

Pengembangan Kapasitas Pegawai Badan Layanan Umum Daerah Non Pegawai Negeri Sipil (Studi di RSUD Kabupaten Sidoarjo)

Ageng Satriya Wahyudi^{a*}, Tjahjanulin Domai^a dan Endah Setyowati^a

^a Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 22 Agustus 2016

Revisi pertama tanggal: 17 Oktober 2016

Diterima tanggal: 01 November 2016

Tersedia *online* tanggal: 16 November 2016

Keywords: capacity building, regional public service instance, non civil servants

ABSTRACT

Capacity Building of Local Public Service Instance Employees for Non Civil Servants (Case Study in Public Hospital of Sidoarjo). Capacity building through education has not yet to be implemented affectively, especially for Non Civil Servants employees because of the regulations. The Regulations which is indicates that only the Civil Servants Employees who have the rights to obtain education facilities are covered by Government. While for Non Civil Servants employees can obtain rights equal to using financial from the Public Hospital of Sidoarjo. Capacity building also constrained in stage of training evaluation; there is the evaluation of benefits applies has not been able to run properly.

INTISARI

Pengembangan Kapasitas Pegawai Badan Layanan Umum Daerah Non Pegawai Negeri Sipil (Studi di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo). Upaya dalam peningkatan pelayanan di RSUD Kabupaten Sidoarjo dilaksanakan dengan pengembangan kapasitas pegawai Non PNS. Model pengembangan meliputi pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kapasitas melalui pendidikan belum dapat diterapkan secara efektif khususnya untuk Pegawai Non PNS, hal tersebut dikarenakan regulasi yang menunjukkan bahwa hanya pegawai PNS saja yang memiliki hak dalam memperoleh fasilitas pendidikan yang ditanggung oleh pemerintah. Sedangkan untuk pegawai Non PNS dapat memperoleh hak sama dengan menggunakan keuangan RSUD Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan pengembangan kapasitas melalui pelatihan terkendala dalam tahap evaluasi, yaitu evaluasi manfaat yang belum dapat berjalan dengan baik.

2016 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Kabupaten Sidoarjo sebagai kota perdagangan, jalur transisi penting di Jawa Timur, letaknya sangat strategis sebagai pertemuan dua jalur utama di Pulau Jawa, yaitu Jalur Pantai Utara Jawa atau yang disingkat pantura dan Jalur Selatan Pulau Jawa. Dengan letak geografis yang sangat strategis tersebut kawasan perdagangan dan pemukiman di Sidoarjo maju pesat dan menjadi kota yang sangat padat. Kabupaten Sidoarjo

terdiri dari 18 wilayah kecamatan, dengan luas wilayah 71.424,75 Ha.

Sensus penduduk Tahun 2010 mencatat bahwa jumlah penduduk di Kabupaten Sidoarjo sebanyak 1.945.252 jiwa, atau hampir dua juta jiwa, menurut data Tahun 2011 dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo. Sebagai perbandingan Kota Surabaya mempunyai penduduk sebanyak 2.765.908 jiwa. Terjadi

* Corresponding author. Tel.: +62-856-45403373; e-mail: agengsatriya@gmail.com

kenaikan sebesar 382.327 jiwa atau 24,45 persen dibandingkan hasil data sensus penduduk Tahun 2000.

Sesuai dengan data sensus penduduk, Kabupaten Sidoarjo termasuk daerah yang padat penduduk bila dibandingkan dengan beberapa kota lainnya di Jawa Timur. Banyaknya jumlah penduduk dikarenakan termasuk kawasan yang strategis sebagai penyokong Kota Surabaya mengakibatkan tuntutan terhadap pemerintah dalam memperbaiki pelayanan yang baik dan menyuluruh seluruh lapisan masyarakat semakin meningkat. Salah satu diantaranya adalah pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Sidoarjo merupakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang berkewajiban dalam melayani masyarakat Kabupaten Sidoarjo khususnya dalam bidang kesehatan. RSUD Kabupaten Sidoarjo yang berbentuk BLUD diharapkan dapat melayani masyarakat dengan baik dan keuangan tidak bergantung kepada Sekda karena lebih mandiri. Namun yang terjadi sebaliknya, orientasi badan layanan umum yang seharusnya memberikan pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat berubah hanya menjadi perusahaan daerah yang berorientasi kepada profit.

Permasalahan tidak hanya pada titik organisasi dan sistem saja, kurangnya tenaga medis, petugas pelayanan kesehatan yang kurang simpatik, tidak responsif, kurangnya sarana prasarana, dan beban kerja karyawan yang masih sangat tinggi. Berbagai permasalahan diatas yang mungkin menjadi faktor paling berpengaruh adalah terkait dengan kualitas sumber daya manusia. Notoadmodjo (2003) menjelaskan setidaknya ada tiga bentuk pengembangan pegawai yang dapat dilakukan dalam upaya mencapai kualitas yang diinginkan yaitu meliputi pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Dilapangan, usaha dalam meningkatkan pelayanan kesehatan melalui pengembangan kapasitas khususnya pada pegawai RSUD Kabupaten Sidoarjo sudah terlaksana. Namun pada kenyataannya pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai PNS dan Non PNS masih mengalami beberapa kendala. Di RSUD Kabupaten Sidoarjo secara kuantitas terdiri dari 1.490 pegawai, dengan proporsi 755 aparatur Non PNS dan 735 PNS. Data menunjukkan lebih dari setengah dari pegawai di RSUD Kabupaten Sidoarjo adalah Non PNS, sedangkan fakta empiris menunjukkan masih adanya perbedaan hak yang didapatkan diantara pegawai PNS dan Non PNS.

2. Teori

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap,

mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen SDM menurut Rivai (2004:1) mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Begitu juga Dessler (1997:1) menjelaskan bahwa sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Schuler et al (dalam Irianto, 2001) setidaknya Manajemen SDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu sebagai berikut:

- Memperbaiki tingkat produktivitas;
- Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan
- Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Tujuan manajemen SDM yang dijelaskan oleh Rivai (2004:8) ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dijelaskan oleh Rivai (2009:14-15) bahwa manajemen SDM memiliki berbagai fungsi sebagai manajemen umum, yaitu sebagai berikut:

- a) Fungsi Manajerial
 - Perencanaan; dan
 - Pengorganisasian.
- b) Fungsi Operasional
 - Pengadaan tenaga kerja;
 - Pengembangan;
 - Kompensasi;
 - Pengintegrasian;
 - Pemeliharaan; dan
 - Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

2.2 Pengembangan Kapasitas Pegawai

2.2.1 Dimensi dan Tingkatan Capacity Building

Capacity Building menurut Keban (2002) lebih khusus dalam bidang pemerintahan berpendapat bahwa *capacity building* merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian pada pengembangan dimensi, sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan atau lingkungan.

Penjelasan tersebut sudah jelas bahwa dimesi dari *capacity building* terdiri atas: (1) pengembangan sumber daya manusia; (2) penguatan organisasi; dan (3) reformasi kelembagaan. Pada penelitian ini pengembangan terfokus dalam pengembangan sumber daya manusia, sebagai upaya dalam peningkatan pelayanan kesehatan RSUD Kabupaten Sidoarjo.

2.2.2 Faktor yang Memengaruhi Capacity Building

Banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas baik dalam tingkatan individu, kelembagaan maupun sistemnya. Namun secara khusus faktor penentu pengembangan kapasitas juga dikemukakan oleh Soeprpto (2003), diantaranya sebagai berikut:

- Faktor komitmen bersama (*commitment collective*);
- Faktor kepemimpinan;
- Faktor reformasi peraturan; dan
- Faktor reformasi kelembagaan.

2.2.3 Konsep Pengembangan Kapasitas Pegawai

a) Konsep Pendidikan Pegawai

Bentuk pendidikan dapat bersifat formal atau non-formal. Pegawai yang dikirim ke pendidikan dapat menjadi pekerja operasional maupun pekerja manajerial, tergantung tujuan dan tingkatan pekerjaan yang hendak diserahkan kepada mereka. Dengan ciri-ciri pendidikan berorientasi jangka panjang, dilaksanakan dalam waktu yang lama, menekankan pengembangan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik, dan dengan hasil akhir berupa gelar.

b) Konsep Pelatihan Pegawai

Menurut Bernardin dalam Sulistiyani (2004) pelatihan atau *training* disebutkan sebagai usaha-usaha yang dilakukan untuk memperbaiki pegawai atas pekerjaan yang dipegang pada masa jabatan sekarang. Berbeda dengan pendidikan pelatihan dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat dan dengan fokus terhadap kemampuan teknis pekerjaan yang dibutuhkan.

c) Konsep Pengembangan Pegawai

Pengembangan merupakan proses edukasi yang berjangka waktu lama, berupa uraian yang sistematis, dan bertujuan untuk penguasaan pemahaman abstrak dan konsep-konsep teoritis. Bentuk dari pengembangan dapat berupa pengajaran, ceramah, dan praktek dalam hal-hal yang diajarkan. Berbeda dengan pendidikan dan pelatihan, pengembangan lebih diarahkan terhadap pegawai dengan tingkat *midle manager*.

2.3 Pengertian Badan Layanan Umum Daerah

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) secara normatif diatur di dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 pasal 1 ayat 23 tentang Perbendaharaan Negara. Pengertian BLUD di dalam undang-undang

tersebut disebutkan dengan Badan Layanan Umum (BLU). Pengertian BLU dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 merupakan instansi dilindungi pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ jasa yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan BLUD merupakan RSUD Kabupaten Sidoarjo yang berbentuk BLUD. Peneliti ingin melihat pengembangan kapasitas pegawai RSUD sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam arti ini penelitian deskriptif menurut Suryabrata (2006:76) adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Ruang lingkup penelitian yang diambil oleh peneliti adalah melihat pengembangan kapasitas pegawai Non PNS di RSUD Kabupaten Sidoarjo melalui pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu peneliti memfokuskan penelitian, yaitu sebagai berikut:

- a) Pengembangan kapasitas pegawai Non PNS di RSUD Kabupaten Sidoarjo
 - Pengembangan kapasitas melalui pendidikan; dan
 - Pengembangan kapasitas melalui pelatihan.
- b) Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam meningkatkan kapasitas pegawai Non PNS di RSUD Kabupaten Sidoarjo
 - Faktor pendukung; dan
 - Faktor penghambat

Penelitian ini mengambil lokus di Kabupaten Sidoarjo dengan situs penelitian di RSUD Kabupaten Sidoarjo. Pengambilan data diperoleh melalui data primer dari hasil wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder melalui dokumen-dokumen yang terkait pelaksanaan pengembangan kapasitas pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo.

Sedangkan tahap analisis data peneliti menggunakan analisis data Model Interaktif Miles, Hubberman, dan Saldana (2014) yang dijelaskan melalui tiga tahapan yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Pengembangan Kapasitas Pegawai Non PNS di RSUD Kabupaten Sidoarjo

4.1.1 Pengembangan Kapasitas Pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo Melalui Pendidikan

Fakta empirik dilapangan dalam pengembangan pegawai Non PNS di RSUD Kabupaten Sidoarjo, khususnya dalam hal pengembangan kapasitas pegawai Non PNS melalui pendidikan, menggambarkan kondisi yang belum ideal. Ruang lingkup pendidikan sebagai upaya dalam pengembangan kapasitas pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo adalah hak pegawai RSUD Kabupaten Sidoarjo dalam memperoleh pengembangan kapasitas melalui pendidikan. Pendidikan menurut Sub bagian Pendidikan dan Penelitian RSUD Kabupaten Sidoarjo diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu tugas belajar dan ijin belajar, dengan definisi tugas belajar merupakan perintah lembaga kepada seseorang untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang beban biaya ditanggung oleh pemerintah, sedangkan ijin belajar adalah ijin belajar yang diberikan kepada pegawai namun dalam berjalannya proses pendidikan segalanya ditanggung oleh pegawai.

Merujuk terhadap data sekunder yang diperoleh saat penelitian berlangsung, data menunjukkan per 1 Juni 2016 jumlah total aparatur RSUD Kabupaten Sidoarjo mencapai 1.490 orang yang terdiri dari 755 aparatur Non PNS dengan rincian 319 tetap dan 436 kontrak, dan sedangkan jumlah aparatur PNS mencapai 735 aparatur. Melihat dari data tersebut dan melihat konsep pengembangan kapasitas melalui pendidikan di RSUD Kabupaten Sidoarjo berarti 755 aparatur Non PNS belum secara keseleruhan memiliki hak yang sama untuk mendapat tugas belajar. Hanya pegawai Non PNS tenaga medis khususnya dokter umum yang ditugaskan untuk menempuh spesialis yang sejauh ini telah mendapatkan tugas belajar. Padahal bila melihat secara proporsinya, jumlah pegawai Non PNS di lingkungan RSUD Kabupaten Sidoarjo tidak hanya dokter umum saja melainkan ada tenaga administratif dan tenaga operasional lainnya.

Namun tidak menutup kemungkinan pegawai yang belum menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi untuk memperoleh jenjang karir. Menurut hasil penelitian menunjukkan salah satu pegawai RSUD Kabupaten Sidoarjo dengan status Non PNS dapat menjabat sebagai Kepala Instalasi Pelatihan Mandiri. Jadi pendidikan yang lebih tinggi bukan satu-satunya akses terhadap peningkatan jenjang karir, banyak faktor lain seperti kompetensi dan lama masa kerja sebagai pertimbangan lain dalam meningkatnya jenjang karir pegawai Non PNS.

Sebagai upaya dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan pelayanan RSUD Kabupaten Sidoarjo tentunya sangat dipengaruhi pengembangan kapasitas pegawai baik PNS maupun Non PNS. Bentuk RSUD yang bersifat BLUD memiliki keistimewaan dalam

pengelolaan keuangannya secara lebih fleksibel. Dengan memegang prinsip mencari keuntungan atau meningkatkan produktifitas untuk meningkatkan pelayanan merupakan hal yang seharusnya dilakukan oleh RSUD. Solusi dari tidak adanya aturan terkait pengembangan pegawai Non PNS agar mendapatkan hak yang sama dalam mendapatkan tugas belajar sebagai penunjang kompetensinya adalah dengan mengalokasikan pengembangan melalui pendidikan yang menggunakan keuangan RSUD Kabupaten Sidoarjo. Hal tersebut seperti menginvestasikan keuntungan dari pengelolaan keuangan RSUD kepada hal yang lebih besar, yaitu pengembangan kapasitas pegawai RSUD dan nantinya akan berimplikasi terhadap peningkatan layanan RSUD Kabupaten Sidoarjo.

4.1.2 Pengembangan Kapasitas Pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo Melalui Pelatihan

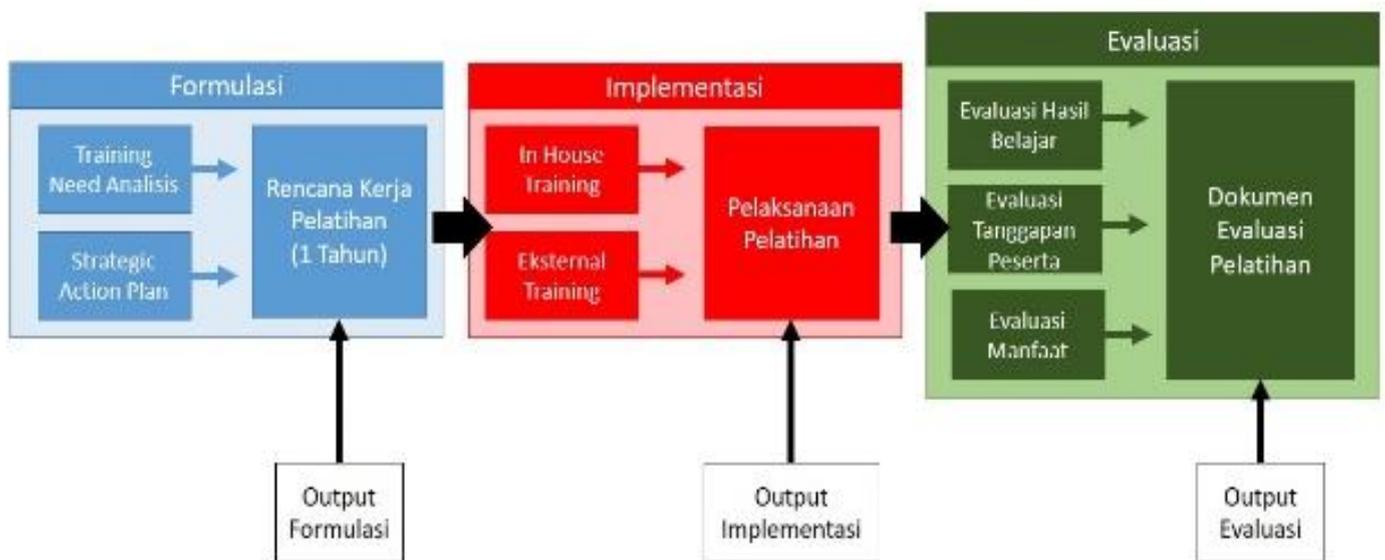
Kesenjangan antara pelatihan dan pendidikan memiliki titik berat pada waktu, penekanan area kemampuan yang dikembangkan, dan hasil akhir dari pegawai yang melaksanakan pelatihan. Pelatihan lebih bersifat peningkatan kemampuan yang sifatnya teknis sedangkan pendidikan lebih berorientasi pemahaman keilmuan yang bukan bersifat teknis dan lebih umum. Pelatihan juga menekankan terhadap fokus dalam pengembangan adalah pada area psikomotorik atau gerak, bukan yang sifatnya afakteif dan kognitif pada pendidikan, dan terakhir output yang diperoleh pasca mengikuti pelatihan adalah sertifikat keahlian yang menunjukkan telah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya.

Hal yang paling mendasar yang ditemukan terkait kondisi eksisting pelatihan di RSUD Kabupaten Sidoarjo yang sekaligus sedikit menjawab masalah yang ada di sektor pendidikan adalah terkait peserta pelatihan, yang dimaksud disini adalah hak pegawai baik PNS dan Non PNS dalam memperoleh hak pengembangan kapasitas melalui pelatihan. Berbeda dari pendidikan dengan permasalahan belum adanya aturan dan petunjuk teknis yang jelas dalam pendidikan khususnya pegawai Non PNS, pelatihan lebih bersifat universal dan seluruh pegawai RSUD Kabupaten Sidoarjo berhak untuk mendapatkannya. Temuan dilokasi penelitian yang dilakukan melalui metode wawancara menemukan bahwa pelatihan dapat dilaksanakan terhadap seluruh pegawai RSUD Kabupaten Sidoarjo karena pelatihan ditinjau dari segi budgeting lebih dapat dijangkau. Hal tersebut juga mengingat pelatihan relatif tidak terlalu lama, berbeda dengan pendidikan yang memiliki waktu lebih lama. Secara tidak langsung hal tersebut akan berimplikasi terhadap biaya operasionalnya. Selain itu pelatihan dirasa dapat dirasakan langsung dampaknya terhadap peningkatan kapasitas aparatur.

Secara praktisnya kondisi eksisting pelaksanaan pelatihan di RSUD Kabupaten Sidoarjo telah memiliki sistem yang tersusun mulai tahap formulasi, pelaksanaan pelatihan atau tahap implementasi, dan terakhir adalah tahap evaluasi. Tahap formulasi yang dimaksud pada pembahasan kali ini adalah tahap dimana menentukan jenis pelatihan apa, berapa banyaknya pelatihan, dan untuk siapa pelatihan yang akan digunakan selama dalam kurun waktu satu tahun. Tahap implementasi yang dimaksud adalah bagaimana teknis tahapan pelaksanaan pelatihan, dan terakhir adalah tahap evaluasi yang menjelaskan bagaimana efektivitas dari pelatihan, apakah tepat sasaran, dan bagaimana outcome pegawai yang terlatih terhadap unit kerja, rekan kerja, atasan, dan RSUD Kabupaten Sidoarjo.

dan tuntutan terkait jasa pelayanan kesehatan cukup tinggi tentunya mengharuskan pegawai khususnya Non PNS terampil dalam menjalankan tugasnya. Tentunya diperlukan adanya pengembangan kapasitas yang cocok sebagai upaya dalam menjawab tuntutan tersebut. Strategi yang diterapkan dalam pelatihan dirasa cukup efektif dengan argumentasi pendukung bahwa pelatihan memiliki jangka waktu yang lebih pendek, biaya yang tidak terlalu tinggi, dan bersifat teknis yang bisa langsung dirasakan manfaat dalam kinerjanya.

Pada faktor kedua, hal tersebut tercermin dalam implementasi pelatihan. Data empiris melalui hasil penelitian menyimpulkan bahwa sarana, prasarana, dan dana dapat terpenuhi dengan baik. Bahkan Sub bagian Pengembangan SDM mampu menyelenggarakan



Gambar 1 Bagan Proses Pelatihan di RSUD Kabupaten Sidoarjo

Merujuk terhadap pernyataan Siagian (2002) tentang tiga faktor yang menentukan keberhasilan strategi, pelaksanaan strategi pengembangan kapasitas pegawai melalui pelatihan dirasa ideal dan efektif. Tiga faktor yang menentukan keberhasilan strategi meliputi 1) Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi; 2) Strategi harus mempertimbangkan secara realistis sumberdaya, sarana, prasarana, dan juga dana yang diperlukan; dan 3) Strategi yang telah ditentukan dioperasikan secara teliti dengan tolok ukur saat operasionalisasi dan pelaksanaannya.

Berdasarkan tiga faktor tersebut peneliti memberikan asumsi bahwa RSUD Kabupaten Sidoarjo dalam pengembangan kapasitas pegawai melalui pelatihan cukup efektif. Merujuk pada faktor pertama, konsep pelatihan sebagai salah satu sarana pengembangan kapasitas telah sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi oleh organisasi. Sebagai organisasi yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan,

pelatihan melebihi target yang telah ditetapkan. Hal tersebut menjustifikasi terpenuhinya faktor kedua.

Faktor terakhir adalah ketelitian dalam operasionalisasi dan pelaksanaan strategi. Peneliti merasa dalam pelaksanaannya strategi pengembangan kapasitas melalui pelatihan dirasa telah dapat dioperasionaliasasi dan dilaksanakan dengan baik. Meskipun ada beberapa permasalahan yang bersifat teknis dalam pelaksanaannya. Peneliti juga berasumsi tidak hanya pelaksanaan dan operasionalisasi strategi yang perlu diperhatikan, melainkan juga pada tahap evaluasi terhadap strategi yang telah disusun. Karena evaluasi memberikan informasi keberhasilan dan kegagalan strategi yang diambil, yang nantinya akan berimplikasi terhadap penentuan strategi yang akan datang.

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Kapasitas Pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo

4.2.1 Faktor Pendukung dalam Pengembangan Kapasitas Pegawai Non PNS RSUD Kabupaten Sidoarjo

a) Pencapaian Target

Setiap program yang telah dirancang, tentunya mempunyai target yang harus dicapai oleh organisasi pada periode yang juga telah ditentukan. Sama halnya dengan RSUD Kabupaten Sidoarjo, dimana pada satu tahun mempunyai target jumlah kegiatan pelatihan SDM sebanyak 12 program. Seluruh target itu dikoordinasikan oleh Sub Bagian Pengembangan SDM RSUD yang mampu mencapai target pelatihan, bahkan melebihi target. Dan prestasi yang membuktikan bahwa program pengembangan kapasitas pegawai ini didukung penuh oleh RSUD adalah *track record* Sub Bagian Pengembangan SDM yang selalu melebihi target pelatihan setiap tahunnya, bahkan tidak pernah tidak mencapai target yang ditentukan.

b) Efisiensi Anggaran

Bentuk dukungan yang bisa dimaksimalkan melalui anggaran adalah dengan cara efisiensi anggaran yang mampu dimampatkan dengan harga negosiasi termurah. Tujuan pengambilan biaya paling murah bukan berarti penyerapan dana yang menjadi semakin tidak maksimal, melainkan merupakan kebijakan Sub Bagian Pengembangan SDM RSUD untuk memberikan upaya pengembangan kapasitas yang lebih maksimal. Dari akumulasi sisa biaya pelatihan setiap targetnya akan digunakan untuk memberikan pelatihan tambahan yang tidak ter-cover.

c) Peran Serta

• Staf Sub Bagian Pengembangan SDM

Urusan yang dikerjakan dalam pelatihan meliputi banyak hal, terkait negosiasi pemateri, negosiasi tempat pelaksanaan pelatihan, akomodasi narasumber dan peserta, konsumsi, dan juga materi pelatihan itu sendiri, tentunya peran serta dari staf bagian penyelenggara menjadi dukungan yang sangat berpengaruh. Dengan jumlah staf penyelenggara yang terbatas namun dengan ruang lingkup sasaran pengembangan kapasitas yang luas, maka staf penyelenggara dituntut mampu menjadi aktor yang paling mendukung program ini. Ditambah lagi, RSUD tidak memperbolehkan adanya staf tambahan dari rekrutmen pegawai melainkan RSUD menganut sistem pemaksimalan SDM yang ada.

• Unit-unit Lain

Unit-unit ini berperan dalam merekomendasikan pelatihan apa yg sesuai dan dibutuhkan oleh unit tersebut. Terdapat satu metode dalam RSUD ini guna mendapatkan fungsi pelatihan yang maksimal, maka diadakan sebuah program bernama Training Need Analysis (TNA). Training Need Analysis (TNA) digunakan untuk mengetahui bagaimana kebutuhan karyawan menurut persepsi mereka sendiri. Selanjutnya hal tersebut dianalisis menurut latar belakang disiplin

ilmu dan tupoksi masing-masing unit. Proses perumusan yang menggunakan TNA ini sebagai rumusan dalam menentukan program kerja terkait pelatihan pegawai nantinya akan menghasilkan berbagai alternatif pilihan pelatihan. Fungsi TNA sendiri adalah menghindari ketidaktepatan sasaran dalam pelaksanaan pelatihan agar tidak sia-sia.

• Seluruh SDM

Terlepas dari masing-masing dukungan unit, ada peran yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung program pengembangan kapasitas pegawai, yakni seluruh sumber daya manusia yang ada. Karena seluruh SDM yang ada merupakan peserta pelatihan sehingga peran serta mereka dalam memosisikan dirinya agar pelatihan yang diberikan dapat terserap dengan maksimal, karena bergantung dengan individu masing-masing. Tingkat penyerapan pelatihan sendiri bisa dilihat melalui metode evaluasi yang dirancang, yakni berupa *pre-test* dan *post-test*. Kedua hasil tes itu akan menunjukkan, apakah peserta pelatihan mampu meningkatkan pemahaman dengan nilai *post-test* yang juga meningkat atau malah menurun yang membuktikan bahwa peserta malah mengalami kebingungan setelah mendapatkan pelatihan.

• Institusi Pendidikan yang Terkait

Pendidikan yang dimaksud disini merupakan bentuk pembahasan pengembangan kapasitas pegawai, namun dalam Sub Bagian Pengembangan SDM RSUD sendiri hanya membantu memberikan ijin belajar atau tugas belajar. Sedangkan proses pendidikan tersebut berada diluar kekuasaan bagian. Hal tersebut sangat berbeda dalam teknis pelatihan yang biasa diselenggarakan. Seperti halnya pemberian rekomendasi terhadap universitas tertentu bahwa karyawan layak untuk melanjutkan pendidikannya di universitas tersebut.

4.2.2 Faktor Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas pegawai Non PNS Kabupaten Sidoarjo

a) Teknis

• Calon Peserta Pelatihan

Permasalahan yang dialami calon peserta adalah mereka tidak mampu mengenali kemampuan dan jenis pelatihan apa yang cocok untuk dia.

• Peserta Pelatihan

Permasalahan peserta pelatihan adalah, tidak semua pegawai yang menerima pelatihan mampu menerapkan teori dan mengaplikasikan hasil dari pelatihannya.

• Pelatihan Eksternal

Pelatihan eksternal rawan dengan penipuan. Untuk itu sebelum memberangkatkan peserta pelatihan haru mengkroscek siapa dan dimana pelatihan diadakan.

• Kendala Pemilihan Narasumber

Kendala dalam pemilihan narasumber meliputi narasumber yang telah ditentukan dan narasumber yang belum ditentukan.

b) Non Teknis

• **Perumusan Pelatihan**

Kendalanya adalah SDM belum tentu tahu mengenai kebutuhan pelatihan apa yang sesuai dengan dirinya, calon peserta pelatihan kebingungan dan belum bisa mengenali kemampuan dan kebutuhan dirinya sendiri sehingga terkadang menjadi hambatan dalam perumusan formula pengembangan kapasitas pegawai oleh Sub Bagian Pengembangan SDM RSUD Kabupaten Sidoarjo.

• **Evaluasi Pelatihan**

Tidak semua evaluasi yang dibentuk berjalan dengan lancar, seperti pada evaluasi 360 derajat yang menggunakan model jemput bola. Dimana evaluasi dilakukan terhadap masing masing peserta pelatihan, dan dinilai oleh lingkungannya (rekan kerja dan atasan kerja) juga oleh dirinya sendiri.

5. Kesimpulan

Pengembangan kapasitas pegawai Non PNS melalui pendidikan masih belum dapat berjalan dengan baik. Hak untuk memperoleh tugas belajar untuk pegawai Non PNS hanya diberikan kepada tenaga medis, yaitu dokter umum yang lebih diprioritaskan mengambil spesialis, hal tersebut mengingat kebutuhan tenaga medis yang terus meningkat. Sedangkan pelaksanaan pengembangan pegawai Non PNS melalui pelatihan dirasa sangat efektif.

Faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan strategi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan meliputi, antara lain sebagai berikut: 1) Anggaran yang didalamnya mendukung operasional pelaksanaan pelatihan dan pendidikan; 2) Personil pelaksanaan pelatihan maupun pendidikan; 3) Semua unit di RSUD Kabupaten Sidoarjo; dan 4) Pihak eksternal yang ikut berkontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Sedangkan yang menjadi penghambat meliputi, yaitu sebagai berikut: 1) Masih rendahnya kesadaran pegawai dalam memahami kebutuhan pengembangan dirinya sendiri; 2) Kendala-kendala yang sifatnya teknis dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan; 3) Belum dapat terlaksananya dengan baik evaluasi manfaat pada evaluasi pelatihan; dan 4) Rendahnya keinginan pegawai untuk berkembang khususnya melalui pendidikan.

Daftar Pustaka

Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1*. PT Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.

Irianto, Jusuf. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Insan Cendikia.

Keban, Yeremias T. (2000). Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian. *Jurnal Perencanaan Pembangunan*, Naskah No. 20, Juni – Juli 2000, pp. 7.

Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik, Edisi 1, Cetakan 1*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Miles, Mathew B., Huberman, Michael., & Saldana, Johnny. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: Sage Publication Ltd.

Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Soeprapto, R.H.R. (2003). *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance (The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance)*. Administrasi Publik F IA Universitas Brawijaya, Malang.

Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Gava Media, Yogyakarta.

Suryabrata, Sumadi. (2006). *Metodologi Penelitian*. Rajawali Pers, Jakarta.

Undang – Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Werther, W.B. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management, 5th Ed.* Boston: McGraw-Hill.