :

- a. Untuk mengetahui implementasi kebijakan untuk mengembangkan sumber daya aparatur pemerintah daerah, di Dinas Perhubungan khususnya Bidang Informasi dan Komunikasi Kabupaten Raja Ampat.
- b. Untuk mengetahui keberhasilan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya aparatur tersebut dalam meningkatkan kinerja aparatur, di Dinas Perhubungan khususnya Bidang Informasi dan Komunikasi Kabupaten Raja Ampat.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Implementasi Kebijakan

1.1 Pengertian Kebijakan

“Kebijakan” merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris “policy”. Islamy (1996) mendefinisikan kebijakan sebagai “... a proposed coerce of action of a person, group, or government within a given environment providing obstacles and opportunities which the policy was proposed to utilize and overcome ion an effort to reach a goal or realize an objective or a purpose” (... serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu). Anderson (dalam Islamy,1996) mendefinisikan kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Sumber daya manusia sering diartikan sebagai daya yang bersumber pada manusia yang dapat berupa tenaga (energi) ataupun kekuatan (power). Tenaga dan kekuatan yang bersumber dari manusia itu dapat berupa ide, ilmu pengetahuan, pengalaman, dan lain-lain yang berupa potensi fisik, moral dan intelektual yang berwujud dalam bentuk pendidikan,

keterampilan, kesehatan, dan sebagainya (Zainun, 1993).

Bank Dunia mengkonsepsikan pengembangan sumber daya manusia adalah menyangkut pengembangan manusia (human development), yaitu menyangkut pengembangan aktivitas-aktivitas dalam bidang-bidang pendidikan dan pelatihan, kesehatan, gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karier di tempat kerja dan kehidupan politik yang bebas. Konsep ini kemudian diperluas oleh CIDA (Kristiadi, 1993), bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan manusia, yaitu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia (melalui investasi pada manusia itu sendiri) dan pemanfaatan kemampuan (melalui penciptaan kerangka keterlibatan manusia) untuk mendapatkan penghasilan dan peluang kerja. Dalam jangka, pengembangan sumber daya manusia kiranya dapat memenuhi segera mungkin tentang pengembangan dan pelatihan mengenai teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya yang ditujukan kepada kelompok sasaran untuk mempermudah mereka yang terlibat. Notoatmodjo (1992) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia tersebut diarahkan pada pengembangan kualitas fisik (kemampuan fisik) dan kualitas non fisik (kemampuan non fisik) yang dapat berupa kemampuan bekerja, kemampuan berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain-lain.

Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Sebagaimana dapat dilihat dari konsep pengembangan sumber daya manusia yang telah diuraikan di muka, bahwa berbicara tentang pengembangan meningkatkan peran serta dan sumbangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar optimal dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sama halnya dengan pengembangan sumber daya manusia pada umumnya, pengembangan sumber daya aparatur pemerintah juga bertujuan agar sumber daya aparatur dapat memberikan sumbangan yang optimal dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Konsep Kinerja Dalam Organisasi

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut performance yang dalam arti sederhana disebut prestasi kerja (Handoko, 2001). Rue dan Bryas (1980), mendefinisikan kinerja sebagai “the degree of accomplishment” atau pencapaian hasil. Bernandin dan Russell (1993) mendefinisikan kinerja sebagai

“... the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau aktivitas selama suatu periode waktu tertentu). Ini berarti bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif. Arikunto (2000) mengatakan bahwa penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena, dan merupakan penelitian non hipotesis. Dalam hal ini peneliti mengembangkan konsep, menghimpun fakta, dan menganalisa serta menginterpretasi, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

Fokus Penelitian

Yang menjadi fokus penelitian disini adalah tentang peran pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas sumber daya Aparatur dalam hal ini pegawai negeri sipil yang berada di Dinas Perhubungan terlebih khusus Bidang INFOKOM kabuten Raja Ampat.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti terdiri dari “kebijakan pengembangan SDM aparatur, dan peningkatan kinerja aparatur. Definisi operasional dari variabel penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Kebijakan pengembangan SDM aparatur didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang diambil dan dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur yang meliputi peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan sikap dan perilaku aparatur agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Kebijakan pengembangan SDM aparatur tersebut di lihat dari beberapa indikator yaitu :
 - a. Pendidikan dan pelatihan formal, yang meliputi Diklat Struktural, Diklat Teknis, Diklat Fungsional.
 - b. Program pelatihan di tempat kerja, seperti rotasi pekerjaan/ jabatan, penugasan tertentu, magang, dan lain-lain.
 - c. Program pelatihan di luar tempat kerja, seperti tugas belajar, seminar, lokakarya, diskusi panel, penataran, dan lain-lain.
2. Kinerja aparatur didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh

seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Kinerja aparatur diamati/ dilihat melalui beberapa indikator, yaitu :

- a. Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan/ tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas/ pekerjaan yang ditetapkan.
- b. Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapian, dan ketuntasan.
- c. Keandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan/ menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/ tugas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM Aparatur

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian sebelumnya bahwa salah satu kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah selama ini untuk pengembangan SDM aparatur umumnya dan PNS khususnya ialah pengembangan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT), baik yang dilakukan secara formal oleh lembaga-lembaga DIKLAT pemerintah maupun pelatihan-pelatihan ditempat kerja yang dilakukan oleh manajemen sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan. Hasil penelitian yang akan diuraikan berikut ini menggambarkan implementasi kebijakan pengembangan SDM aparatur Dinas Perhubungan terlebih khusus bidang Infokom Kabupaten Raja Ampat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Perhubungan bidang INFOKOM, Salah satu Informan yang berinesial BR. Pegawai yang duduk pada salah satu jabatan Kasubag di Dinas Perhubungan, Mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan Diklat sudah berjalan dengan baik, tetapi salah satu hal yang harus dilakukan lagi yaitu dengan bertahap.

Selain melalui Pendidikan dan Pelatihan jabatan tersebut, pengembangan SDM aparatur dengan metode pelatihan/ pengembangan di luar tempat kerja dilakukan dengan mengikutsertakan aparatur pada kegiatan tertentu seperti dalam kegiatan forum-forum ilmiah (seminar, diskusi ilmiah) lokakarya dan penataran.

Hal tersebut dapat di gambarkan melalui salah satu informan HM, yang telah memberikan informasi bahwa sebagian aparatur pernah ditugaskan mengikuti forum-forum ilmiah dan lokakarya atau penataran tertentu guna mengembangkan pengetahuan,

wawasan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan.

Hasil penelitian yang di dapatkan melalui beberapa Informan di atas secara keseluruhan memberikan gambaran bahwa metode pelatihan di tempat kerja (on-the job training) yang diimplementasi dalam rangka pengembangan kualitas SDM aparatur Dinas Perhubungan, Bidang Informasi dan Komunikasi Kabupaten Raja Ampat lebih banyak menekankan pada tiga pendekatan yaitu rotasi pekerjaan/ jabatan, kegiatan kerja terencana, dan coaching (melatih); sementara itu untuk pendekatan dengan tugas belajar (internship) dan magang (apprenticeship) masih kurang dilakukan

Dampak Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja

Kinerja suatu kebijakan atau program/ kegiatan pada akhirnya akan tergambar pada hasil dan dampak yang dicapai dari implementasi kebijakan atau program/ kegiatan tersebut (Dunn, 2002).

Tujuan pengembangan SDM aparatur adalah untuk mengembangkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara profesional sehingga kinerja dapat meningkat. Peningkatan kinerja sebagai tujuan dari program pengembangan kompetensi SDM aparatur akan tergambar dalam beberapa indikator seperti peningkatan pengetahuan jabatan, peningkatan perilaku dalam melaksanakan tugas jabatan (kreativitas, inisiatif, kerjasama, disiplin, tanggung jawab), peningkatan kuantitas kerja dan peningkatan kualitas kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan, Salah satu Informan DK, Mengatakan bahwa di dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur tidaklah mudah seperti membalikan telapak tangan, mengapa saya mengatakan seperti ini karena aparatur yang berada di dalam suatu dinas itu bisa mencapai 45-80 orang sehingga dana yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur sangatlah besar, tetapi puji Tuhan karena sudah ada program-program yang dilakukan oleh dinas Perhubungan secara bertahap untuk peningkatan SDM aparatur, sehingga sudah terlihat beberapa dampak positif dalam peningkatan SDM aparatur.

Hambatan/ Kendala Implementasi Pengembangan SDM Aparatur

Pengembangan sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu fungsi di dalam manajemen SDM yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang dalam kenyataannya selain memerlukan investasi

yang sangat mahal, juga tidak mudah melaksanakannya secara efektif.

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian sebelum ini bahwa pendidikan dan pelatihan dalam jabatan merupakan instrumen utama yang digunakan dalam rangka pengembangan SDM aparatur. Dalam implementasinya, pendidikan dan pelatihan dalam jabatan ini terdapat beberapa hambatan atau kendala seperti yang terungkap dari hasil penelitian yang dilakukan salah satu Informan HR, Pegawai yang duduk pada salah satu jabatan kepala seksi mengatakan bahwa di dalam mewujudkan kualitas SDM aparatur pada Dinas Perhubungan hambatan yang paling besar adalah masalah keuangan, karena segala sesuatu yang di lakukan untuk peningkatan SDM aparatur harus memerlukan Dana yang cukup besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana telah dikemukakan sebelum ini, dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Kebijakan pengembangan SDM Aparatur (PNS) diarahkan pada peningkatan kompetensi manajerial dan teknis serta peningkatan sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan. Pengembangan SDM Aparatur tersebut dilaksanakan terutama melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), baik yang dilakukan dengan Metode/ Teknik Diklat formal di luar tempat kerja (off-the-job training) maupun dengan pelatihan/ pengembangan di tempat kerja (on-the-job training). Diklat di luar tempat kerja yang dilakukan yaitu Diklat Dalam Jabatan (Diklatpim, Diklat Teknis, Diklat Fungsional), dan program pelatihan melalui kursus-kursus singkat, penataran, lokakarya, dan kegiatan-kegiatan forum ilmiah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, maka dapat direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

Kemampuan SDM Aparatur mensyaratkan adanya kemampuan menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap yang menunjang dalam melakukan pekerjaan, sehingga kinerja tinggi. Oleh karena itu program pengembangan SDM Aparatur harus diarahkan kepada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulwahab, S., 1991, Pengantar Studi Analisis Ke-

- bijakan Negara, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anonimous, 2000, Akuntabilitas dan Good Governance, LAN-RI, Jakarta.
- Arikunto, S, 2000, Prosedur Penelitian, Rineka Cipta, Jakarta.
- Badjuri A, K dan T. Yuwono., 2002, Kebijakan Publik : Konsep dan Strategi, Univ. Diponegoro, Semarang.
- Bernandin H. J dan Russel J. E. A, 1993, Human Resource Management, MacGraw-Hill, Inc, Singapore.
- Danim, S., 2000, Pengantar Studi Penelitian Kebijakan, Bumi Aksara Jakarta.
- Dessler, G, 1990, Human Resource Management, (terjemahan), Prenhallindo, Jakarta.
- Dunn, N. W., 2002, Analisis Kebijakan Publik (terjemahan), UGM Press, Yogyakarta.
- Flippo, E. B., 1985, Manajemen Personalialia (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Gomes, F. C., 1999, Manajemen Sumberdaya Manusia, ANDI-Offset, Yogyakarta.
- Handoko, H, T, 2002, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, ANDI-Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, M, 1986, Dasar-dasar Manajemen, Gunung Agung, Jakarta.
- Indrawidjaja, A. I, 1997, Perilaku Organisasi, Tarsito, Bandung.
- Irawan, P, dan Kawan-kawan, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, STIA-LAN, Jakarta.
- Islamy, I. M, 1996, Kebijakan Publik, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Malayu, H, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo, S. 1991, Manajemen Sumber Daya Manusia, ANDI-Offset, Yogyakarta.
- Moekijat, 1991, Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Gunung Agung, Jakarta.
- Mussenaf, 1983, Meningkatkan Prestasi Kerja Bawahan, Pertama Seyoma Media, Bandung.