

PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DINAS KEHUTANAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

David Benyamin¹

¹Alumni Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

Alamat Korespondensi : jurnal.adm.reform.mianunmul@gmail.com

Abstract

The purposes of this research are to describe and analyze The Empower of Apparatus Source in Increasing Employees' Enthusiasm. The research focuses on some aspects in empowering of apparatus in Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. This research used the qualitative research method by employing interview and document analysis as the data collection techniques. The data analysis used in this research was the interactive analysis model from Miles and Huberman. The results of this study explains that, from the 14 indicators specified results are less than optimal as many as 10 indicators that do not meet achievement targets.

Keyword: empower of apparatus, employees' enthusiasm.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan menganalisis pemberdayaan aparatur sipil negara dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kajian dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif dari Miles, Huberman dan Johny Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari 14 indikator yang ditetapkan yaitu sebanyak 10 indikator yang tidak memenuhi target pencapaian kinerja pegawai.

Kata Kunci : pemberdayaan aparatur sipil negara, kinerja pegawai.

Pendahuluan

Pemberdayaan aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan kapasitas atau kemampuan aparatur, baik kapasitas secara fungsional maupun secara konseptual. Diharapkan dengan adanya peningkatan kinerja mereka dalam mengerjakan tugas-tugas rutin juga meningkatkan daya kreasi dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja yang baik yang dilakukan oleh aparatur akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan bahkan dapat dikatakan bahwa kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi.

Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur sebagai satuan kerja perangkat daerah, sejalan dengan himbauan pemerintah untuk meningkatkan kinerja, maka tindakan yang dilakukan dengan cara pemberdayaan sumber daya aparatur. Hal tersebut didasari oleh suatu situasi dan kondisi yang kurang mendukung terhadap peningkatan kinerja. Sebab masih banyaknya aparatur di lembaga tersebut yang belum memiliki

kompetensi profesional. Menurut Siagian (1997:90) bahwa pengembangan kompetensi dalam konteks mikro terkait dengan peningkatan kinerja sangat diperlukan sehingga ada keseimbangan antara kompetensi dengan bidang tugasnya. Sedangkan dalam konteks makro bahwa pengembangan diarahkan sebagai aset organisasi dan untuk mengatasi persoalan ke depan yang semakin kompleks.

Memperhatikan fenomena tersebut maka pemberdayaan aparatur merupakan pilihan strategis untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur dalam rangka mendukung kinerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. Perlunya pemberdayaan aparatur di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur karena hasil kinerja pegawai yang belum baik yang tidak sesuai dari target pencapaian kerja organisasi.

Dari hasil observasi pada objek penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya dapat bekerja secara maksimal hal ini dapat dilihat dari 1) terbatasnya tenaga aparatur yang memiliki sertifikasi, (pada tahun 2015 hanya 25 pegawai memiliki sertifikasi dengan jumlah pegawai sebanyak 442 PNS), 2) terbatasnya kompetensi profesional di lembaga tersebut, 3) masih adanya pegawai yang tidak memiliki legalitas pendidikan dan pelatihan, serta 4) adanya hasil kinerja aparatur yang belum sesuai dengan harapan organisasi belum bekerja secara maksimal (sumber lakip Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur). Mencermati hasil observasi tersebut pemberdayaan aparatur merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi dalam rangka mendukung peningkatan kinerja.

Kerangka Teori

Pemberdayaan Aparatur

Martoyo (2002:68) mengemukakan bahwa tujuan pemberdayaan sumber daya aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja pegawai Karena dengan diberdayakan aparatur akan mengalami perubahan, sebagai berikut :

1. Pengetahuan aparatur
2. Keterampilan aparatur
3. Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya

Tujuan pemberdayaan menurut Hasibuan (2001:69-71) pada hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut: (a) Produktivitas kerja, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan yang meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik, karena *technical skill*, dan *managerial skill* aparatur yang semakin baik. (b) Efisiensi, untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan. (c) memperkecil/mengurangi kesalahan. (d) bertambahnya keterampilan dan keahlian. (e) memperbaiki moral; sikap dan perilaku yang lebih baik (f) dapat menunjang karier aparatur, karena adanya dukungan keterampilan dan keahlian (g) konseptual; dengan pemberdayaan

para pegawai akan semakin cakap dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Kartasasmita (1996:145) mengatakan bahwa pemberdayaan adalah “upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong, memberikan motivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya”. Sementara itu, Hulme dan Turner (dalam Kartasasmita, 2002:92) berpendapat bahwa pemberdayaan mendorong terjadinya suatu proses perubahan sosial yang memungkinkan orang-orang pinggiran yang tidak berdaya untuk memberikan pengaruh yang lebih besar di arena politik secara lokal maupun nasional. Oleh karena itu, pemberdayaan sifatnya individual sekaligus kolektif.

Dari beberapa uraian di atas maka pengertian pemberdayaan dapat disimpulkan bahwa suatu upaya untuk membangun daya, dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab agar diri sendiri atau orang lain dapat berbuat lebih baik dari sebelumnya.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Atmosudirdjo (1997:11), mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Menurut Moenir (1996:76) kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Pendapat yang berbeda, Mangkunegara (2000:261) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Jon Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki makna yang sama dengan prestasi kerja. Lebih lanjutnya dikatakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja aparatur merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk meningkatkan dan perbaikan kualitas kinerja organisasi publik. Penilaian terhadap kinerja aparatur akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi organisasi publik untuk mendorong sehingga lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hadipoerwono, (1998: 76) pelatihan adalah pembinaan keca-kapan, kemahiran, ketangkasan (*Skill Building*) dalam pelaksanaan tugas. Pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Menurut Sarwoto, (1996: 139), bahwa salah satu jalan yang harus ditempuh oleh manajemen tenaga kerja yang sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja. Pelatihan adalah proses belajar-mengajar, dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu. Secara konsepsional dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Dari pengertian di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah segala usaha yang dilakukan secara sadar, dalam rangka untuk membina kepribadian serta untuk mengembangkan kemampuan atau prestasi kerja, yang berlangsung seumur hidup, yang dilaksanakan baik di dalam maupun di luar sekolah. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, karena dalam pelatihan juga menyangkut proses belajar-mengajar, terutama yang ditujukan untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan konsep analisis data interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data yang digunakan adalah model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014 : 33), melalui tahapan-tahapan yaitu Kondensasi Data (*Data Condensation*), Penyajian Data (*Data Display*), Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi (*Drawing and Verifying Conclusion*).

Hasil dan Pembahasan

Pendidikan dan Pelatihan Teknis

Dalam rangka optimalisasi kinerja pegawai, nampaknya tidak cukup didukung dengan tingkat pendidikan, tetapi diperlukan tenaga yang terampil. Untuk memenuhi hal tersebut maka setiap pegawai diberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

Pemberdayaan aparatur yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat terciptanya sumber tenaga yang terampil/profesional. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjawab persoalan pegawai di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur yang terus bertambah, baik dari segi volume pekerjaan yang terus meningkat maupun tuntutan publik yang terus berkembang, sementara perkembangan kompetensi aparatur tidak sejalan dengan perkembangan pekerjaan maka pemberdayaan merupakan salah satu alternatif untuk mengantisipasi persoalan tersebut.

Di lingkungan lembaga publik/ pegawai negeri sipil, bahwa pendidikan dan pelatihan bagi pegawai sangat penting, selain untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai juga berguna untuk meningkatkan profesionalisme aparatur. Secara implementatif mengenai kebijakan tersebut diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Namun dalam pelaksanaannya sering terkendala oleh berbagai persoalan, bukan saja disebabkan oleh kesiapan lembaga (keterbatasan sumber dana) juga tanggungjawab aparatur masih beragam.

Dari faktor sumber dana, mengingat masing-masing lembaga di daerah memiliki kemampuan keuangan yang berbeda, tentunya jumlah pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan juga akan terbatas. Sedangkan dari faktor manusia/ tanggungjawab aparatur nampaknya juga menjadi persoalan, karena tidak semua aparatur memiliki komitmen yang sama untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian. Meskipun dalam pengembangannya belum dapat menuntaskan semua pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, tetapi secara empirik telah menunjukkan adanya perbaikan dan peningkatan beberapa aparatur yang memiliki legalitas pelatihan, baik pelatihan pada bidang secara teknis maupun non teknis.

Pemberdayaan melalui Pendidikan dan pelatihan baik Bidang Administrasi, Bidang Teknis dan Kepemimpinan oleh Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur telah membawa perubahan yang lebih baik, yaitu tidak hanya bertambahnya daya kemampuan aparatur tetapi juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja. Hal tersebut terindikasi oleh bertambahnya aparatur yang memiliki legalitas pelatihan, baik dibidang administrasi umum, bidang teknis maupun dibidang leadership. Pendidikan yang diberikan tentunya sangat berpengaruh penting bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka

sehingga dengan adanya pendidikan dan pelatihan ini pegawai dapat bekerja profesional.

Mutasi Pegawai

Pemindahan pegawai (mutasi) merupakan dinamika organisasi dalam rangka untuk menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif. Mutasi atau pemindahan pegawai merupakan dinamika organisasi agar tidak mengalami kejenuhan. Mutasi pegawai dilakukan dengan maksud untuk menambah pengalaman kerja, dan dapat mengembangkan bakat dan pengetahuan sehingga memiliki wawasan dan pola pikir yang lebih luas. Mutasi pegawai dimaksud pemindahan pegawai pada satu tempat ke tempat lain yang disesuaikan berdasarkan kemampuan, keterampilan dan keahlian serta prestasi dengan jenis pekerjaan maupun beban tugas, sehingga pegawai dapat bekerja secara proporsional dan profesional. Pemindahan dilakukan atas permintaan sendiri atau memang karena keinginan organisasi. Pemindahan atas permintaan sendiri karena yang bersangkutan merasa kurang cocok dengan keadaan lingkungan kerja atau jenis pekerjaan.

Dari hasil observasi mengatakan bahwa mutasi pegawai tidak sepenuhnya dilakukan oleh dinas kehutanan itu sendiri tergantung dari jabatan/ pangkat/ golongan pegawai itu sendiri. Dalam hal ini mutasi pegawai dilakukan secara *rolling*. Namun dalam kenyataan yang terjadi di lapangan ternyata masih terdapat pegawai yang dimutasi tidak sesuai dengan jabatannya sehingga ini yang menjadi tugas dari Kepala Dinas Kehutanan dan jajaran untuk melakukan perubahan yaitu dengan menyesuaikan antara jabatan dan pekerjaan pegawai yang di mutasi.

Pada tahun 2015 secara internal terdapat 27 orang yang dimutasi, dan hal tersebut dilakukan untuk menambah pengalaman kerja dan untuk penyesuaian kompetensi atau prestasi pegawai serta sesuai dengan permintaan kebutuhan pegawai. Mutasi pegawai dilakukan sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan karir. Di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur, selain untuk menambah pengalaman kerja juga merupakan prasyarat untuk promosi jabatan. Karena itu untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi, maka yang bersangkutan pernah dimutasi. Oleh karena itu mutasi pegawai memiliki esensi untuk meningkatkan kompetensi dan pertimbangan pengembangan karir serta untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai itu sendiri.

Pemberian Tanggung Jawab dan Kewenangan

Sub Fokus lainnya yang diukur dari pemberdayaan aparatur adalah mengenai pemberian kewenangan dan tanggung jawab aparatur. Untuk mengurangi penumpukan kekuasaan/ pekerjaan, maka akan lebih efektif jika pekerjaan didesentralisasikan kepada eselon dibawahnya. Berdasarkan konsep Osborn dan Gaebrel (2003:162) mengatakan desentralisasi memiliki beberapa keunggulan selain pekerjaan lebih efektif, efisien juga lebih fleksibel. Ada baiknya bahwa dengan pemberian

kewenangan selain untuk mengurangi penumpukan kekuasaan juga untuk mendidik pegawai agar lebih mandiri atau pegawai lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian kewenangan dari atasan kepada bawahan di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur, meskipun dalam pemberian kewenangan belum semuanya sesuai kualifikasi yang ditetapkan dalam analisis jabatan tetapi secara akumulatif telah menunjukkan kesesuaian, antara kemampuan dengan beban kerja, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan, dan antara keterampilan dengan pekerjaan/ bidang kerjanya.

Kemampuan Pegawai Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Sub Fokus penelitian dari kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sesuai hasil penelitian bahwa kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur belum semua pegawai memiliki kinerja sesuai yang diharapkan. Adakalanya pegawai yang memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat dan sebaliknya. Perbedaan kompetensi tersebut merupakan manifestasi dari kompetensi profesional yang dimiliki masing-masing pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Kehutanan berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan adanya perbedaan kemampuan latar belakang pendidikan diantara pegawai sehingga merefleksi pada hasil kerja yang beragam. Perbedaan hasil kerja tidak semata-mata disebabkan perbedaan keterampilan dan latar belakang pendidikan tetapi beragamnya motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki legalitas pelatihan cenderung hasil pekerjaannya lebih baik bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak sama sekali tidak memiliki legalitas pelatihan. Ditinjau dari segi jumlah memang masih banyak pegawai yang tidak memiliki legalitas pelatihan, karena belum adanya kesempatan untuk itu. Sementara pihak lembaga belum memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, karena selain belum adanya usulan ke lembaga vertikal, juga terbatasnya alokasi anggaran pengembangan kemampuan pegawai, sehingga penegasan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sangat tergantung pada kebutuhan lembaga dan kesiapan anggaran.

Inisiatif dan Kreatifitas Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Sub fokus penelitian berikutnya yang berkenaan dengan kinerja pegawai adalah inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa pegawai yang memiliki inisiatif dan kreativitas merupakan parameter untuk mengukur kinerja pegawai. Ini berarti kinerja pegawai dapat ditentukan oleh inisiatif atau kreativitas pegawai dalam menjalankan fungsi sebagai pegawai negeri. Dalam hal inisiatif pegawai tidak selamanya akan dimiliki oleh seseorang

secara beragam dan biasanya hal tersebut dimiliki oleh orang-orang yang memiliki prestasi tinggi. Karena untuk mencapai hasil pekerjaan tidak hanya mengandalkan cara kerja yang rutinitas akan tetapi cenderung lebih mengandalkan kemampuan dan cara kerja yang dianggapnya lebih efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa mengenai inisiatif pegawai terhadap bidang tugasnya sebagian besar cukup baik. Artinya banyak pegawai yang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, Hal tersebut terindikasi oleh sebagian besar pegawai ketika waktu senggang telah digunakan untuk kegiatan yang sifatnya produktif. Sebagai besar pegawai pegawai dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan bahkan mampu memilah-milah pekerjaan yang dianggap urgen dan tidak apalagi yang berkaitan dengan tugas rutin, justru dapat diselesaikan menurut skala proritas. Untuk memastikan mengenai inisiatif pegawai di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur.

Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan

Parameter lainnya yang ditentukan dalam mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Karena itu setiap pegawai harus dipacu untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik. Seiring dengan maksud tersebut maka upaya yang dilakukan lembaga menegakkan disiplin kerja pegawai. Dengan disiplin yang baik niscaya akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik. Ironisnya belum semua pegawai mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, tanpa mengabaikan faktor lain ternyata disiplin kerja pegawai ikut menentukan, Dari hasil observasi menunjukkan bahwa kurangnya kualitas pekerjaan yang dihasilkan ternyata pegawai kurang mentaati disiplin waktu. Meskipun kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai di lembaga tersebut belum semuanya mencapai hasil optimal tetapi dari sebagian besar pegawai telah menunjukkan indikasi bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan cukup baik. Memang ada perbedaan yang faktual, ternyata pegawai yang memiliki kemampuan berdisiplin justru kealitas pekerjaan yang dihasilkan lebih baik.

Dari hasil observasi dapat disimpulkan bahwa hasil pekerjaan setiap pegawai di lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur ditinjau dari segi kualitas pekerjaan yang dihasilkan masih bervariasi. Artinya mutu pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai masih terjadi disparitas, dan perbedaan tersebut disebabkan oleh kapasitas dan kompetensi pada masing-masing pegawai berbeda. Pegawai yang memiliki kapasitas dan kualitas baik, cenderung akan menghasilkan suatu pekerjaan yang lebih berkualitas bila dibandingkan dengan pegawai yang kapasitas dan kualitasnya rendah. Karena itu pengembangan kemampuan sumber daya aparatur yang dilakukan lembaga untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas pegawai ada relevansinya dengan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Langkah-langkah tersebut perlu dicermati mengingat untuk mewujudkan kinerja

pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah tetapi perlu ditunjang dengan kemampuan professional, komitmen, dan konsistensi pegawai. Kebijakan kepala Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur untuk memberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan merupakan langkah yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Pemberdayaan melalui Pendidikan dan pelatihan baik Bidang Administrasi, Bidang Teknis dan Kepemimpinan telah membawa perubahan yang lebih baik, yaitu tidak hanya bertambahnya daya kemampuan aparatur tetapi juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja. Hal tersebut terindikasi oleh bertambahnya aparatur yang memiliki legalitas pelatihan, baik dibidang administrasi umum, bidang teknis maupun dibidang leadership. Pendidikan yang diberikan tentunya sangat berpengaruh penting bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka sehingga dengan adanya pendidikan dan pelatihan ini pegawai dapat bekerja profesional.

Pemberdayaan yang dilakukan melalui mutasi pegawai telah mengurangi kejenuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sekaligus memberikan pengalaman baru serta meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pemberdayaan yang dilakukan melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab ternyata dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena dalam memberikan kewenangan didasarkan atas pertimbangan rasionalitas sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilimpahkan. Dengan demikian para pegawai merasa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur ditinjau dari segi kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan menunjukkan indikasi belum baik. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil wawancara dan penelitian di lapangan serta berdasarkan data yang ada menunjukkan adanya sebagian besar kinerja pegawai belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini terbukti dari pencapaian indikator kinerja pegawai yang sebagian besar belum mencapai target organisasi.

Dalam hal kinerja pegawai dan Inisiatif dan Kreatifitas dalam melaksanakan tugas di Lingkungan kerja Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur ternyata menunjukkan indikasi belum optimal, meski demikian secara akumulatif mengenai kinerja pegawai di lembaga tersebut termasuk cukup baik. Hal tersebut tercermin oleh parameter yang ditetapkan sebagai tolok ukur dan secara akumulatif menunjukkan indikasi cukup baik.

Dari hasil kesimpulan sebagaimana yang diuraikan diatas, saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Hendaknya pemberdayaan aparatur melalui bidang pendidikan dan pelatihan lebih ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas.
2. Hendaknya pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan atau telah di ikutkan dalam pendidikan dan pelatihan bidang tertentu agar di tempatkan pada sesuai dengan bidang pekerjaan atau kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.
3. Hendaknya mutasi pegawai baik internal maupun antar SKPD dilakukan dalam periodik tertentu dengan mempertimbangkan kompetensi dari pegawai tersebut.
4. Dalam meningkatkan kinerja aparatur hendaknya diberikan motivasi baik kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun inisiatif dan kreatifitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai.
5. Dalam hal keterbatasan dana guna meningkatkan sumber daya aparatur hendaknya melakukan pendekatan baik kepada instansi perencana maupun politis akan pentingnya peningkatan sumber daya aparatur khususnya pegawai inspektorat yang memiliki karakteristik yang spesifik.

Daftar Pustaka

- Hadipoerwono. 1992. *Tata Personalialia*. Djembatan: Bandung
- Hasibuan, Melayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Gunung Agung: Jakarta.
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Ekonomi Rakyat: Memadukan Perumbuhan Dan Pemerataan*. Cides: Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. BPFE UGM: Yogyakarta.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, dan Johnny Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI-Press.
- Moenir, A. S. 2001. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung: Jakarta.
- Osborne, David, Ted Gebler. 2000. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Diterjemahkan Abdul Rosyid. PT Taruna Grafika: Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1993. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Media Widya Mandala: Yogyakarta.