

Pengembangan Sumber Daya PNS

(Studi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya PNS di
Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun)

Oleh:

Helmi

Alumni Program Doktor Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

Several country in the world showed to us that the success of a Country not only was determined by the nature wealth that was owned by him, but also was caused by the quality of human resources, this could be seen by us like the Singaporean country although his nature wealth did not overflow, but the development of this country could be made the example by us how to their manage human resources could be expect and in the long run made this country one of the countries that like that went up in this Asian part. Based on from various results of the research of the experts, the quality of human resources could bring an organization was successful and the success was determined by his competence. Human resource competence or soft skill was the characteristics of the attitude and the effective behavior in the development of this organization. Competency will push someone to have the best achievement so as to be able to be successful in the organization. The development of human resources was something important in an organization especially the organization of the Government, the availability of human resources did not only include the available quantity but also must be accompanied by the quality of the human resources personally. To create the quality of human resources especially the quality of PNS human resources in the Karimun Regional Government then presumably necessary him created a model development of PNS human resources that were based on competence that only was not valid in the level of the certain position but also the model of human resources of development competence must be able to in applied in all the PNS levels available that is from unsure that was lowest to unsure the tallest official. Results of the research showed that the Karimun Regional Government did not yet place a model competency especially for the staff and that had the standard of special competence was them who occupied the certain position that is in the level eselonering that was based on the provisions of regulations Number : 43 in 2001 place directly Standard position of structural Competence.

Keyword : Aparature, development

Pendahuluan

Keberhasilan pembangunan suatu bangsa sangat tergantung dari tersedianya sejumlah sumber daya baik sumber daya alam (*natural resources*) maupun sumber daya manusia (*human reusources*). Kedua sumber ini merupakan komponen yang saling berhubungan walaupun dalam pelaksanaannya antara wilayah yang satu dengan daerah yang lain ber-

beda. Ada daerah yang lebih dominan menggantungkan dari sumber daya alam, tetapi ada yang lebih menggantungkan pada sumber daya manusia, contohnya seperti negara pulau yaitu Singapura yang tidak mempunyai sama sekali sumber daya alam dan hanya mengandalkan sumber daya manusia (SDM), mereka mampu dan berkembang dengan pemanfaatan SDM yang ada.

Sumber daya manusia merupakan modal dasar pembangunan nasional oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik, kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Kualitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Pengembangan sumber daya PNS sangat penting karena dapat meningkatkan kemampuan profesional, kemampuan wawasan, kemampuan kepemimpinan maupun kemampuan pengabdian sehingga akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang aparatur (Notoatmojo, 1998). Tuntutan untuk melakukan pengembangan SDM, baik organisasi pemerintah maupun swasta disebabkan 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.

Ilustrasi tersebut menunjukkan kunci utama menghadapi berbagai perubahan dan tuntutan yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan dan kinerja aparatur negara adalah peningkatan kualitas SDM. Ini berarti pengembangan kompetensi SDM PNS merupakan suatu aset (modal), sekaligus *human capital investment* bagi organisasi pemerintah. *Human capital investment* merupakan pondasi untuk penciptaan nilai (*value creation*) yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya.

Dalam upaya *human capital investment*, peningkatan kompetensi melalui program pelatihan pada keseluruhan PNS merupakan kebutuhan pokok yang tidak bisa ditawar lagi. Sikap dan perilaku responsif, kreatif serta pro-

aktif terhadap perubahan lingkungan, adalah contoh beberapa elemen dari *human capital investment* yang akan membentuk sosok PNS yang memiliki ketahanan dan daya saing yang tinggi, juga memiliki daya tangkal yang kuat untuk tidak menjadi korban dari perubahan besar (*victim of change*) yang sedang terjadi.

Rendahnya kualitas SDM pegawai negeri sipil (PNS) terjadi karena beban kerja yang tidak meletakkan kompetensi sebagai motto yang harus dianut oleh setiap pegawai, dan adanya masalah yang ditemui di instansi pemerintah seperti penyebaran pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan, etos kerja yang rendah dan kesejahteraan yang rendah dan ketatalaksanaan birokrasi di Indonesia yang dinilai sangat rumit dan belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP).

Prasetyo (2006) menyebutkan ada dua permasalahan dalam kepegawaian yang bersifat internal yaitu sistem kepegawaian negara sedangkan persoalan eksternal adalah yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian negara. Untuk persoalan internal, bisa dianalisis dengan melihat sub sistem yang membentuk kepegawaian negara, seperti rekrutmen, penggajian dan penghargaan, pengukuran kinerja, promosi jabatan dan pengawasan.

Pengembangan SDM bukanlah hal yang statis tetapi terus berkembang dan berubah, seiring dengan dinamika kehidupan manusia yang berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat. Manajemen SDM yang oleh masyarakat ilmiah dipandang sebagai wujud kebenaran ilmiah yang terbaik untuk diimplementasikan di lingkungan organisasi sebagai proses kerja sama manusia, khususnya di bidang perekonomian yang biasa disebut perusahaan atau industri.

Dari fenomena di atas, kelemahan dan strategi pengembangan PNS yang dihadapi Badan Kepegawaian Negara juga menjadi masalah yang dihadapi Bagian Kepegawaian Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun yaitu salah satu kabupaten di Provinsi Kepulauan Riau. Kabupaten Karimun membawahi sembilan kecamatan yang tersebar di Ibukota Kabupaten Karimun dan beberapa pulau yang berada di wilayahnya. Dilihat secara fisik pembangunan

di Kabupaten Karimun dari tahun ke tahun mengalami banyak peningkatan dan perbaikan infrastruktur maupun di bidang lainnya seperti pembangunan SDM PNS-nya.

Jumlah PNS Pemerintah Kabupaten Karimun saat ini sebanyak 4.082 orang, yang terdiri dari PNS tenaga teknis 1.105 orang, tenaga fungsional guru 2112 orang, tenaga fungsional medis 378 orang dan CPNS 487 orang. Kapasitas kepegawaian yang ada telah diiringi dengan pengembangan dan peningkatan kompetensi jabatan PNS melalui peningkatan kualitas pelayanan publik dan profesionalitas SDM Aparatur, antara lain pengembangan dan peningkatan pendidikan dalam jenjang formal dan non-formal. Program pengembangan pendidikan melalui penjenjangan formal telah menghasilkan PNS dengan jenjang Diploma-3 sebanyak 17 orang, Diploma-4 sebanyak 5 orang, Sarjana 621 orang, magister 301 orang dan calon Doktor sebanyak 17 orang.

Kabupaten Karimun selalu berupaya melakukan pengembangan dan peningkatan terutama menyangkut manajemen kepegawaian, orientasi jabatan pekerjaan, ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Berbagai permasalahan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan kepegawaian terhadap pemerintahan diperkirakan tidak berjalan dengan baik dan harus ditata ulang atau diperbaharui, seperti harus meletakkan kompetensi khusus setiap PNS. Pengembangan SDM PNS yang berbasis kompetensi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun yang banyak mendapat perhatian masyarakat adalah masalah pelayanan. Banyak masyarakat yang menyayangkan sistem pelayanan yang diberikan terutama pada *front level public service* yang selalu menjadi perhatian dan kritikan masyarakat (Lemahnya sistem pelayanan pemerintah Kabupaten Karimun, Batam Pos, 10 Januari 2010) hal ini mungkin karena sistem yang dipakai dalam penilaian kinerja dan kompetensi tidak menjadi acuan utama, kesan yang sering timbul dalam memberikan pelayanan hanya berorientasi pada materi sehingga

mereka kurang berjiwa dan berpotensi memahami arti tugas dan tanggung jawab sebagai PNS.

Pada tingkat instansi, kebanyakan pada top level management menugaskan kerja kepada pegawai bawahan hanya berdasarkan kedekatan semata sehingga beban tugas yang seharusnya dilakukan oleh yang ahli di bidangnya tidak dapat dilaksanakan. Hal ini akan berpengaruh terhadap output dari pekerjaan itu sendiri.

Fenomena kinerja PNS yang berada di pemerintah Kabupaten Karimun dan secara umum bukan menjadi rahasia di setiap instansi pemerintah di Indonesia. Banyak pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya terkesan kurang mampu. Ada juga pegawai yang mampu melaksanakan tugas dengan mantap dan menghasilkan output yang baik dalam penyelesaian tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah model pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun?
2. Bagaimana dampak positif dengan adanya pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun?

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana model pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun.
2. Untuk mengetahui dampak positif dari adanya pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara praktis maupun teoritis. Secara praktis, dapat dijadikan sebagai bahan acuan/masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam pengembangan sumber daya PNS. Secara Teoretis, dapat dijadikan sebagai upaya mengembangkan wawasan keilmuan dalam upaya pengembangan sumber daya PNS.

Tinjauan Pustaka

Teori Administrasi

Terdapat kecenderungan dalam masyarakat luas bahwa administrasi diumpamakan atau dipersepsikan secara salah sebagai kegiatan tata usaha atau yang berhubungan dengan kegiatan kantor sehari-hari. Administrasi tidak saja bersifat sempit, tetapi mencakup berbagai aspek yang luas, seperti yang diutarakan oleh The Liang Gie, yaitu organisasi, manajemen, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, pekerjaan kantor, tata hubungan, dan perwakilan. Selain itu jika dikelompokkan berdasarkan kerja sama maka administrasi dibagi menjadi tiga bidang, yaitu administrasi publik, administrasi bisnis, dan administrasi kemasyarakatan.

Menurut Charles A. Beard tidak ada sesuatu hal untuk abad modern sekarang ini yang lebih penting dari administrasi. Kelangsungan hidup pemerintahan yang beradab akan sangat tergantung atas kemampuan kita membina dan mengembangkan suatu administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat modern.

Sondang Siagian mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi di atas: Pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya, sedang akhirnya tidak ada. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu 1) adanya dua manusia atau lebih. 2) adanya tujuan yang hendak dicapai, 3) adanya tugas yang harus dilaksanakan, 4) adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Ketiga, administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama timbulnya peradaban manusia. Administrasi sebagai seni dan ilmu. Administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaan dari suatu kegiatan sedang kapan berakhirnya kegiatan itu sendiri tidak diketahui. Administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama

dengan timbulnya peradaban manusia. Jadi administrasi sebagai “seni” merupakan suatu *social phenomenon*.

Administrasi dikenal sebagai suatu *artistic science* karena dalam penerapannya “seninya” masih tetap memegang peranan yang menentukan. Sebaliknya seni administrasi dikenal sebagai *scientific art* karena seni itu sudah didasarkan atas sekelompok prinsip-prinsip yang telah teruji “kebenarannya”.

Bidang-bidang dari pembagian ilmu administrasi dapat dibedakan secara vertikal dan horizontal. Secara vertikal, penekanannya pada sifat atau karakter dari kerja sama yang ada, dapat dibagi menjadi: 1) administrasi kenegaraan (*public administration*), 2) administrasi perusahaan (*business administration*), dan 3) administrasi kemasyarakatan (*social administration*).

Secara horizontal berarti melihat administrasi dilihat dari aspek teknisnya/unsur-unsurnya. Kajian ilmu administrasi ini adalah aspek teknis/unsur-unsur administrasi yang mencakup: 1) organisasi, 2) manajemen, 3) kepegawaian, 4) keuangan, 5) perlengkapan, 6) pekerjaan kantor, 7) tata hubungan/ komunikasi, dan 8) perwakilan/public relation.

Sulit bagi kita membuat rumusan (definisi) yang singkat tentang Administrasi Negara. Untuk itu para ahli berusaha mengatasinya dengan mendeskripsikan kegiatan-kegiatan yang ada dalam praktik administrasi negara yang berfokus pada aktivitas administrator dalam melaksanakan kebijakan pemerintah/negara.

Menurut Bailey peran teori dalam administrasi publik bisa dilihat dari aspek studi maupun praktik administrasi publik. Untuk itu kita perlu mengetahui penggolongan teori dalam studi administrasi publik menurut terminologinya. Ada empat golongan teori menurut Bailey, yaitu teori-teori berikut: 1) Deskriptif, 2) Normatif, 3) Asumtif, dan 4) Instrumental.

Morrow memunculkan satu golongan teori di luar empat golongan tersebut di atas, yaitu teori preskriptif. Peran teori deskriptif lebih menekankan pada penggambaran dan penguraian tentang administrasi publik, objek studinya hubungan komponen-komponen dalam

administrasi publik dan hubungan administrasi publik dengan lingkungannya. Teori normatif menekankan pada pembahasan atas jawaban pertanyaan peran apakah yang seharusnya dimainkan oleh administrasi publik dalam menjalankan kegiatannya, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Pertanyaan mengapa atau berhubungan dengan apa menuntut jawaban eksplanatif atau diagnostik mengenai keterkaitan antara satu konsep abstrak tertentu dengan konsep abstrak lainnya. Misalnya konflik peranan berhubungan dengan tipe kegiatan, apakah departemental atau koordinatif. Artinya kegiatan yang bersifat departemental cenderung kurang menimbulkan konflik peranan di antara para pengambil keputusan dan pelaksana, dibanding jika kegiatan tersebut dilaksanakan secara koordinatif. Hubungan satu konsep dengan konsep lain dapat lebih kompleks dari sekedar hubungan kausal antara dua variabel dapat bersifat timbal balik atau sistematis.

Teori normatif bertujuan menjelaskan situasi administrasi masa mendatang secara prospektif. Termasuk dalam teori normatif adalah utopi, misalnya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila atau keluarga kecil yang bahagia dan sejahtera. Teori normatif juga dapat dikembangkan dengan merumuskan kriteria-kriteria normatif yang lebih spesifik, seperti efisiensi, efektivitas, responsibilitas, akuntabilitas, ekonomi, semangat kerja pegawai, desentralisasi, partisipasi, inovasi, demokrasi, dan sebagainya. Teori normatif memberikan rekomendasi ke arah mana suatu realitas harus dikembangkan atau perlu diubah dengan menawarkan kriteria normatif tertentu.

Pertanyaan pokok yang dijawab dalam jenis teori adalah "bagaimana" dan "kapan". Teori instrumental merupakan tindak lanjut (maka) dari proposisi "jika karena". Misalnya jika sistem administrasi berlangsung secara begini dan begitu karena ini dan itu jika desentralisasi dapat meningkatkan efektifitas birokrasi, jika manusia dan institusinya sudah siap atau dapat disiapkan ke perubahan sistem administrasi ke arah desentralisasi yang lebih besar, maka strategi, teknik dan alat apa yang dikembangkan untuk menunjangnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau disebut manajemen sumber daya manusia. Ini berarti manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*management science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Peran sumber daya manusia dari waktu-waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi, seperti diungkapkan oleh Foulkes (1975).

Dessler (2000) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, yaitu: "*strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". Terlihat para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Kecenderungan yang berlangsung sekarang ini adalah pegawai (sumber daya manusia) dituntut memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang tengah berlangsung. Peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia adalah dapat mengelaborasi segala sumber daya yang dimiliki oleh setiap pegawai, kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* bagi organisasi. Begitu juga dari segi sumber daya strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive ad-*

vantage. Dengan SDM yang ahli dan handal akan dapat berperan dalam menghasilkan *added value* bagi organisasi. Fakta yang terjadi saat ini adalah terjadinya perampangan personalia akibat adanya organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramida dengan 7-10 lapis kini mulai didatarkan menjadi hanya 3-4 lapis.

Administrasi Pegawai Negeri Sipil

Upaya pembinaan PNS di Indonesia secara lebih terarah telah menjadi perhatian pemerintah sejak lama. Hal ini dapat dilihat dari telah direvisinya beberapa undang-undang yang mengatur pegawai negeri sipil selama ini. Undang-Undang No. 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kepegawaian yang dinilai sudah tidak mampu lagi mengakomodir perubahan-perubahan yang dibutuhkan pada masa ini, diubah dengan Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengatur kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri yang dilaksanakan berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dinyatakan dalam UU No.43 Tahun 1999 pasal 1 angka 8 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggantian, kesejahteraan dan pemberhentian. Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil-guna. Oleh karena itu, dibutuhkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Lebih lanjut pasal 13 ayat (1) UU tersebut menjelaskan kebijaksanaan manajemen PNS mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan, gaji, tunja-

ngan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.

Pengelolaan kepegawaian daerah merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional. Pasal 129 ayat (1) UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional. Pada ayat (2) dijelaskan bahwa manajemen pegawai negeri sipil daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompensasi dan pengendalian jumlah.

Selanjutnya pasal 135 ayat (1) menegaskan pembinaan dan pengawasan manajemen pegawai negeri sipil daerah dikoordinasikan pada tingkat nasional oleh Menteri Dalam Negeri dan pada tingkat daerah oleh gubernur. Namun dalam pelaksanaannya menimbulkan permasalahan seperti:

1. Pelaksanaan desentralisasi sejumlah urusan yang berkaitan dengan PNS di Indonesia masih menimbulkan sejumlah permasalahan seperti: a) Berkurangnya belanja pembangunan akibat lebih dari 70% Dana Alokasi Umum terserap untuk belanja pegawai sehingga perbaikan fasilitas maupun pelayanan umum kurang mendapat perhatian. b) Merbaknya kasus KKN dan munculnya "raja-raja" di sejumlah pemerintah daerah yang disebabkan oleh rekrutmen PNS baru yang dilakukan oleh pemerintah daerah tidak berdasarkan hasil tes tetapi berdasarkan kedekatan dengan penguasa setempat, perencanaan penerimaan PNS didasarkan pada keinginan penguasa daerah setempat bukan berdasarkan atas kebutuhan, pengangkatan jabatan struktural yang dilakukan tidak didasarkan pada kompetensi dan profesionalisme dan syarat-syarat yang ditentukan.
2. Belum adanya peraturan yang dapat mengimplementasikan keinginan dari undang-undang No. 43 Tahun 2003 yaitu pembinaan PNS adalah perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karir. Permasalahan ini dibuktikan dengan sejumlah pera-

turan yang telah diterbitkan yaitu: a) peraturan yang terkait dengan DP3 (Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan) masih menggunakan peraturan perundang-undangan yang lama yaitu peraturan pemerintah No.10 Tahun 1979. Peraturan ini sangat jauh dari keinginan untuk mengimplementasikan pembinaan pegawai berdasarkan prestasi kerja.

3. Belum optimalnya Komisi Kepegawaian Negara sehingga manajemen PNS masih bersifat “administratif”, belum menyentuh substansi pengelolaan PNS secara keseluruhan. Hal ini dibuktikan dengan belum terbentuknya sistem, prosedur dan kelembagaannya secara utuh dan bertanggungjawab menangani manajemen PNS.
4. Tidak terdapatnya *check and balance* yang dilakukan oleh masyarakat terhadap kinerja PNS sehingga sangat sulit mewujudkan pemerintahan yang akuntabel. Yang terjadi selama ini adalah kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah untuk pemerintah dan dari pemerintah.

Menurut Robbins (1994:134) strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan dari tujuan, dasar jangka panjang, sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan, serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan rujukan tersebut. McNichols memandang strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2005:85). Strategi sangat penting untuk dipahami oleh eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, pejabat senior maupun junior, pejabat tinggi, menengah, ataupun rendah. Menurut Hax dan Maljuf (dalam Salusu, 2005:99-100) hakikatnya strategi membahas beberapa hal sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran. Dalam suatu organisasi, tujuan organisasi adalah keinginan yang hendak dicapai dari waktu yang akan datang yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu. Sasaran organisasi adalah pernyataan yang mengarah pada kegiatan mencapai tujuan, lebih terikat

dengan waktu, dapat diukur, dan dapat dijumlah atau dihitung.

2. Lingkungan. Organisasi seperti halnya manusia senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya yang saling mempengaruhi. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungan yang dapat mengubah sasaran dan sebaliknya sasaran organisasi juga dapat mengontrol lingkungan.
3. Kemampuan internal. Kemampuan internal digambarkan sebagai apa dapat dibuat karena kegiatan akan terpusat pada kegiatan.
4. Kompetisi. Kompetisi ini tidak dapat diabaikan begitu saja dalam merumuskan strategi.
5. Pembuat strategi. Pembuat strategi akan menunjukkan pada siapa yang berkompeten membuat strategi.
6. Komunikasi. Melalui komunikasi yang baik suatu strategi akan berhasil, namun apabila informasi organisasi tidak lengkap akan sangat berpengaruh dalam mengatur organisasi.

Menurut Nawawi (2005:3.03-3M) pengembangan SDM berlangsung melalui dua arah, yaitu: Pertama, harus datang dari para pekerja atau pegawai dengan aktif merencanakan dan aktif melakukan kegiatan kearah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karir yang sukses. Kedua, dari organisasi atau institusi untuk membantu memberi peluang bagi pegawai yang potensial dalam mengembangkan karirnya. Jadi pengembangan SDM merupakan manivestasi dari hubungan pekerjaan dengan organisasi. Keikutsertaan organisasi dalam pengembangan SDM merupakan wujud tanggungjawab organisasi kepada pegawainya dalam mencapai sukses karirnya.

Lebih lanjut Nawawi mengatakan wujud organisasi dalam mengembangkan pegawai adalah:

1. Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai patner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan karirnya, karena tujuan akhir untuk memperoleh hasil bagi organisasi dan manfaat bagi pegawainya.
2. Organisasi berkewajiban membantu para pegawai untuk mengetahui kemampuan dan

keterampilan tentang apa yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pegawai agar dapat mengelola karirnya sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya.
4. Organisasi harus memiliki data dalam rangka perencanaan SDM sebagai kebutuhan di masa yang akan datang yang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja secara individual guna pengembangan pegawainya.
5. Organisasi harus mempergunakan data atau informasi dari hasil penilaian kerja agar dapat membantu pegawai dalam memadan-kan pada jabatan yang tepat.

Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan 2000:69). Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Setiap usaha untuk mengubah perilaku orang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat, 1991:8).

Robert L.Mantis (dalam Moenir, 1992:160) mengatakan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai dalam hal karir, pengetahuan maupun kemampuan.

Heidjrachman dan Suad Husnan mengemukakan tujuan dari pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Manulang (1975:14) mengemukakan tujuan pengembangan pegawai adalah untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap. Menurut Dale Yoder, Alfred Lateiner dan Joseph Riffin (dalam Manulang, 1975), tujuan pengembangan pegawai pada umumnya adalah:

1. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien.
2. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.
3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang.
4. Menstabilisasikan pegawai.

Menurut Manulang (1975:15) faedah pengembangan pegawai dapat dilihat dari dua segi, yaitu dari segi pegawai atau individu dan dari segi organisasi. Dari segi pegawai atau individu, pengembangan pegawai dapat memberi faedah dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

Dari segi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberikan faedah dalam hal sebagai berikut:

1. Menaikkan produktifitasnya.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi turnover pegawai.
4. Memungkinkan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar karena direalisasikan ketiga faedah tersebut terlebih dahulu.

Menurut A.S. Moenir (1983:161), ada tiga cara untuk pengembangan pegawai, yaitu :

1. Pengembangan melalui Pendidikan dan Pelatihan.
2. Pengembangan melalui Promosi.
3. Pengembangan Melalui Transfer.

Menurut T.Hani Handoko ada dua metode atau pendekatan yang digunakan dalam pengembangan pegawai, yaitu : (1) *On The Job Training* (2) *Off The Job Training*.

Teori Administrasi Kepegawaian

Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro berpendapat manajemen kepegawaian meliputi kegiatan pengangkatan dan seleksi, pengembangan yang meliputi latihan jabatan (*in-service training*), promosi, dan pemberhentian. Kemudian Flippo memberikan batasan tentang

manajemen kepegawaian (*personnel management*) sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pembinaan, kopensasi (pemberian gaji dan upah), integrasi, pemeliharaan dan pemberhentian/pensiun.

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, manajemen PNS tidak lagi menggunakan sistem sentralisasi seperti dalam pelaksanaan manajemen PNS pada era Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974. Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 jo Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pelaksanaan Manajemen PNS di Daerah menjadi wewenang Daerah masing-masing seperti yang diatur dalam pasal 76 Undang-undang tersebut, namun dalam pelaksanaannya aturan, proses, maupun tahapan dalam pelaksanaan manajemen PNS masih belum banyak berubah dari pelaksanaan manajemen PNS sebelumnya.

Menurut pasal 1 angka 8 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggara-ran tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penetapan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Pasal 13 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 mengatur bahwa kebijaksanaan manajemen PNS mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemerintahan, gaji, tunjangan kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk merumuskan asumsi-asumsi dan hipotesis yang ditemukan di lapangan dengan menggunakan penelitian kualitatif sebagai paradigma utama untuk lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses dari berbagai faktor yang berhubungan dengan perubahan dengan pengembangan sumber

daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun.

Setting Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, yaitu sebuah rancangan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu latar, suatu objek, atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam (Bogdan & Biklen 1998).

Beberapa hal dijadikan pertimbangan memilih setting penelitian di Bagian Kepegawaian Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun adalah 1) jumlah PNS yang ada jika dilihat secara kuantitas perlu mendapat perhatian khusus, 2) Keadaan pegawai kurang berkompeten, 3) Rekrutmen, pengembangan dan penempatan pegawai pada masing-masing SKPD bertujuan mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai yang ada.

Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga terhindar dan tidak terjebak dalam pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas atau kurang relevan dengan masalah dan tujuan penelitian. Selain itu penentuan fokus penelitian berfungsi untuk memilih data yang relevan, dan yang tidak relevan meskipun mungkin menarik, maka tidak perlu dimasukkan ke dalam data yang sedang dikumpulkan (Strauss dan Corbin, 1990).

Sebagaimana lazimnya penelitian kualitatif ketepatan memperoleh *key informan* (informan kunci) sangat mendasar. Kesalahan dalam menentukan informan kunci berakibat terhadap keakuratan data yang diperoleh. Oleh sebab itu informan penelitian ini diutamakan yang mengetahui secara persis fenomena yang sedang diteliti.

Teknik yang digunakan adalah *sampling purposive* dengan menggunakan *criterion based selection* tertentu sebagai prosedur penemuan informan kunci. Penentuan informan kunci adalah intensitas keterlibatan aktor dalam pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun Propinsi Kepulauan Riau dan penguasaan informasi/data yang diperlukan penelitian ini.

Untuk menemukan informan kunci maka penelusuran informan kunci menggunakan teknik *snowball sampling*. Pencarian informasi dan penelusuran key informan dihentikan apabila sudah tidak diperoleh lagi varian atau keragaman informasi dan data yang diperoleh dianggap cukup untuk keperluan analisis.

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan secara interaktif dan non interaktif yang merujuk pada pendapat Mantja (2007). Teknik interaktif yang meliputi wawancara mendalam dan pengamatan berperan serta. Sedangkan teknik non interaktif yang meliputi pengamatan tak berperan serta dan analisis isi dokumen dan arsip. Teknik pengumpulan data digunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi.

Wawancara mendalam merupakan percakapan atau dialog antara peneliti dengan informan untuk mengungkap data lapangan yang dibutuhkan. Merujuk pendapat Moleong (2005) bahwa wawancara mendalam dilaksanakan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang-orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.

Teknik observasi partisipan dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang lengkap dan rinci melalui pengamatan yang seksama dengan jalan terlibat secara langsung atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diteliti.

Merujuk pendapat Moleong (2005) telaah dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data dari sumber non insani. Data ini dapat berupa dokumen, arsip, statistik, laporan, rekaman, hasil rapat/sidang, kliping, rekaman dan dokumen lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Teknik Analisis Data

Merujuk pendapat Miles dan Huberman (1994) dan Bogdan & Biklen (1982) bahwa analisis data penelitian kualitatif merupakan proses penelaahan, pengurutan, dan pengelompokan data dengan tujuan menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori sebagai hasil penelitian.

Hasil Penelitian

Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun

Pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan PNS guna memenuhi tuntutan global. Pengembangan sumber daya PNS diharapkan dapat melahirkan PNS yang memiliki profesionalisme, sikap pengabdian dan dapat menciptakan PNS yang berkompeten. Model yang digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun untuk mengembangkan sumber daya PNS dengan menggunakan strategi formal, yaitu: jalur pendidikan dan jalur pelatihan. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

1. Mekanisme Pengembangan

Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun sebelum melakukan proses pengembangan sumber daya PNSnya adalah dengan melakukan beberapa tindakan awal yaitu; (1) menganalisis kebutuhan; (2) menentukan sasaran; (3) menentukan program; yang merupakan mekanisme pengembangan sumber daya PNS yang harus diikuti sebelum kegiatan di mulai.

2. Menentukan Sasaran / Tujuan

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pengembangan, berbagai sasaran / tujuan ditetapkan. Sasaran yang akan dicapai dapat bersifat teknis dan keperilakuan yang dinyatakan secara jelas dan sekonkrit mungkin, baik bagi individu PNS itu sendiri maupun bagi organisasi dimana PNS tersebut ditempatkan.

3. Evaluasi Pelaksanaan Program

Pengembangan sumber daya PNS harus merupakan solusi yang tepat bagi permasalahan instansi dimana pengembangan tersebut untuk memperbaiki kekurangan keterampilan dan untuk meningkatkan usaha belajar.

4. Metode Pengembangan

Metode pengembangan yang digunakan sangat menentukan berhasil atau tidaknya program pengembangan yang dijalankan pemerintah. Penggunaan metode yang tepat tentu akan mendongrak kemampuan PNS, baik mereka yang berada pada level staf maupun pada level pimpinan puncak dari suatu instansi yang ada.

Pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dilakukan melalui metode *on the job training* dan *off the job training*. Pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan melalui metode *on the job training* adalah :

a. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

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

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

Program magang (*Apprenticeships*) yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam pengembangan sumber daya PNS adalah dengan mengadakan studi banding dengan Pemerintah Daerah yang berada di luar Provinsi Kepulauan Riau yang telah berprestasi dalam pengembangan sumber daya PNS nya.

c. Penugasan Sementara PNS/Pejabat Pelaksana Tugas (Plt)

Penugasan sementara PNS/pejabat pelaksana tugas (Plt) suatu metode pengembangan dengan cara menempatkan seorang pegawai pada posisi manajerial/pimpinan atau sebagai anggota panitia tertentu untuk waktu tertentu, dimana PNS yang bersangkutan akan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasional nyata.

5. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan melalui metode *off the job training* adalah suatu metode yang dilakukan diluar tempat bekerja dan para PNS yang terlibat didalamnya harus meninggalkan sementara pekerjaan rutinnnya. Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam mengembangkan sumber daya PNS 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 dan Diklat penjurangan, diklat fungsional dan diklat yang bersifat teknis.

Dampak positif Pengembangan Sumber Daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun

Dari uraian yang telah dipaparkan menunjukkan dampak positif dilaksanakannya pengembangan sumber daya PNS pada pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna PNS sebagai salah satu aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan.
3. Dapat melaksanakan tugas secara profesional.
4. Mampu membentuk karakter dan kualitas PNS.
5. Menambah kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugasnya.
6. Lebih kreatif.
7. Meningkatkan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan.
8. Meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas bagi PNS.
9. Menambah wawasan dan merubah cara individu PNS berpikir.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dijelaskan tentang pelaksanaan pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun serta dampak yang diharapkan

dan model yang digunakan dalam pengembangan sumber daya PNS yang ada.

Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun

1. Mekanisme pengembangan

Program-program pengembangan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dilihat dari sisi kuantitas banyak diminati PNS untuk bisa ikut serta didalamnya, namun yang paling penting adalah program-program yang ditawarkan atau dilaksanakan itu sesuai dengan materi, tujuan dan kebutuhan instansi yang ada. Untuk menganalisis kebutuhan pengembangan sumber daya PNS diperlukan suatu informasi yang akurat tentang kebutuhan instansi (*organizational needs*), kebutuhan tugas (*task needs*), dan kebutuhan individu pegawai (*employee needs*).

Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun sebelum melakukan proses pengembangan sumber daya PNSnya dengan melakukan: a) menganalisis kebutuhan, b) menentukan sasaran, c) menentukan program yang merupakan mekanisme pengembangan sumber daya PNS yang harus diikuti sebelum kegiatan dimulai, d) melakukan evaluasi pelaksanaan program.

2. Metode Pengembangan

Tercapai dan terlaksananya tugas yang diemban Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun sangat ditentukan oleh sumber daya PNS yang memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian atau keterampilan dalam menangani berbagai bidang tugasnya.

Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan PNSnya dilakukan melalui program pengembangan dan didalam pelaksanaannya menggunakan metode di tempat kerja (*on the job training*) dan metode di luar tempat kerja (*off the job training*).

Pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan misalnya: a) rotasi jabatan atau

pekerjaan yang merupakan salah satu cara yang dilakukan yang dilakukan secara periodik atau sewaktu-waktu dengan maksud menambah keahlian dan kecakapan pegawai yang bersangkutan, b) Magang dan Kepelatihan yaitu dengan mengadakan studi banding di luar propinsi Kepulauan Riau yang ditujukan bagi satuan pemerintah kecamatan dan kelurahan. Peserta magang diperlihatkan secara langsung proses pekerjaan atau ditunjukkan bentuk peraturan yang ada sehingga peserta diharapkan akan mampu mengimplementasikan apa yang sudah mereka lihat dalam aktivitas pekerjaan mereka, c) Penugasan sementara PNS atau Pejabat Pelaksana Tugas (Plt) yaitu dengan cara menempatkan pegawai pada manajerial/pimpinan atau sebagai anggota panitia tertentu untuk beberapa waktu dimana PNS tersebut nanti akan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasional sesungguhnya, d) Pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu metode yang dilakukan diluar tempat bekerja dan PNS yang terlibat di dalamnya harus meninggalkan sementara pekerjaan rutinnnya. Dalam pengembangan PNS tersebut telah dilakukan pengiriman atau mengikutsertakan pegawai yang ada untuk mengikuti diklat pada semua tingkat dan jenjang pendidikan formal dan diklat penjurangan, diklat fungsional dan diklat yang bersifat teknis.

Dampak Positif Pengembangan Sumber Daya PNS di Pemerintah Kabupaten Karimun

Pengembangan sumber daya PNS memberikan dampak positif bagi keberadaan PNS antara lain; (1) dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna PNS sebagai salah satu aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat; (2) dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan; (3) dapat melaksanakan tugas secara profesional; (4) mampu membentuk karakter dan kualitas PNS; (5); menambah kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugasnya; (6) lebih kreatif; (7) meningkatkan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan; (8) meningkatkan efisiensi,

efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas bagi para PNS; (9); menambah wawasan dan merubah cara individu PNS berpikir.

Beberapa dampak positif yang didapatkan dengan dilaksanakannya pengembangan sumber daya PNS terdapat kekurangan dalam penyelenggaraan terutama pada metode pengembangan diklat, jumlah kecukupan diklat yang diselenggarakan dan desain diklat yang harus benar-benar mengedepankan kepentingan organisasi yang baik pada saat ini maupun saat yang akan datang.

Banyak keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya tanpa adanya komunitas pegawai yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi. Dalam pencapaian tujuan organisasi birokrasi, pengembangan sumber daya PNS yang tepat perlu diperhatikan. Dalam birokrasi pemerintah sumber daya PNS yang diperlukan adalah PNS yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Temuan Penelitian

Dari gambaran tentang penyajian hasil penelitian dan analisis penelitian menunjukkan beberapa permasalahan dalam pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun diantaranya adalah :

Pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun tanpa memperhatikan kebutuhan instansi seperti pada pelaksanaan diklat teknis dimana PNS yang dikirim dalam pelatihan tidak sesuai dengan jabatan tugas yang diembannya sehingga terkesan pelatihan tersebut hanya untuk memenuhi tuntutan birokrasi semata. Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun sebagai suatu organisasi harus memiliki pandangan yang jelas tentang pengembangan, jika tidak akan timbul bentuk pengembangan yang asal-asalan, tidak terencana dan sambarangan 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.

Masa jabatan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat yang akan menimbulkan akibat-akibat antara lain; (a) 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) menumpulkan 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.

Tidak diadakannya *review* terhadap PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, sehingga pengembangan yang telah dilaksanakan tidak dapat diukur. Dengan diadakannya *review* secara berkala diharapkan kompetensi yang telah mereka peroleh selama mengikuti diklat dapat terjaga sehingga dapat diketahui sejauh mana program diklat yang ditawarkan dapat berjalan sesuai dengan misi dan visi intansi yang bersangkutan. Pemanfaatan, pen-dayagunaan atau tindak lanjut terhadap sumber daya PNS yang telah mengikuti program pengembangan masih relatif rendah, dalam arti tidak dimanfaatkan sesuai dengan program pengembangan yang diikutinya serta penempatan PNS yang tidak sesuai dengan spesialisasi atau latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

Proposisi

Dari beberapa temuan penelitian diatas maka dapat disimpulkan beberapa proposisi sebagai berikut :

Beberapa langkah sebagai solusi yang relatif cukup baik yang dapat ditempuh oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam rangka pengembangan sumber daya PNS, sekaligus untuk menutupi kelemahan yang ada yaitu :

1. Sebelum melaksanakan pengembangan PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun 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. Keberhasilan pengembangan sumber daya PNS memerlukan perencanaan yang sistematis dan kontekstual

2. Pengembangan yang tidak mempunyai rancangan pengembangan sumber daya PNS secara terprogram dan pola yang jelas, hal ini akan sulit untuk dinilai apakah tujuan pengembangan tersebut sudah tercapai atau belum. Tujuan utama dilaksanakannya pengembangan sumber daya PNS adalah untuk peningkatan *skill*, *knowledge*, dan *ability*, maka dari itu evaluasi sangat diperlukan dalam penentuan tujuan dan penghematan anggaran.
3. Pengembangan yang tidak mempunyai rancangan pengembangan sumber daya PNS secara terprogram dan terpola dengan jelas akan sulit dinilai apakah tujuan pengembangan tersebut sudah tercapai atau belum. Tujuan utama dilaksanakan pengembangan sumber daya PNS adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan. Oleh karena itu evaluasi sangat diperlukan dalam penentuan tujuan dan penghematan anggaran.

Implikasi Teoritik Dan Praktik

Implikasi Teoritik

Penelitian ini menambahkan perspektif baru bahwa keberhasilan dalam peningkatan sumber daya PNS harus dibarengi dengan “niat berprestasi” (*achievement intentions*) dari masing-masing individu PNS yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Tanpa adanya *achievement intentions* segala bentuk pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan oleh Pemerintah akan menjadi kabur dan lama kelamaan individu yang mendapatkan keahlian yang diperoleh dari pendidikan dan latihan akan hilang secara perlahan karena mereka menganggap apa yang mereka dapatkan bukan untuk pengembangan diri mereka tetapi hanya sebatas seremonial belaka. Dalam menumbuhkan niat berprestasi hal yang paling menentukan adalah peranan dari tiap satuan pimpinan unit kerja masing-masing untuk

memberikan perlakuan terhadap mereka yang dirasakan berprestasi seperti dengan memberikan penghargaan, insentif dan segala bentuk motivasi lainnya dan hal ini akan berimbas bagi individu PNS yang lain.

Implikasi Praktik

Untuk itu Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya PNS harus lebih memfokuskan pengembangan, pelatihan, dan pendidikan PNS, karena:

1. Rotasi atau mutasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun harus dilakukan apabila organisasi tersebut mau berkembang dengan mengikuti perubahan jaman yang ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Rotasi ini sangat penting apakah itu rotasi antara bagian satu dengan bagian lain namun masih dalam tingkatan yang sama atau rotasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam bentuk promosi.
2. Pengembangan sumber daya PNS dapat dilaksanakan melalui jalur pendidikan formal dan jalur diklat. 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. Kedua jalur tersebut merupakan proses berlanjut dan saling terkait sebagai sebuah rangkaian pengembangan sumber daya PNS yang terpadu, sehingga pengembangan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun telah dilakukan secara berkesinambungan dan memadai, untuk mencip-

takan PNS yang berkualitas baik dari sisi kemampuan, pengetahuan, ketrampilan maupun sikap mental. Hal ini dapat dilihat dari model pengembangan yang dilaksanakan dengan menggunakan metode pengembangan pegawai yang dipopulerkan oleh Hani Handoko yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Metode ini masih sangat relevan untuk diterapkan dilihat dari sisi PNSnya dan kemampuan anggaran yang dimiliki oleh pemerintah.

2. Pengembangan sumber daya PNS memerlukan perencanaan yang tepat agar menghasilkan output yang sesuai dengan rencana awal dari tujuan pengembangan sumber daya PNS. Untuk menghasilkan output yang sesuai dengan rencana awal pengembangan sumber daya PNS maka mekanisme pengembangan tidak hanya memperhatikan tahapan seperti yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun seperti menganalisis kebutuhan pengembangan, menentukan sasaran pengembangan, menentukan program pengembangan yang telah dijalankan agar kemampuan yang sudah dimiliki PNS dapat terjaga.
3. Dampak positif dari pengembangan sumber daya PNS yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun terhadap PNS-nya adalah :
 - a. Dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan.
 - b. Dapat melaksanakan tugas secara profesional.
 - c. Mampu membentuk karakter dan kualitas PNS.
 - d. Menambah kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugasnya.
 - e. Lebih kreatif.
 - f. Meningkatkan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan.
 - g. Meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas bagi para PNS.
 - h. Menambah wawasan dan merubah cara individu PNS berpikir.

Rekomendasi

Hasil penelitian pengembangan sumber daya PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten

Karimun direkomendasikan untuk pengembangan kedepan agar lebih berhasil adalah :

1. Pimpinan SKPD harus memotivasi PNS yang berada di instansinya agar selalu berprestasi. Dengan memberikan dorongan serta memotivasi pegawainya agar setiap individu PNS memiliki niat untuk berprestasi (*achievement intentions*). Karena jika niat berprestasi tidak dimiliki oleh tiap individu PNS maka segala usaha pengembangan akan sia-sia belaka.
2. Perlu adanya evaluasi pada program pengembangan. Penempatan PNS yang menyelesaikan tugas belajar atau selesai mengikuti diklat harus diperhatikan tingkat kesesuaiannya. Apabila mereka setelah menepuh program tambahan ditempatkan pada posisi yang kurang relevan dengan apa yang telah diperolehnya, maka program pengembangan yang dijalankan akan sia-sia.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM,
- Atmosoeparto, Krisdarto. (2000). *Menuju Sumber Daya Manusia Berdaya*. Jakarta: Elie Media Komputindo.
- Hartini, Sri. dkk. (2008). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexi J. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (1988). *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Renika Cipta.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Cipta Jaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000. Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Cipta Jaya.
- Saksono, Slamet. (2000). *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, Ricard M. (1985). *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*. Seri Manajemen No. 47, Jakarta: Erlangga.
- Timpe, A. Dale. (1999). *Performance*. Seri manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Elex Media Komputindo.