

**PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR
SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA**

(Studi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa)
*Development of Aparature Resources in Improving Performances
(A Study in the Office of Regional Secretary, Sumbawa Regency)*

Amri

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik, PPSUB

Agus Suryono dan Suwondo

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Puiblik, FIA, UB

ABSTRAK

Adanya penyerahan urusan dan kewenangan, khususnya urusan Kepegawaian ke daerah sehingga terjadi penambahan atau pengalihan aparatur ke tubuh pemerintah daerah akan membawa akibat terhadap pengembangan aparatur mulai dari masuknya sampai dengan pensiun.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi. Rumusan masalahnya adalah : (1) bagaimana metode pengembangan sumber daya aparatur dalam meningkatkan kinerja, (2) bagaimana kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan tujuan dari penelitian ini untuk mendiskripsikan, menganalisa, aspek-aspek yang berhubungan dengan metode pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dan kinerja aparatur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah memerlukan aparatur yang mempunyai kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan serta sikap prilaku. Pengembangan sumber daya aparatur harus dilakukan dengan mekanisme atau tahap-tahap agar tujuan aparatur dan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu instrumen penting dalam meningkatkan kinerja aparatur. Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur menggunakan metode On The Job dan metode Off The Job. Penilaian kinerja aparatur dapat dilihat dari aspek kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan pengetahuan tentang pekerjaan, serta obyektif.

Beberapa saran adalah: (1) program pengembangan telah menampakkan hasil yang menggembirakan namun tetap ditingkatkan secara terus menerus, (2) agar dalam merekrut aparatur lebih menitik beratkan pada sisi motivasi dan mental, (3) penilaian kinerja aparatur harus didasarkan pada obyektivitas, (4) agar pengelola kepegawaian lebih jeli dan cermat dalam menelaah, menafsirkan dan menerapkan PP. No. 99 Tahun 2000, (5) agar pengembangan, pendidikan dan pelatihan tidak terlihat mubazir, terkesan menghabiskan anggaran harus tetap mengacu kepada analisis kebutuhan.

Kata kunci: aparatur, kinerja

ABSTRACT

Presence of affair and authority delegations, especially official administration to the regional level results in the addition and the exodus of the agencies to regional government that in turn will influence development of agency from the recruitment to retirement period.

This study applied descriptive method with qualitative approach. Data collecting applied deep interview, documentation, and observation. Research problems are formulated as follow : (1) How is the method of agency resources development in improving the performance?; (2) How is the performance of regional agency?. Meanwhile purpose of this study is to describe, analyze aspects dealing with the development of agency resources and agency performance in the Office of Regional Secretary, Sumbawa Regency.

Based on research results, it is concluded that : (1) the success in implementing regional autonomy, requires qualified agency in term of ability, knowledge, and skill as well as behavioral attitude; (2) The development of agency resources should be conducted with the mechanism or stages in order the objectives of agency and organization are completed thoroughly; (3) development of agency resources serves as important instrument in improving agency performance; (4) implementation of agency resources improvement in the Office of Regional Secretary in the attempt to improve agency performance applies On The Job and Off The Job methods; (5) assessment of agency performance may be notices from the aspect of working quantity, working quality, punctuality and the knowledge concerning the job, as well as based on the objectivity.

Based on results it is suggested that: (1) improvement of knowledge programe but should be improved continuously; (2) recruitment of the agency should be focussed on motivation and mental aspects, (3) assessment of agency performance should be based on the objectivity; (4) official administration authority should be more prudent and accurate in studying, predicting and implementing Government Rule No. 99/2000; (5) in order not to have useless and money wasting impression, the development, education and training should refer to the need analysis.

Keywords : aparature, performance

PENDAHULUAN

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, tentang Pemerintah Daerah, maka organisasi Pemerintah Pusat maupun Daerah harus disusun kembali disesuaikan dengan urusan dan kewenangan yang diserahkan oleh pusat maupun yang diterima oleh Daerah. Penyerahan urusan dan kewenangan tersebut oleh pusat telah disertai dengan personil, perlengkapan dan pembiayaannya sehingga mengakibatkan aparat Pemerintah Daerah akan meningkat jumlahnya.

Pembentukan Dinas-dinas Daerah atau Unit-unit instansi baru akan membawa pengaruh terhadap aparatur Pemerintah Daerah, dimana jumlah aparatur akan meningkat seiring banyak dan besarnya lembaga dinas daerah yang didirikan sehingga otonomi daerah akan menjadi bumerang jika tidak disertai dengan persiapan matang. Pemerintah Daerah akan mengalami kesulitan jika kemampuan aparatnya tidak memadai.

Dengan adanya penyerahan urusan dan kewenangan, khususnya penyerahan urusan kepegawaian ke daerah sehingga terjadi penambahan atau pengalihan apa-

ratur secara besar-besaran ke tubuh pemerintahan daerah akan membawa akibat terhadap pengembangan aparatur mulai dari masuknya sampai pensiun.

Di lingkungan Pemerintah Daerah, peranan pegawai baik secara individu maupun kelompok adalah sangat penting dan menentukan. Pegawai sebagai asset dan unsur utama dalam organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Dalam setiap aktivitasnya haruslah tepat waktu dan dapat diterima sesuai rencana kerja yang ditetapkan atau dengan kata lain mempunyai efektivitas dan kinerja yang tinggi. Tanpa kinerja yang baik atau tinggi dari aparatur sulit bagi suatu organisasi dalam proses pencapaian tujuannya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Steers (1985) bahwa tanpa kinerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit dan bahkan mustahil.

Agar aparatur pemerintah daerah mampu menunjukkan kinerja optimal sekaligus menepis kesan negatif tentang aparatur pemerintah selama ini, maka kemampuan aparatur perlu senantiasa ditingkatkan terutama dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Adapun prasyarat untuk menciptakan sumber daya aparatur yang ideal, menurut Idrus (1998) adalah aparatur yang berpengetahuan tinggi, profesional, visi jauh ke depan, berwawasan luas, bertanggung jawab, bersih dan berwibawa, berdisiplin tinggi, berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif serta mempunyai jiwa kewirausahaan.

Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagai suatu instansi yang menangani berbagai kegiatan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat daerah, dituntut untuk memiliki

kemampuan teknis administratif maupun teknis manajerial. Didalam melaksanakan otonomi, mengatur dan mengurus urusan yang menjadi tanggung jawab daerahnya, harus didukung oleh sumber daya aparatur baik kualitas maupun kuantitasnya. Salah satu hambatan yang cukup serius yang dihadapi oleh Pemerintahan Kabupaten Sumbawa dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan serta pemberian pelayanan kepada masyarakat adalah kurang tersedianya tenaga manusia dalam hal ini sumber daya manusia yang ahli dan terdidik dalam berbagai bidang, kurang terampilnya aparatur pemerintah daerah dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, dan kondisi kapasitas administratif pegawai yang tidak memadai sehingga banyak usaha-usaha pembangunan yang gagal.

Pengembangan sumber daya aparatur sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan aparatur baik kemampuan profesionalnya, kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya maupun kemampuan pengabdianya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang aparatur (Notoatmojo, 1998).

Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia baik oleh organisasi pemerintah maupun swasta adalah disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia masih relatif rendah,
2. Suasana kerja yang kurang menyenangkan atau adanya kejenuhan karena terlalu lama bekerja pada suatu tempat,
3. Adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan,
4. Adanya perkembangan zaman yang sangat pesat.

Senada dengan hal tersebut diatas, Siagian (2000), Handoko (1995), Martoyo (2000) menyatakan ada beberapa masalah atau alasan utama mengapa perlu diada-

kannya pengembangan sumber daya manusia yaitu :

1. Adanya pegawai / aparatur baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya,
2. Pengetahuan karyawan / aparatur yang perlu pemuktahiran,
3. Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya,
4. Kemungkinan perpindahan pegawai,
5. Pegawai / aparatur yang sudah berpengalamanpun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sakarang maupun masa datang).

Pengembangan merupakan alat utama untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan dan kecakapan serta keahlian dari setiap pegawai. Pengembangan juga merupakan faktor yang harus diselenggarakan dalam masa administrasi kepegawaian modern dan merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih cakap, trampil dan memahami dengan jelas tugas yang harus dilakukannya sesuai dengan kedudukannya sebagai seorang administrator.

Program-program pengembangan sumberdaya manusia yang diimplementasikan dalam bentuk pengembangan, *off* dan *on the job* misalnya tidak dilakukan dengan benar dan terkesan hanya sekedar menghabiskan anggaran yang tersedia, akibatnya dapat diduga bahwa peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* sebagai tujuan utama yang harus diraih menjadi terdistorsi.

Dengan demikian kebijakan penyiapan sumber daya aparatur yang memiliki kinerja akan berkaitan dengan jenis dan sifat pengembangan yang akan dilakukan

untuk memenuhi kebutuhan aparatur yang berkualitas. Dalam hal ini perlu diperhatikan kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah akan tenaga-tenaga spesialis dan tenaga-tenaga generalis yang merupakan pelaksana atau ujung tombak dari penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini:

1. Bagaimanakah Metode Pengembangan Sumber Daya Aparatur yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kinerja Aparatur ?
2. Bagaimanakah Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah ?

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mendiskripsikan, dan menganalisa aspek - aspek yang berhubungan dengan metode pengembangan Sumber daya Aparatur di lingkungan Kantor Sekretariat Daeah Kabupaten Sumbawa
3. Mendiskripsikan, dan menganalisa aspek-aspek yang berhubungan dengan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan penelitian ini tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data tetapi meliputi analisis dan interpretasi data yang telah dikumpulkan dan segala sesuatu dalam penelitian ini ditentukan dari hasil pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya di lapangan.

B. Fokus Penelitian

Dengan memperhatikan uraian tersebut di atas, yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam meningkatkan Kinerja Aparatur, meliputi :
 - a. Mekanisme Pengembangan yang terdiri :
 - Analisis kebutuhan,
 - Menentukan program,
 - Mengevaluasi pelaksanaan program
 - b. Metode pengembangan terdiri dari :
 - *On the job* yaitu :
 - Rotasi jabatan (*Job Rotation*),
 - Kepelatihan (*Coaching*),
 - Intruksi pekerjaan,
 - Magang (*Apprenticeships*)
 - Penugasan sementara,
 - *Off the job* yaitu :
 - Diskusi kelompok (*Group discussions*),
 - Simulasi (*Simulations*),
 - Bermain peran (*Role plays*),
 - Kursus pelatihan internal (*Internal training courses*).
2. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah yang terdiri dari :
 - a. Kuantitas kerja,
 - b. Kualitas kerja
 - c. Ketepatan waktu, dan
 - d. Pengetahuan tentang pekerjaan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Daerah Kabupaten Sumbawa, dan situsnya diruang Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa yaitu 2 Asisten dan 9 Bagian.

D. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen lain-lain, Lofland and Lofland yang dikutip oleh Moleong (2000).

Sesuai dengan masalah dan fokus penelitian ini, maka sumber data adalah :

1. Informan kunci

2. Tempat dan Peristiwa
3. Dokumen

E. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan pada jenis data yang diperlukan, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Wawancara mendalam (*Indepth Interview*)
- b. Dokumentasi
- c. Observasi

F. Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif (*intractive model of analysis*). Pada model ini peneliti bergerak pada 3 (tiga) komponen, yaitu reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan (*concluding drawing*) Miles dan Huberman (1992).

G. Keabsahan Data

Untuk menentukan keabsahan dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2000), Nasution (1988) yaitu antara lain :

- a. Melaksanakan inquiri yaitu melakukan pengecekan kembali kelapangan apabila ditemukan adanya data yang kurang meyakinkan / meragukan, sehingga tingkat kepercayaan penemuan tercapai,
- b. Melakukan tringulasi data adalah untuk mengecek kebenaran data dengan mem-bandingkan data yang diperoleh dari informan (primer) dengan data dokumen (sekunder) atau sebaliknya,
- c. Memeriksa dan melacak suatu kebenaran data dimana dalam hal ini dilakukan antara peneliti dan pembimbing, karena pembimbinglah yang lebih mengetahui mana data-data yang seharusnya digunakan, demikian juga sebaliknya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa

1. Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa

Salah satu indikator untuk melihat kesiapan, kemampuan dan kualitas aparatur pemerintah daerah adalah keberadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur aparatur pemerintah daerah, terutama dilihat dari segi jumlah pegawai, tingkat pendidikan dan golongan.

2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabu- paten Sumbawa

Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam upaya mewujudkan sistem organisasi yang efektif dan efisien melalui Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa. Telah ditetapkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa. Didalam Peraturan Daerah tersebut dijelaskan bahwa Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Sumbawa mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat serta pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah dan instansi vertikal. Dalam melaksanakan tugas tersebut fungsinya antara lain : pengkordinasian perumusan kebijakan pemerintah Daerah Kabupaten, Penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Peme-

rintahan Daerah Kabupaten, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugasnya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Bagian Kepegawaian dibantu oleh Sub Bagian-Sub Bagian yaitu : Sub Bagian Umum Kepegawaian, Sub Bagian Mutasi Pegawai, Sub Bagian Pengembangan Pegawai ; Sub Bagian Analisis Kebutuhan Pegawai.

Sedangkan Bagian Organisasi di dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa Sub Bagian yaitu : Sub Bagian Kelembagaan ; Sub Bagian Ketatalaksanaan dan Perpustakaan Setda ; Sub Bagian Pengolahan Data ; Sub Bagian Analisis Jabatan.

Sub Bagian yang memegang peranan sangat penting di dalam rangka pengembangan pegawai adalah Sub Bagian Mutasi Pegawai, Sub Bagian Pengembangan Pegawai dan Sub Bagian Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi. Sub Bagian Mutasi mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah data pegawai untuk dilakukan mutasi, dan Sub Bagian Pengembangan Pegawai mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan perencanaan pegawai, menyusun formasi serta pemberian penghargaan dan tanda jasa, pembinaan mental pegawai, sedangkan Sub Bagian Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah data tentang klasifikasi jabatan, dan persyaratan jabatan.

1. Keadaan Aparatur Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa

Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa merupakan salah satu unsur utama dalam pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan masyarakat sehingga keberadaan Aparatur Pemerintah di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah merupakan motor penggerak dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan

menduduki posisi yang strategis, terutama dalam menyikapi perubahan sistem pemerintahan menuju Otonomi Daerah.

Hal ini didasari oleh suatu pemikiran bahwa dalam upaya mendukung pelaksanaan tugas dan kegiatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah sangat diperlukan Aparatur yang berkualitas, yaitu Aparatur yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keterampilan serta mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga perencanaan setiap program dapat terlaksana dengan efektif, efisien dan terfokus pada sasaran yang hendak dicapai.

a. Komposisi Aparatur Menurut Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengetahuan dan sehingga dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seseorang pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah akan dapat menentukan keberadaan seseorang di dalam menduduki suatu jabatan atau tugas-tugas yang sesuai dengan spesifikasi pendidikan yang dimilikinya, penempatan seseorang pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*).

b. Komposisi Pejabat Struktural berdasarkan Tingkat Pendidikan

Faktor lain yang umumnya diterima untuk menentukan kondisi atau kualitas sumber daya aparatur Pemerintah Daerah adalah dengan melihat tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparatur yang bersangkutan.

Aparatur yang memangku jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sudah sangat memadai apabila ditinjau dari tingkat pendidikan yang dimilikinya dan ini akan memberi pengaruh yang positif terhadap performance dari kapasitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa terutama dalam pelaksanaan Otonomi Daerah.

c. Komposisi Pejabat Struktural Menurut Eselonering

Dalam rangka pembinaan aparatur di lingkungan Departemen Dalam Negeri yang berdasar pada sistem karier dan prestasi kerja, serta untuk lebih menjamin kemampuan kepemimpinan pejabat struktural, ditentukan persyaratan dalam Peraturan Perundang-Undangan disamping persyaratan lainnya.

d. Komposisi Pejabat Struktural Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Pangkat atau golongan adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian serta merupakan salah satu prasyarat untuk menduduki suatu jabatan. Semakin tinggi pangkat atau golongan seseorang pegawai maka semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu jabatan.

e. Komposisi Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa menurut Masa Kerja.

Indikator lainnya untuk menentukan aparatur mempunyai kecakapan atau keahlian dalam suatu bidang tugasnya dan yang berkaitan dengan pengembangan lebih lanjut adalah masa kerja. Dengan masa kerja yang dimiliki oleh seseorang pegawai dapat digunakan untuk menentukan Daftar Urut Kepangkatan (DUK), kenaikan gaji berkala maupun untuk kenaikan pangkat.

Pengembangan Sumberdaya Aparatur oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa.

Undang-Undang No. 22 / 1999 tentang Pemerintah Daerah bukan saja meregulasi ketentuan mengenai biokrasi pada Pemerintah Daerah, tetapi juga mencakup mekanisme hubungannya dengan Pemerintah Pusat. Dengan azas desentralisasi dan dekonsentrasi diharapkan dapat memaksimalkan peran aparat Peme-

rintah di Daerah dan juga telah mengakibatkan perubahan kewenangan Pemerintah Pusat ke Daerah, yang akan berimplikasi pada terjadinya perubahan beban tugas dan struktur organisasi yang mewadahnya. Pemberian Otonomi Daerah akan semakin mendukung kemandirian daerah dan merumuskan berbagai kebijakan sesuai dengan keinginan, kebutuhan serta karakteristik lokal (daerah).

Untuk melaksanakan kewenangan-kewenangan tersebut sebagaimana yang tercantum dalam UU No. 22 / 1999 dibutuhkan suatu formulasi pengembangan aparatur untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan aparatur sebagai bagian dari kebijakan Pemerintah Daerah yang diformulasikan dalam bentuk program-program dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dapat terarah sehingga memberikan out put yang diharapkan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia harus selalu diupayakan secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memelihara eksistensinya. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah dalam hal ini adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.

Aparatur daerah sebagai pelaksana pemerintahan di daerah dalam menjalankan tugas dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat di lingkungannya. Untuk itu kinerja aparatur daerah dalam bertugas perlu ditingkatkan dan upaya meningkatkan kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa erat sekali hubungannya dengan pengembangan aparatur yang meliputi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas serta kemauan untuk memahami dan mensikapi aspirasi masyarakat.

Pada prinsipnya, tugas aparatur pemerintah daerah melayani kepentingan umum sesuai dengan bidang tugasnya

masing-masing sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat dan pelaksanaan otonomi daerah, maka cakupan tugas aparatur Pemerintah Daerah tampak semakin kompleks dan krusial, sehingga membutuhkan aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas, profesional dan mempunyai mental aparatur yang handal dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur melalui tiga jalur yaitu : jalur pendidikan, jalur pelatihan dan jalur pengembangan. Salah satu upaya pembentukan dan peningkatan profesionalitas dan disiplin kerja aparatur dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa adalah dilakukan melalui pengembangan

a) Mekanisme Pengembangan

Meskipun para pegawai baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan yang memuaskan, pegawai harus dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu demikian juga halnya dengan pegawai lama yang telah berpengalaman juga memerlukan pengembangan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasinya, dengan demikian program pengembangan aparatur harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Sebagian proses dari pengembangan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa, Bagian Kepegawaian harus menganalisis kebutuhan, menentukan sasaran, menentukan program, melaksanakan program dan penilaian pelaksanaan program, yang merupakan mekanisme pengembangan yang harus diikuti sebelum kegiatan di mulai.

1. Analisis Kebutuhan

Untuk menentukan pendekatan yang akan digunakan organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Analisis kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang.

Tujuan kegiatan ini antara lain mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan pegawai dalam menunjang kebutuhan organisasi. Analisis kebutuhan umumnya mencakup 3 jenis:

a. Analisis Organisasi

Menyangkut pernyataan, dimana atau bagaimana terdapat pegawai yang memerlukan pengembangan, setelah itu diper-timbangkan biaya, alat dan perlengkapan yang digunakan, kemudian dilakukan analisis iklim organisasi, dimana hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pengembangan. Aspek lain dari kualitas organisasi adalah menentukan jumlah pegawai yang perlu dikembangkan untuk tiap klasifikasi pekerjaan.

b. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Dalam analisis ini menjawab pertanyaan apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pengembangan tersebut agar aparatur mampu melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memperoleh informasi tentang tugas yang harus dilakukan oleh pegawai ; tugas yang telah dilakukan pada saat itu ; tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan pegawai ; sikap, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

c. Analisis Pribadi

Analisis ini dilakukan untuk menjawab suatu pertanyaan, siapa membutuhkan pengembangan macam apa, untuk itu diperlukan identifikasi lengkap tentang masing-masing kemampuan.

Analisis kebutuhan pengembangan terhadap tantangan yang dihadapi organisasi ada yang sifatnya internal yaitu apabila terjadi perubahan dalam strategi organisasi, namun yang tidak kalah pentingnya yang perlu mendapat perhatian adalah tantangan eksternal yang timbul dilingkungan organisasi yang menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap dari aparatur.

2. Menentukan Sasaran / Tujuan

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pengembangan, berbagai sasaran / tujuan ditetapkan. Sasaran yang akan dicapai dapat bersifat tehnikal dan keprilaku (sikap mental) yang dinyatakan secara jelas dan sekonkrit mungkin, baik bagi aparatur maupun bagi organisasi.

Kegunaan penentuan sasaran pengembangan bagi suatu organisasi yang melakukan suatu pengembangan aparatur, dalam hal ini yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa adalah : Tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan ; Sebagai bahan pertimbangan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya.

Sedangkan bagi aparatur itu sendiri terlihat bagaimana mempersiapkan diri agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari program yang diikutinya. Tujuan dari pengembangan pada hakekatnya merupakan perumusan kemampuan dari pengembangan tersebut. karena tujuan pengembangan adalah perubahan perilaku (kemampuan) maka tujuan pengembangan dirumuskan dalam bentuk perilaku.

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang akan dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah memberikan keterampilan yang baru yang belum dimiliki oleh pegawai padahal keterampilan atau pengetahuan itu diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam penyelenggaraan pengembangan ada dua kepentingan yang harus terpenuhi

yaitu kepentingan organisasi yang tercermin kepada peningkatan organisasi mencapai tujuannya dan kepentingan aparatur yang apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Penyelenggaraan program pengembangan sesungguhnya bersifat sangat situasional dalam artian dengan penekanan pada kepentingan organisasi dengan kebutuhan aparatur dimana dalam penerapan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses pengembangannya. Sehingga demikian teknik belajar dapat merupakan program pelatihan seseorang aparatur, namun dapat juga merupakan program pengembangan bagi aparatur yang lainnya, padahal sama-sama mengikuti program yang serupa.

3. Evaluasi Pelaksanaan Program

Agar efektif, pengembangan harus merupakan solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi dimana pengembangan tersebut harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan, untuk meningkatkan usaha belajar aparatur harus menyadari perlunya memperoleh informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Pelaksanaan program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri aparatur terjadi suatu proses transformasi yaitu : Adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas ; Adanya perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja

Dalam melakukan suatu penilaian atau evaluasi pelaksanaan program harus diselenggarakan secara sistematis dengan melakukan langkah-langkah : Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan sebelum program pengembangan diselenggarakan dimana tolok ukurnya peningkatan kemampuan dan produktifitas kerja dalam jabatan

sekarang maupun mempersiapkan aparatur menerima tugas baru di masa datang ; Mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan aparatur sekarang untuk memperoleh informasi tentang pengembangan apa yang akan dilaksanakan ; Apakah terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak , dengan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan aparatur ; dan tindak lanjut yang berkesinambungan, transformasi yang diharapkan dari suatu pengembangan memang terjadi dalam kurun waktu yang cukup lama dimasa depan, tidak hanya segera setelah program selesai, karena hasil dari suatu program pengembangan tidak selalu terlihat dengan segera.

Investasi yang ditanam oleh organisasi dibidang SDM tidak kecil seperti dalam bentuk biaya, tenaga dan waktu sehingga diperlukan upaya-upaya yang tangguh agar program pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, sasaran atau tugas yang jelas dan penilaian berdasarkan kriteria yang obyektif tidak hanya dilihat dari sudut tekhnikal akan tetapi juga transformasi perilaku dalam diri aparatur.

b) Metode Pengembangan

Kemampuan aparatur sangat erat dengan Aparatur pemerintah mempunyai kedudukan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat maka pembinaan dan pengembangannya diarahkan untuk meningkatkan semangat pengabdian dan kesetiannya pada negara, agar mampu melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara efektif dan efisien. Sehingga dengan demikian pengembangan aparatur yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dilakukan melalui metode *on the job* dan *off the job* seperti : Rotasi Jabatan (*Job Rotation*), Proyek Khusus (*Special Project*), Instruksi Pekerjaan, Magang (*Apprenticeships*), Penugasan Sementara, Pelatihan dengan cara me-

ngerjakan sendiri, Diskusi Kelompok (*Group Discussion*), simulasi (*Simulation*), bermain peran (*Role Plays*), Kursus Pelatihan Interval (*Interval Training Course*).

Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui metode *on the job* adalah :

1. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Rotasi Jabatan atau pekerjaan merupakan salah satu metode pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan lain secara periodik atau sewaktu-waktu dapat dilakukan dengan maksud menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap pekerjaan dan jabatannya.

Aparatur diberi tugas dan tanggung jawab atas bagian atau unit yang dirotasikan, dimana kegiatannya selalu dimonitor, diawasi dan dievaluasi. Setiap rotasi kerja harus merupakan bagian dari program yang terencana yang dapat digunakan untuk tujuan pengembangan juga sebagai alat untuk membalas jasa kepada staf atau pegawai yang tidak mendapat kesempatan promosi dengan segera. Sebagai alternatif dari rotasi kerja yang membawa masalah pengaturan perbedaan dalam penggajian, lokasi, serta kelangsungan ditempat kerja, pegawai dapat ditugaskan kedalam tim proyek yang memungkinkan mereka bekerja sama dengan staf atau pegawai dari disiplin lain yang membahas masalah diluar pengalaman mereka.

Selain untuk keperluan promosi, rotasi juga untuk kepentingan lain yaitu : Untuk memberikan kepastian kepada pegawai yang bersangkutan bahwa ia akan diperlakukan secara wajar sebagaimana yang diharapkan oleh setiap pegawai ; Untuk menumbuhkan kesegaran kerja, memperluas cakrawala pengalaman dalam rangka pembinaan karier kerja ; Untuk menumbuhkan gairah kerja pegawai yang

bersangkutan agar produktivitas kerja lebih baik (Saksono, 2000).

Sesuai hasil penelitian di lapangan dari data sekunder pada Bagian Kepegawaian, memang rata-rata pegawai pada Bagian Kepegawaian dan Bagian Keuangan di atas 5 tahun tidak di rotasi, ini berarti bertentangan dengan PP. No. 100 / 2000 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan Struktural, dimana dinyatakan bahwa secara normal perpindahan tugas seseorang pegawai dapat dilakukan dalam waktu antara 2 tahun s/d 5 tahun sejak seseorang diangkat dalam jabatan Struktural.

2. Magang (*Apprenticeships*), Kepelatihan (*Coaching*)

Magang mengandung pelajaran dari seseorang pegawai atau pegawai yang mempunyai pengalaman lebih banyak, dimana manfaatnya terutama untuk meningkatkan kecakapan seseorang aparatur dalam menggunakan sarana kerja. Pegawai yang ikut dalam program magang ini umumnya sudah mempunyai pengetahuan dasar tentang alat-alat kerja dan tugas-tugas yang akan dihadapinya yang secara formal diperoleh dari pendidikannya untuk itu kepada para pegawai terlebih dahulu ditunjukkan cara-cara atau prosedur kerja, kemudian dengan bimbingan pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman atau pimpinan unit, mencoba menjalankan atau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sehingga dengan cara itu mereka dapat menguasai tugas-tugasnya.

Sedangkan *Coaching* mirip pema-gangan karena pelatih berusaha memberikan contoh kepada pegawai untuk ditiru, dimana *Coaching* cenderung kurang formal dibanding dengan program magang. Karena pada *Coaching* terdapat sedikit pembahasan dalam ruang yang formal dan *Coaching* diberikan apabila diperlukan dari pada menjadi bagian dari suatu program yang direncanakan secara formal. *Coaching* hampir selalu ditangani oleh

pimpinan dan bukan oleh Bagian Kepegawaian. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Siagian (2000) bahwa *Coaching* adalah melalui mana seseorang pimpinan mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut di tiru oleh pegawai yang sedang mengikuti program tersebut.

Sekalipun seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat namun belum pasti secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apalagi bila calon pegawai itu belum mempunyai pengalaman praktek dan baru baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah, dimana semua pengetahuan yang pernah diperolehnya tidak dapat diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Sehingga dengan demikian calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar waktunya ia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Program magang mempunyai keuntungan lain yaitu dapat mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebingungan pegawai, mereka dapat menjadi bagian organisasi yang lebih cepat, mereka merasa lebih yakin dan lebih senang. Keuntungan ini diperoleh karena program magang membantu seseorang memahami aspek-aspek sosial, teknis, dan kebudayaan tempat kerja yang disebut dengan sosialisasi yang merupakan suatu langkah penting untuk diterima oleh orang-orang lain dalam organisasi.

Dalam sistem magang ini terdapat beberapa kelebihan-kelebihannya dan kelemahan-kelemahannya sebagaimana yang dinyatakan oleh Nitisemito (2000) antara lain kelebihanannya adalah : Biaya murah, dimana sistem ini merupakan metode pengembangan yang sangat murah bahkan mungkin tanpa biaya. Mereka yang mengikuti sistem ini mau tidak dibayar

atau dibayar (honor) sangat rendah karena tujuan utamanya adalah belajar ; Manajemen sederhana yang diperlukan, membantu organisasi sebab tidak terlalu repot untuk mengurusinya ; Lebih matang, hasil sistem ini pada umumnya lebih matang daripada sistem yang lain, karena pegawai langsung menghadapi pekerjaan yang akan ditangani sehingga lebih dapat menghayati dan menekuni pekerjaan tersebut ; Loyalitas, organisasi mempunyai kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang ahli dari sumber intern sehingga diharapkan adanya loyalitas yang lebih tinggi.

Sedangkan kelemahan-kelemahannya adalah : Terlalu lambat, kemungkinan seseorang untuk menjadi ahli memerlukan waktu yang cukup lama sebab mereka tidak khusus belajar ; Statis, diaman kemajuan dalam bidang teknologi dan metode kerja demikian cepat sehingga kita akan ketinggalan bila tidak selalu mengikutinya, sehingga demikian seseorang aparatur yang mengikuti magang ditempat yang kurang dinamis akan ketinggalan zaman ; Pengaruh lingkungan, kemungkinan seorang pegawai yang mengikuti magang tidak hanya memperoleh pengalaman-pengalaman yang baik tetapi juga pengalaman-pengalaman yang kurang baik hal mana kurang sesuai dengan prinsip-prinsip dari suatu organisasi.

3. Instruksi Pekerjaan

Instruksi pekerjaan diterima langsung ditempat kerja dan dipergunakan terutama untuk mengajarkan para pegawai tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Pimpinan atau teman bertindak sebagai instruktur atau pemberi petunjuk kerja. Metode ini terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan dimana langkah-langkah tersebut telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan penguasaan khusus atau pengetahuan umum

dan metode ini dapat dengan menggunakan buku, pedoman dan memo atau disposisi pimpinan. Manfaat dari metode instruksi pekerjaan ini adalah pegawai belajar dengan cara mereka sendiri, adanya umpan balik langsung dari pegawai, dan pegawai berpartisipasi secara aktif.

4. Penugasan Sementara

Penugasan sementara suatu metode pengembangan dengan cara menempatkan seorang pegawai pada posisi manajerial / pimpinan atau sebagai anggota panitia tertentu untuk waktu tertentu, dimana pegawai yang bersangkutan akan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasional nyata. Umumnya metode ini dilakukan terhadap pegawai yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu pada Bidang, Unit atau Bagian dimana dia sedang melaksanakan tugasnya, sehingga pegawai yang bersangkutan diharapkan mempunyai kemampuan, ketrampilan dan keahlian yang dipersyaratkan.

Aparatur yang menerima penugasan sementara diberi hak dan kewenangan untuk mengambil suatu keputusan yang sifatnya rutin sedangkan hal-hal yang bersifat prinsip dalam hal ini menyangkut Kepegawaian dan Keuangan dikomunikasikan, dikordinasikan dan dikonsultasikan dengan pimpinan atasan. Pegawai yang diberi penugasan sementara karena beberapa hal antara lain : pimpinan atau atasan sedang melaksanakan suatu diklat atau melaksanakan kegiatan keagamaan, atasan telah pensiun dan belum ada penggantinya, atasan memberi tugas kepada pegawai untuk mewakilinya misalnya peninjauan lapangan, menghadiri rapat dan sebagainya.

Sedangkan yang dilakukan melalui metode *off the job* adalah suatu metode yang dilakukan diluar tempat bekerja dan para pegawai atau aparatur yang terlibat didalamnya harus meninggalkan sementara pekerjaan rutinnya. Pemerintah Daerah

Kabupaten Sumbawa dalam mengembangkan sumber daya aparatur melalui metode ini telah mengirimkan dan mengikutsertakan pegawainya untuk mengikuti Diklat pada semua tingkat dan jenjang baik pendidikan formal seperti Sarjana Muda / D III, Strata-1, Strata-2 dan Strata-3 Diklat seperti Diklat penjenjangan, diklat Fungsional dan diklat yang bersifat teknis.

Diklat bagi aparatur pemerintah pada era otonomi sebagai tuntutan nasional dan dalam rangka menghadapi tantangan global untuk itu pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri sipil yang mengatur tentang jenis diklat yaitu : Diklat Pra-jabatan yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil ; dan Diklat dalam jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari :

1. Diklat Kepemimpinan, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
2. Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing. Jenis Diklat yang di-prioritaskan tersebut adalah :
 - Bidang Adminitrasi
 - Bidang Keuangan yang terdiri dari kegiatan pendidikan dan pelatihan
 - Bidang Pembangunan
3. Diklat Tekhnis, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi teknis adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Selain dari ketiga jenis dilat tersebut ada juga dilat yang bersifat Pengkaderan yang terdiri dari : APDN/STPN, IIP, S2, Suspemdagri, Suskalak Type A, Suskalak Type B. Disamping pendidikan dan pelatihan-an tersebut diatas, peran pendidikan formal (umum) didalam pelaksanaan kegiatan organisasi Sekretariata Daerah Kabupaten Sumbawa juga mendapat perhatian yang utama mengingat unit-unit kerja baik sebagai tekhnis administrasi maupun sebagai tekhnis operasional merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pro-gram pemerintahan, pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat, sehingga demikian peningkatan kemampuan aparatur disadari sebagai sesuatu yang muncul sebagai hasil dari sebuah proses pendidikan dimana hal ini terlihat bahwa pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan baik tugas-tugas administrasi maupun operasional didalam mendukung program pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat sangat diperlukan berbagai pendekatan ilmiah (akademik).

Sehubungan dengan pendidikan formal, pemerintah daerah memberi kesempatan kepada seluruh Aparaturnya untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui tugas belajar dan izin belajar dengan tidak meninggalkan tugas rutinnya.

Untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan program pengembangan aparatur pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa agar dapat mencapai tujuan seperti yang diinginkan yaitu untuk meningkatkan kinerja aparatur serta membentuk sikap dan kepribadian sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab, maka harus menggunakan metode pengembangan aparatur yang tepat agar dapat memberikan informasi yang tujuannya mengintro-duksikan pengetahuan, kemampuan, sikap dan ketrampilan baru kepada pegawai.

D. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Dalam penelitian ini kinerja yang dimaksud adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan fokus penelitian, maka kemampuan aparatur yang berada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa terutama kemampuan fungsionalnya dapat dinilai dari kemampuan aparatur dalam penyelesaian tugas-tugas rutin administrasi dan juga tugas-tugas pembangunan. Kemampuan aparatur dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti hasil yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa melihat kepada bukti-bukti tersebut sangat sulit dicari pembenaran yang logis dari pada kemampuan aparatur (AKIP, 2000).

Pencapaian hasil suatu pekerjaan dimaksud untuk mengetahui dan menilai kinerja aparatur dalam menjalankan kegiatan-kegiatan / program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Penyelesaian suatu pekerjaan tersebut tidak terlepas dari proses penyelesaiannya seperti kuantitas, kualitas, ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pengetahuan tentang pekerjaan.

Hasil kerja sangat penting untuk diketahui, baik oleh pegawai yang bersangkutan maupun oleh atasannya untuk menetapkan apakah yang telah dibebankan oleh organisasi kepada pegawai yang bersangkutan telah diselesaikan dengan baik.

Adapun indikator yang diteliti untuk mengetahui kinerja aparatur adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pengetahuan tentang pekerjaan.

1. Kuantitas

Kuantitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai adalah seberapa banyak atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai dan ini sangat terkait dengan ketekunan dan disiplin dari pegawai itu sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan tetap mengacu kepada petunjuk atau pedoman kerja yang sudah ada.

2. Kualitas

Kualitas hasil kerja aparatur dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu organisasi pada hakekatnya merupakan kinerja yang sangat diharapkan oleh aparatur itu sendiri, atasan maupun organisasi secara keseluruhan.

Perbedaan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh aparatur yang belum dan yang sudah mengikuti program pengembangan aparatur, nampak perbedaannya dengan jelas pada mutu ketelitian dan kerapian hasil kerja. Ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan dengan mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur terutama dari sisi kualitas, dimana sebelum mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur hasil kerja yang dicapai bisa dinilai relatif kurang memuaskan atasan dan sering sekali hasil kerja yang telah diselesaikan dikembalikan lagi untuk diperbaiki tetapi setelah mengikuti program pengembangan sumber daya aparatur, frekuensi pengembangan hasil kerja untuk diperbaiki dapat dikatakan tidak sesering pada saat sebelum mengikuti pengembangan sumber daya aparatur. Tingkat kesalahan dalam menjalankan tugas yang dilakukan oleh aparatur yang sudah mengikuti program pengembangan aparatur relatif kecil, ini tentu saja merupakan akibat dari kemampuan yang dimiliki oleh aparatur yang telah mengikuti pengembangan ada peningkatan walaupun setahap demi setahap.

3. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan

Dalam suatu organisasi apakah itu organisasi pemerintah maupun swasta, organisasi kecil ataupun besar sangat dibutuhkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, karena berhubungan dengan pencapaian target kerja yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Untuk mengetahui besarnya peranan dari program pengembangan sumber daya aparatur dalam memacu aparatur untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Pengetahuan tentang pekerjaan

Keberhasilan dalam menjalankan tugas bagi aparatur sangat berhubungan erat dengan pengetahuan pekerjaan yang tersedia dan dihadapinya dalam suatu organisasi. Pengetahuan pekerjaan ini akan berkaitan dengan penguasaan teknik tugas, pengetahuan pekerjaan yang relevan akan menentukan kualitas tugas yang dilaksanakan sehingga pengetahuan pekerjaan berkaitan dengan latar belakang pendidikan sebelum seseorang aparatur memikul tugas atau tanggung jawab tertentu.

Pengetahuan pekerjaan akan terkait dengan kemampuan pegawai dalam proses-proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga demikian latar belakang pendidikan dan program pengembangan yang diikuti menentukan pengetahuan kemampuan aparatur secara teknik dengan kesesuaian pendidikan ini akan memudahkan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pembahasan Umum

1. Pengembangan Aparatur

a. Mekanisme pengembangan.

Pengembangan yang tepat memerlukan perencanaan yang sistematis dan kontekstual sehingga dapat menghasilkan

output yang sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, pimpinan dan pegawai yang akan terlibat dalam program pengembangan tersebut. Sebelum melakukan suatu program pengembangan sumberdaya aparatur ada beberapa mekanisme yang perlu diperhatikan yaitu menentukan kebutuhan atau analisis kebutuhan, menentukan sasaran atau tujuan, dan evaluasi pelaksanaan program sehingga diharapkan pengembangan harus mampu menghasilkan jenis kemampuan dan tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Praktek-praktek pengembangan sumberdaya aparatur seringkali terkait dengan tujuan strategik organisasi. Program-program pengembangan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi banyak diminati oleh pegawai untuk bisa ikut serta didalamnya baik yang dilakukan didalam organisasi itu maupun kegiatannya dilaksanakan diluar organisasi, namun yang paling penting adalah program-program yang ditawarkan atau dilaksanakan itu sesuai dengan materi, tujuan dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Untuk menganalisis kebutuhan pengembangan diperlukan suatu informasi yang akurat tentang kebutuhan organisasi (*organizational needs*), kebutuhan tugas (*task needs*), dan kebutuhan individu pegawai (*employee needs*).

Kebutuhan organisasi menyangkut peningkatan kualitas kemampuan dan keahlian pegawai melalui pengembangan, program pengembangan ini harus terkait dengan misi, tujuan, dan strategi-strategi organisasi sehingga melalui analisis ini dapat dirumuskan tujuan pengembangan.

Analisis kebutuhan tugas menyangkut analisis tentang kompetensi yaitu kemampuan, pengetahuan, keahlian dan perilaku apa yang diperlukan bagi keberhasilan pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya serta dapat mengidentifikasi dalam hal apa pegawai tersebut perlu dikembangkan. Sedangkan analisis kebu-

tuhan pegawai menyangkut penaksiran terhadap kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai sehingga nampak siapa yang perlu dikembangkan serta perlu dianalisis *gap* antara kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh aparatur dengan kemampuan, pengetahuan dan keahlian / ketrampilan baik yang bersifat umum maupun spesifik yang diper-syaratkan oleh suatu jabatan.

Pengembangan menyangkut penentuan karier pegawai dimasa yang akan datang berdasarkan kinerja yang telah ditunjukkannya baik berupa kekuatan maupun kelemahan didalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ketika kinerja pegawai terlihat tidak sebagaimana yang diharapkan perlu dianalisis faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, apakah karena faktor kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan atau karena faktor desain jabatan, sistem kerja, suasana kerja dan lain-lainnya sehingga perlu dicari solusinya untuk mempertahankan kinerja pegawai agar aktualisasi dan motivasi kerja tetap terjaga dan terhindar dari kemungkinan penurunan efektivitas individu dan organisasi.

Dari hasil analisis kebutuhan maka mekanisme selanjutnya dapat ditentukan apa tujuan dari pengembangan sumber daya aparatur tersebut, siapa yang harus mengikuti, materi apa yang disajikan, dan metode apa yang digunakan. Pengembangan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa yang bersifat internal maupun pengembangan yang dilakukan diluar organisasi yang ditawarkan oleh suatu lembaga lain perlu dikaji apakah menunjang visi, misi dan strategi organisasi serta bermanfaat bagi aparatur dan apakah metode yang digunakan cukup valid untuk menghasilkan kemampuan dan keahlian yang diharapkan.

Tujuan pengembangan dibuat spesifik mungkin, jika tidak maka akan sulit untuk menilai apakah tujuan tersebut

sudah tercapai atau belum serta untuk membantu memastikan bahwa program diberikan kepada orang yang sesuai. Tujuan dalam pengembangan ditinjau dari sisi aparturnya yaitu adanya perubahan yang diinginkan seperti peningkatan pengetahuan, sikap, keterampilan, kemampuan dan pengembangan karier, sementara ditinjau dari sisi kepentingan organisasi adalah tercapainya kinerja organisasi yang maksimal sebagai buah dari hasil pengembangan yang terjadi pada aparatur. Tujuan tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral serta pengalaman aparatur supaya memiliki kinerja yang baik dan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih berat dalam mencapai hasil yang optimal.

Mekanisme selanjutnya dari pengembangan sumber daya aparatur adalah melakukan suatu evaluasi untuk memperoleh umpan balik bagi program pengembangan serupa atau pengembangan yang sifatnya lanjutan. Program pengembangan harus mempersiapkan aparturnya mengelola keahlian baru dan perilaku mereka dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan sumber daya aparatur akan muncul setiap saat sebagai akibat dari perubahan tuntutan masyarakat dan persaingan yang seringkali muncul secara fluktuatif. Pegawai yang berada di garis depan (front line) akan selalu berhadapan dengan perilaku masyarakat yang cenderung berubah dari waktu ke waktu, maka dalam situasi seperti ini peningkatan kompetensi sumber daya aparatur yang memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat menentukan kinerja mereka selanjutnya.

Pengembangan tidak dianggap sebagai bentuk kepercayaan atau kebiasaan tetapi harus ditunjang oleh filosofi yang positif dan realistik tentang bagaimana pengembangan mengambil peran dalam keberhasilan organisasi. Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sebagai suatu organisasi harus memiliki pandangan yang

jelas tentang pengembangan, jika tidak akan timbul bentuk pengembangan yang asal-asalan, tidak terencana dan sembarangan serta pemborosan waktu dan biaya, sehingga terkesan hanya sekedar menghabiskan anggaran yang tersedia, akibatnya dapat diduga bahwa peningkatan *skill, knowledge, dan ability* sebagai tujuan utama menjadi kabur. Seperti yang dilakukan oleh pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa dalam pengembangan sumber daya aparatur yang tanpa memperhatikan mekanisme atau tahapan-tahapan dalam pengembangan yang hanya memenuhi permintaan dari lembaga penyelenggara pengembangan (pendidikan) yang mana program itu sebenarnya kurang dibutuhkan, sebaliknya program bersifat teknis yang menjadi prioritas terabaikan.

Akibat dari pengembangan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa tanpa melalui mekanisme atau tahapan dalam melakukan suatu pengembangan yaitu terjadi penumpukan pegawai yang mempunyai spesialisasi yang sama sementara kekurangan pegawai yang menguasai bidang tertentu yang sangat dibutuhkan. Pengembangan sumber daya aparatur harus merupakan bagian dari program yang sistematis dan terencana sehingga pendekatan apapun yang dipilih harus merupakan keputusan yang bijaksana dan rasional bukan sekedar sesuatu yang terjadi secara tidak sengaja. Dengan demikian maka pengembangan harus dilakukan dengan mekanisme atau tahapan-tahapan agar tujuan aparatur dan organisasi secara keseluruhan tercapai, yaitu 1) Analisis kebutuhan pengembangan, 2) penentuan tujuan, 3) pelaksanaan program, dan 4) evaluasi pelaksanaan program pengembangan.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka mekanisme atau tahapan-tahapan perlu diperhatikan dan dilaksanakan sebelum dilakukan suatu pengembangan terhadap aparatur sehingga hasil dari pengembangan

sumber daya aparatur tersebut dapat tercapai secara maksimal.

b. Metode Pengembangan

Tercapai dan terlaksananya tugas yang diemban oleh Pemerintah Daerah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sangat ditentukan oleh sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan. Pengetahuan dan keahlian atau keterampilan dalam menangani berbagai bidang tugasnya. Aparatur yang kapabel adalah aparatur yang memiliki dimensi kemampuan dan ketrampilan, dimana dimensi-dimensi ini akan sangat dipengaruhi oleh program pengembangan yang diikuti oleh aparatur. Dimensi kemampuan yang dimiliki oleh aparatur untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan, sedangkan performance aparatur dalam menguasai dan memahami bidang tugasnya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan aparaturnya dilakukan melalui program pengembangan dan didalam pelaksanaannya menggunakan metode ditempat kerja (*on the job*) dan metode diluar tempat kerja (*off the job*).

Metode pengembangan ditempat kerja (*on the job*) adalah suatu metode yang sering dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan aparaturnya karena metode ini dianggap metode yang paling murah bahkan tidak memerlukan biaya. Namun penerapan dari metode ini berdasarkan hasil penelitian dilapangan yang telah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa seringkali mendapat reaksi negatif dari para pegawai baik yang diikutkan dalam program tersebut maupun yang tidak terlibat.

Seseorang yang memangku jabatan belum cukup lama atau dengan kata lain cukup singkat akan mengakibatkan hal-hal yang kurang baik yaitu : a) pada umumnya

belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selama jabatan tersebut, b) program kerja yang sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas, c) belum sempat bulat penghayatannya pada jabatan yang dipangku, sudah harus menyiapkan diri memahami jabatan baru, d) secara psikologis menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab apa yang menjadi penyebab-penyebabnya.

Rotasi tidak sepenuhnya diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sesuai dengan hasil penelitian, ada beberapa Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa yang pegawainya tidak dimutasi dalam waktu yang cukup lama, bahkan ada yang hampir mencapai sepuluh tahun di Bagian atau jabatan tersebut. Bahwa ada suatu kebijakan dari Bupati Sumbawa, dimana pegawai-pegawai yang ada di Bagian Kepegawain dan Keuangan agar tidak di rotasi(mutasi) ke unit lain dalam waktu yang terlalu cepat, hal ini terkait dengan tugas dan kewenangan kedua Bagian tersebut yang menangani bidang administrasi kepegawain dan administrasi keuangan. Tentunya hal ini bertentangan dengan peraturan yang ada yaitu Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000, Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Bab III, pasal 9 ayat (2) yang menyatakan bahwa secara normal perpindahan tugas dan / atau perpindajhan wilayah kerja dapat dilakukan dalam waktu antara 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) tahun sejak seseorang diangkat dalam jabatan struktural. Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat yang akan menimbulkan akibat-akibat antara lain : a) hinggapnya rasa bosan karena pekerjaan-pekerjaan yang sama dalam masa yang lama, sehingga kurang variasi, b) sikap pasif dan apatis serta mundurnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja, c) me-

numpulkan kreativitas seseorang karena tidak ada tantangan yang berarti, 6) menimbulkan iklim bekerja yang statis dan tidak mudah diubah dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam rangka meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan aparatur melalui metode *on the job* yang terdiri dari rotasi jabatan / pekerjaan, magang, coaching, instruksi pekerjaan, proyek khusus, dan penugasan sementara, sesuai dengan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan secara umum telah dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pegawai yang terlibat didalam program pengembangan tersebut.

Metode pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan diluar tempat kerja (*off the job*) adalah dengan mengirimkan aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau oleh lembaga perguruan tinggi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan aparatur yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa adalah merupakan salah satu metode *off the job* dari pengembangan aparturnya sehingga diharapkan setelah selesai mengikuti pendidikan dan pelatihan mereka lebih berdaya dalam arti mampu melaksanakan berbagai urusan yang ada.

Misi pendidikan dan pelatihan aparatur pemerintah daerah pada dasarnya adalah meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan serta perubahan sikap mental dan kejuangan pegawai negeri sipil. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia yang ditujukan untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian, untuk meningkat kualitas atau kemampuan bekerja, berpikir dan ketrampilan

maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan.

Pada dasarnya tingkat pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang dan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Pendidikan yang harus dimiliki tentunya pendidikan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaan yang nantinya akan memudahkan dalam penyelesaian berbagai permasalahan terutama yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaan. Dalam mengembangkan dan meningkatkan sumber daya aparatur harus pula dapat meningkatkan semangat kerja tentunya dengan memiliki tingkat pendidikan dan kemampuan seluruh komponen organisasi dan mendorong sikap keterbukaan manajemen. Dari penjelasan terdahulu, bahwa tingkat pendidikan aparatur dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sudah cukup baik dan perlu ditingkatkan, hal ini apabila dilihat dari komposisi tingkat pendidikan yang dimiliki aparatur. Untuk tingkat pendidikan apabila diklasifikasikan menurut tingkatannya sarjana lebih dominan dibanding dengan tingkat pendidikan lainnya dalam hal mengisi jabatan struktural yaitu sebanyak 30 orang atau 62,50 persen dari seluruh jabatan (48 jabatan) yang tersedia di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa. Demikian pula perbandingan tingkat pendidikan antara S1 dan SM / DIII dengan tingkat pendidikan SLTA kebawah, dimana tingkat pendidikan SLTA kebawah yang sangat dominan yaitu sebanyak 105 orang atau 58,99 persen sedangkan tingkat pendidikan SM / DIII, S1, sebanyak 73 orang atau 41,01 persen dari jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa, sehingga dengan kondisi yang demikian dikatakan cukup memadai dalam hal tingkat pendidikan yang akan memudahkan dalam memahami berbagai tugas dan penyelesaian permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan. Dengan pendidikan akan lebih berorientasi pada

peningkatan produktivitas kerja pada masa kini dan masa akan datang. Begitu juga halnya dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memberikan nilai bagi diri sendiri dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dapat diberikan kepada sesama rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam konteks otonomi daerah, diperlukan kesiapan dan kualitas aparatur daerah yang memadai. Upaya yang perlu ditempuh oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa segera untuk mengembangkan kualitas sumber daya aparturnya, meskipun memerlukan alokasi dana yang cukup besar.

Untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam konteks otonomi daerah harus lebih memperhatikan pengembangan, pelatihan, dan pendidikan aparatur, karena :

- a. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mempengaruhi organisasi untuk mengikuti perubahan. Perubahan ini ditandai munculnya jabatan-jabatan baru yang dulu tidak begitu diperlukan (analisis kelayakan perizinan, pengadaan data, pengaduan masyarakat, operator komputer). Kemampuan aparatur yang akan menempati jabatan tersebut masih relatif rendah atau sudah tidak relevan lagi sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan dan ketrampilan yang diperlukan oleh jabatan tersebut melalui pengembangan.
- b. Pengembangan aparatur dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan dan teknologi, seperti pemahaman kemampuan dan ketrampilan dibidang komputer dan komunikasi yang semuanya memerlukan alat yang canggih, disamping itu pengembangan

dapat meningkatkan kepuasan kerja aparatur.

- c. Sumber daya aparatur yang menduduki jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa tidak semuanya mempunyai kemampuan dan kinerja yang baik serta sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi pada beberapa jabatan yang diisi oleh orang yang tidak mempunyai spesialisasi pendidikan yang relevan dengan jabatan itu.

Rotasi atau mutasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa adalah suatu yang harus dilakukan apabila organisasi tersebut mau berkembang dengan mengikuti perubahan zaman yang ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Rotasi ini sangat penting apakah itu rotasi diantara bagian satu dengan bagian lain namun masih dalam tingkatan yang sama atau dirotasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam bentuk promosi. Kadang-kadang kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan aparatur yang akan dirotasi, terutama yang dipromosi untuk menduduki jabatan tertentu masih belum cukup, sehingga demikian diperlukan program pengembangan tambahan.

Pengembangan sumber daya aparatur dapat dilaksanakan melalui tiga jalur, yaitu jalur pendidikan formal (umum), jalur diklat, dan jalur pengembangan. Jalur pendidikan formal ditujukan kepada pengembangan kecerdasan, kepribadian, bakat, sikap, mental dan kreativitas. Jalur diklat merupakan suplemen dan komplemen dari pendidikan formal yang lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan, ketrampilan dan sikap mental, sedangkan jalur pengembangan merupakan pematangan dilapangan kerja dalam waktu yang relatif cukup lama. Ketiga jalur tersebut merupakan proses berlanjut dan saling terkait sebagai suatu sistem pengembangan sumber daya aparatur yang terpadu,

sehingga pengembangan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan penelitian dilapangan ditemukan beberapa kelemahan dalam program pengembangan sumber daya aparatur yang harus segera dibenahi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur antara lain :

Pemanfaatan, pendayagunaan atau tindak lanjut terhadap sumber daya aparatur yang telah mengikuti program pengembangan masih relatif rendah, dalam arti tidak dimanfaatkan sesuai dengan program pengembangan yang diikutinya.

Penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan spesialisasi atau latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Pengiriman atau mengikut sertakan aparatur pada salah satu program pengembangan tidak melalui mekanisme atau tahapan-tahapan yang ada dalam pengembangan, sehingga pengembangan aparatur yang dilakukan terkesan asal-asalan.

Kelemahan tersebut diatas sangat mempengaruhi kelancaran dalam pengembangan sumber daya aparatur yang ada. Beberapa langkah sebagai solusi yang relatif cukup baik yang dapat ditempuh oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur dan sekaligus untuk menutupi kelemahan yang ada.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa dalam pembuatan program pengembangan sumber daya aparatur harus didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu aparatur. Kebutuhan akan pengembangan muncul bila kelemahan tertentu dapat ditanggulangi dengan mengadakan pengembangan, serta pengembangan itu harus dinilai dari tiga tingkatan yaitu a) tingkat organisasi, b) tingkat pekerjaan atau tugas, dan c) tingkat individu.

Sebelum melaksanakan pengembangan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa sebaiknya membuat perencanaan dan desain program pengembangan yang merupakan rancangan dan perencanaan pelaksanaan yang mencakup jenis pengembangan, jenis pendidikan dan pelatihan, tujuan yang akan dicapai, penyusunan anggaran serta penentuan waktu pelaksanaannya sehingga program tersebut dapat berjalan dengan terarah dan terencana.

2. Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa

Penekanan utama dari sumber daya aparatur adalah dalam hal kemampuan dan kemauan untuk selalu bergerak dan beraktivitas sesuai dengan tuntutan organisasi yaitu untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Apabila sumber daya aparatur semakin mampu dan mau melaksanakan tugas, tentunya pencapaian hasil yang diharapkan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Secara psikologis, kemampuan (ability) aparatur terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (knowledge + skill). Artinya aparatur yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (IQ: 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka aparatur akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Sumbawa harus menempatkan aparatur pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man in right place the right man on the right job*).

Motivasi seorang aparatur tidak semata-mata ingin mendapatkan suatu jabatan tertentu melainkan lebih dari sekedar mendapatkan jabatan yaitu aparatur mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Jabatan yang diperoleh hanyalah suatu ukuran sederhana yang

menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan.

Salah satu kebijakan yang diambil oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam hal Pengembangan Aparatur sebagaimana tersebut di atas adalah perlunya analisis jabatan. Analisis jabatan yang menguraikan tentang tugas-tugas dalam jabatan, informasi yang bersal dari analisis jabatan digunakan untuk mendefinisikan dengan jelas tentang kinerja. Langkah yang diambil guna peningkatan kemampuan pegawai harus dimulai dari kejelasan tugas dan fungsi setiap orang pegawai. Untuk itu diperlukan analisis jabatan. Dari hasil analisis dapat diketahui kelemahan aparaturnya dalam menjalankan tugas sehingga dapat dipersiapkan program pengembangan yang diperlukan.

Dari uraian yang sudah dikemukakan di atas, maka jelaslah bahwa keberadaan sumber daya manusia aparaturnya Pemerintah Kabupaten Sumbawa perlu mendapat perhatian, lebih-lebih dalam menghadapi pelaksanaan otonomi daerah sekarang ini, terutama dalam upaya untuk meningkatkan kualitas, kinerja dan profesional serta memiliki pengetahuan dan keterampilan. Untuk itu pemberdayaan aparaturnya sangat diperlukan antara lain dalam bentuk pendidikan, pelatihan dan pengembangan.

Tuntutan dari masyarakat agar mendapatkan pelayanan yang baik dari Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa merupakan suatu gejala yang sulit dihindari, gejala ini menuntut kinerja aparaturnya yang lebih baik dalam memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Kinerja aparaturnya tidak hanya ditunjukkan oleh kemampuan teknik operasional yang bersifat pelayanan administrasi seperti misalnya melayani pengurusan IMB, pembuatan akte kelahiran, Izin eksplorasi, Izin membuka RMU dan lain sebagainya, tetapi juga ditunjukkan oleh kemampuannya didalam merumuskan

kebijakan publik (*public police formulation*).

Melalui pengembangan sumber daya aparaturnya dapat disusun perencanaan untuk peningkatan dan pengembangan kecakapan, kemampuan dan kinerja aparaturnya yang akhirnya akan menghasilkan prestasi dan produktifitas organisasi sebaik-baiknya. Dan tujuan dari pembinaan dan pengembangan pegawai adalah bagaimana mengupayakan sumber daya manusia yang ada dapat diberdayakan secara tepat dan berhasil sebaik-baiknya. Kemampuan melaksanakan tugas dengan baik dari aparaturnya merupakan langkah responsif terhadap keinginan masyarakat, apabila tuntutan masyarakat ini tidak direspons dengan baik maka akan menimbulkan gejolak tuntutan masyarakat yang dapat menyampaikan aspirasinya dengan berbagai cara, seperti demonstrasi dan lain sebagainya. Oleh karenanya reponsifitas segenap aparaturnya terhadap tuntutan masyarakat harus selalu menjadi prioritas. Sejalan dengan tuntutan otonomi daerah, bahwa prinsip tujuan utama otonomi daerah adalah mendekatkan pemerintah kepada masyarakat yang dilayaninya sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih baik dan kontrol masyarakat kepada pemerintah menjadi lebih kuat dan nyata.

Upaya meningkatkan kinerja aparaturnya melalui program pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan citra aparaturnya yang akhir-akhir ini banyak di soroti publik. Untuk itulah dibutuhkan aparaturnya yang berkemampuan, profesional dan berkarakter serta berbudaya kerja, mempunyai motivasi yang tinggi untuk melayani kebutuhan masyarakat yang cenderung semakin kompleks. Dengan kondisi aparaturnya yang demikian, maka baik langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan akuntabilitas publik, karena aparaturnya negara mampu menetapkan kebijakan publik yang semakin transparan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya (*performance*) atas kebijakan tersebut.

Kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa secara umum dapat dikatakan sudah cukup baik apabila dilihat dari dapat terselesaikannya sejumlah bidang tugas yang diselesaikan, tetapi dalam konteks kemampuan aparatur dimaksudkan disini adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kinerja dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi kemampuan seseorang aparatur dalam menjalankan tugasnya, karena melalui kinerja inilah catatan perolehan yang dihasilkan dan fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu dapat diketahui, baik dari segi kuantitas, kualitas maupun dari segi ketepatan waktu. Kuantitas dimaksudkan disini menyangkut jumlah yang harus diselesaikan. Kualitas menyangkut masalah mutu yang dihasilkan, sedangkan ketepatan waktu adalah kesesuaian dengan waktu yang telah ditentukan. Sehubungan dengan itu, maka evaluasi terhadap kinerja merupakan suatu bentuk pendekatan untuk melihat sejauh mana kemampuan seseorang telah mampu menjalankan tugas-tugas organisasi yang telah dilaksanakannya secara berhasil guna dan berdaya guna. Dalam penilaian kinerja, hasilnya agar dikaitkan dengan sumber daya yang berada dibawah wewenangnya seperti sumber daya manusia, dana, sarana dan prasarana, metode kerja dan hal lainnya yang bersangkutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung dari tersedianya aparatur yang berkualitas yaitu aparatur yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan baik dalam arti kapabilitas maupun dalam arti integritas, moralitas dan etika yang tinggi.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah kemampuan sumber daya aparatur yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa, khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa cukup memadai.

2. Pengembangan yang tepat memerlukan perencanaan yang sistematis dan kontekstual sehingga menghasilkan output yang sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, pimpinan dan pegawai yang terlibat dalam program pengembangan tersebut. Dengan mekanisme atau tahapan agar tujuan aparatur dan organisasi secara keseluruhan tercapai, mekanisme atau tahapan tersebut adalah, 1) analisis kebutuhan pengembangan, 2) penentuan tujuan, 3) pelaksanaan program dan 4) evaluasi pelaksanaan program pengembangan.
 3. Salah satu instrumen penting dalam peningkatan kinerja aparatur adalah melalui pengembangan. Melalui pengembangan ini tujuan yang hendak dicapai pada dasarnya peningkatan kinerja, kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif, memantapkan semangat pengabdian, keahlian atau ketrampilan serta pembentukan sedini mungkin sikap mental aparatur.
 4. Pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa yang menggunakan metode on the job dan off the job telah dilakukan secara maksimal untuk mendapatkan aparatur yang berkualitas baik dari sisi kemampuan, pengetahuan, ketrampilan atau keahlian maupun sikap mental sehingga menghasilkan aparatur yang mempunyai kinerja yang baik
- Metode pengembangan aparatur yang diterapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa selama ini dan dianggap efektif dalam pelaksanaannya adalah metode rotasi jabatan, magang, kepelatihan, proyek khusus, instruksi

pekerjaan penugasan sementara, serta pengembangan aparatur melalui metode-metode yang diperoleh pada jenjang pendidikan umum serta pendidikan dan pelatihan yaitu metode diskusi kelompok, simulasi, ceramah, bermain peran dan kursus pelatihan internal.

6. Penilaian kinerja melalui melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pengetahuan tentang pekerjaan bagi aparatur didasarkan pada obyektivitas.

Saran-saran

1. Keseluruhan upaya pembangunan kualitas aparatur melalui upaya peningkatan kualitas kebijakan publik, peningkatan citra aparatur, peningkatan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap sebenarnya telah menampakkan hasil yang menggembarakan, namun tetap perlu ditingkatkan terus menerus agar dapat terwujud sosok aparatur negara yang berkualitas.
2. Dalam hal perekrutan aparatur, selain dititik beratkan pada pendidikan formal, tetapi juga dapat diseleksi pada sisi motivasi dan mental, karena dengan motivasi yang tinggi orang akan dapat dengan relatif mudah untuk dipacu mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan ketrampilannya dibandingkan dengan orang yang bermotivasi rendah, sedangkan dari sisi mental sangat dominan dengan hasil kerja atau kinerja, dimana orang yang mempunyai kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan serta bermotivasi tinggi namun yang bersangkutan mentalnya kurang baik, sehingga akan menyebabkan hasil kerja organisasi menjadi kurang baik.
3. Perlu adanya evaluasi yang relatif jelas atas program pengembangan. Penempatan kembali aparatur yang baru saja

kembali dari tugas belajar atau selesai mengikuti diklat perlu diperhatikan tingkat kesesuaiannya. Apabila mereka setelah menempuh program tambahan ditempatkan pada posisi yang kurang relevan dengan apa yang telah diperolehnya, berarti telah terjadi pemborosan.

4. Penilaian kinerja aparatur harus didasarkan pada obyektivitas, kepada yang berprestasi perlu diberikan suatu penghargaan sedangkan kepada yang relatif kurang berprestasi perlu pula diberi sanksi. Untuk kenaikan pangkat ataupun promosi seseorang aparatur perlu dipertimbangkan sejumlah prestasi yang diperoleh dengan menetapkan suatu kridet point seperti halnya tenaga medis dan guru sehingga kepada mereka yang belum mencapai sejumlah kridet point yang ditentukan ditunda kenaikan pangkatnya atau promosinya sehingga Baperjakat mempunyai standar atau tolok ukur untuk mengambil suatu kebijakan.
5. Agar pengelola Kepegawaian lebih jeli dan cermat dalam menelaah dan menerapkan PP. 99 tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, khususnya kenaikan pangkat pilihan, dimana seseorang yang memegang jabatan struktural dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi dari pangkat dasarnya sejak saat pelantikan, tanpa ada suatu tolok ukur terhadap prestasi seseorang, paling tidak penilaian tersebut 6 bulan sampai 1 tahun.

Agar dalam melaksanakan program pengembangan pemerintah daerah harus mengacu kepada hasil analisis kebutuhan, tidak mengacu pada permintaan lembaga penyelenggara pendidikan maupun pelatihan sehingga hasil yang diharapkan dari pengembangan tersebut benar-benar merupakan prioritas kebutuhan dari pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta,
- Atmosoeprapto, Krisdarto, 2000. Menuju Sumber Daya Manusia Berdaya, PT.Elix Media Komputindo, Jakarta
- Bacal, Robert. 2001. Performance Management, PT. Gramedia Puataka Utama, Jakarta.
- Cushway, Barry. 1999. Human Resource Management, PT. Elix Media Komputindo, Jakarta
- Dharma, Agus. 1985. Manajemen Prestasi Kerja, Edisi Pertama, Rajawali , Jakarta
- Handoko,T. Hani. 1996. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, BPEE, Yogyakarta.
- Idrus, Moh. 1998. Kebijakan Diklat, LAN RI Jakarta
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor. 11 Tahun 2001. tentang Petunjuk Pelaksanaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Jakarta
- Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumberdaya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif, UI Press, Jakarta.
- Moleong, Lexi J. 2000. Metode Penelitian Kualitatif, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nasution,S. 1988. Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif, Tarsito, Bandung.
- Nitisemito, Alex S. 1996. Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber daya Manusia) Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Renika Cipta, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 99 Tahun 2000. tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Jakarta, BP. Cipta Jaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 101 Tahun 2000. Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta BP. Cipta Jaya.
- Rassyid, M.Ryaas, dan Djohermansyah Djohan. 1999. Pengembangan Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah, Jurnal Ilmu Pemerintahan, Edisi ke Enam, MIPI, Jakarta
- Saksono, Slamet. 2000. Administrasi Kepegawaian, Kanisius, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, Ricard M. 1985. Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku), Seri Manajemen No. 47, Erlangga, Jakarta.
- Timpe, A. Dale. 1999. Performance, Seri manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Elix Media Komputindo, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta , Sinar Grafika, 2000.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Jakarta, Sinar Grafika, 2000.