

## **Pembinaan Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat)**

**Yohani<sup>1</sup>, Hartutiningsih<sup>2</sup>, Bambang Irawan<sup>3</sup>**

### **Abstrak**

*Artikel ini bertujuan untuk menggambarkan tentang pembinaan Sumber Daya Aparatur di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat melalui Pendidikan dan Pelatihan yang berkaitan dengan administrasi umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implikasi pelayanan yang dilakukan lembaga cukup berarti dalam menunjang pelayanan umum. Sedangkan jenis pendidikan dan pelatihan penjenjangan dapat membentuk kepribadian seseorang agar memiliki sikap mental dan perilaku yang baik. Selain itu dapat meningkatkan motivasi kerja yang berorientasi pada hasil kerja yang lebih. Selain itu pendidikan dan pelatihan di bidang teknis secara implementatif sebagian besar aparatur yang mengikuti pelatihan telah membawa perubahan atau perbedaan keterampilan dibandingkan sebelumnya, bahkan hasil kerjanya lebih baik daripada sebelumnya. Disiplin kerja di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Hal tersebut tercermin pada perilaku pegawai yang kurang konsisten terhadap peraturan seperti terlambat masuk kerja, keluar jam kerja tanpa alasan yang jelas dan pulang lebih awal. Faktor-faktor yang mendukung meliputi adanya regulasi yang kuat, pendanaan yang memadai serta adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk meningkatkan pelayanan publik. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi menghambat yaitu masih kuatnya aparatur yang menggunakan cara kerja yang konvensional. Adanya perbedaan pandangan antar pimpinan unit kerja dalam pemanfaatan dan pendayagunaan aparatur untuk meningkatkan hasil kerja, terutama dalam memanfaatkan jam kerja terasa belum menunjukkan intensifikasi sehingga melahirkan hasil kerja yang berbeda.*

**Kata Kunci: Pembinaan, Aparatur, Pelatihan**

### **Pendahuluan**

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah atau Otonomi Daerah membawa konsekuensi logis bagi Pemerintah Daerah yaitu adanya tuntutan pemberdayaan aparatur dalam memberikan pelayanan masyarakat yang lebih profesional, responsif dan

---

<sup>1</sup> Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>2</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>3</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

transparan. Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan masa depan. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan pendidikan dan latihan (diklat). Tujuan utama diadakannya pendidikan dan latihan (diklat) adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan (diklat) pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya prestasi masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan adanya pelaksanaan Diklat kepada para pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja serta prestasi kerja pegawai suatu instansi dalam melaksanakan pekerjaannya

Menempatkan sumber daya aparatur sebagai diterminan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah, karena kedudukan sumber daya aparatur dalam pelaksanaan otonomi daerah tidak hanya sebagai objek, tetapi sekaligus sebagai subjek. Isu yang berkembang saat ini sumber daya aparatur yang dimiliki di daerah kabupaten/kota masih terbatas sehingga dimungkinkan dapat menghambat pelaksanaan otonomi daerah.

Berbagai perkembangan yang terjadi dewasa ini telah menyadarkan pemerintah akan pentingnya berfikir kembali tentang pendekatan yang digunakan selama dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Dari segi administrasi dan manajemen publik, perkembangan tersebut diwarnai dengan perubahan paradigma, dimana peran pemerintah telah bergeser dari unsur pelaksana pembangunan menjadi unsur yang lebih banyak melakukan pengaturan dalam rangka pelaksanaan pembangunan. Peran swasta diharapkan menjadi lebih dominan dengan demikian akan mengarah pada terwujudnya pemerintahan yang lebih efisien, efektif, akuntabel serta mengutamakan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Ditinjau dari sudut organisasi, manusia adalah sumber daya yang dinamis, bukan sumber daya yang statis seperti halnya tanah dan modal, seperti yang dikutip oleh Nimran (2000:02) *"Assets make thing possible, people make thing happen* memang benar oranglah yang membuat barang-barang dan jasa yang bernilai bagi suatu bangsa dan hasil-hasil yang bernilai itulah yang menentukan kesejahteraan dan taraf hidup suatu masyarakat.

Menguraikan sumber daya manusia, tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri, adapun pengertian manajemen sumber daya manusia adalah merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Dari seluruh sumber

daya yang tersedia, sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, ketrampilan, daya dan kerja. Majunya teknologi berkembangnya informasi tersedianya modal dan bahan akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya bila sumber daya manusia tidak diperhatikan atau di telantarkan.

Pegawai negeri sebagai sumber daya manusia yang berada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah. Adapun sosok pegawai negeri sipil yang di harapkan dalam rangka upaya mencapai tujuan nasional menurut UU No. 43 Tahun 1999 pasal 1 tentang pokok-pokok kepegawaian pegawai negeri sipil adalah setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang di tentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya dan di gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pembinaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai mencakup semua usaha yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang menjadi manusia seutuhnya, mampu berfikir logis dan rasional serta mampu melaksanakan fungsi sebagai makhluk Tuhan, insan ekonomis, insan social, warga negara, dan anggota masyarakat yang bertanggung jawab. Dapat diketahui bahwa pembinaan adalah sesuatu usaha yang secara sadar dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik teoritis, konseptual, keahlian maupun sikap dan mental. Untuk itu pembinaan harus dilakukan secara terus menerus karena merupakan suatu proses yang lama untuk meningkatkan potensi seorang pegawai. Menurut Soesiana (1999:4) "manusia harus *belajar/learning* yaitu proses yang tidak ada habisnya dalam mengubah diri dari keadaan semula.

Menurut UU No.43 Tahun 1999 tentang kepegawaian yang tertuang dalam PP No. 14 Tahun 1994 tentang pendidikan dan pelatihan untuk dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil seperti tersebut di atas perlu di bina melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mengarah kepada: a) meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada masyarakat. b) Meningkatkan mutu dan kemampuan baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinanya.

Pendidikan dan Pelatihan seharusnya memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, yaitu sumber daya manusia aparatur yang profesional baik memiliki kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan tertentu. Di negara-negara berkembang termasuk Indonesia peran birokrasi masih sangat dominan baik sebagai agen pelayanan, agen perubahan, dan agen pembangunan. Keberhasilan birokrasi menjalankan ketiga peran itu dipengaruhi oleh kualitas aparaturnya.

Sayangnya birokrasi pemerintah kurang optimal dalam menjalankan ketiga peran diatas sehingga memicu bangsa Indonesia jatuh dalam kubangan multikrisis yang berkepanjangan. Sedangkan kurang optimalnya

birokrasi dalam menjalankan perannya diakibatkan sikap dan perilaku aparatur pemerintah yang cenderung melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), red tape, serta padahal birokrasi pemerintah Indonesia terutama aparaturnya harus memiliki kreativitas yang tinggi dalam menghadapi lingkungan global yang ditandai dengan hiperkompetisi dan tuntutan pelayanan masyarakat yang terus berubah dan beraneka.

Karena itu untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menghasilkan aparatur birokrasi pemerintah yang kreatif, profesional, dan menjunjung tinggi prinsip - prinsip pemerintahan yang kreatif, profesional, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip pemerintahan yang baik serta bebas KKN maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan. Pertama, tujuan penyelenggaraan suatu Pendidikan dan Pelatihan harus jelas, spesifik, terukur, dan dapat diobservasi. Kedua, kompetensi lulusan Pendidikan dan Pelatihan harus jelas, tepat, dan dapat terukur.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diajarkan bagaimana sebaiknya para pegawai itu bekerja tentunya dengan hasil yang dapat di pertanggung jawabkan jadi tidak hanya asal mengerjakan tugas saja tanpa memperhatikan kualitasnya. Oleh karena itu dengan adanya pendidikan dan latihan maka diharapkan para pegawai akan bekerja sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dan mereka menjadi mengerti akan tugasnya karena telah sesuai dengan kemampuan yang telah mereka peroleh.

Keadaan pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat masih banyak yang bekerja tidak sesuai dengan bidang tugasnya yaitu masih banyak misalnya ahli teknologi informasi di tempatkan dalam bidang keuangan dan masih banyak sekali contoh-contoh yang dapat kita ambil mengenai kurang sesuainya penempatan pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat ini. Dengan adanya pembinaan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan pam pegawai akan bisa memahami tentang penyimpangan-penyimpangan yang telah dilakukannya sehingga di harapkan masalah-masalah tersebut bisa dikurangi dan bahkan dihilangkan.

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah pelaksanaan pembinaan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat serta apakah yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pembinaan sumber daya aparatur Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat?

Kemudian tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pembinaan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. Selain itu juga untuk mendeskripsikan dan menganalisis yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pembinaan sumber daya aparatur di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.

### **Pembinaan Pegawai**

Pembinaan menurut Moeliono (1990:117) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna lebih lanjut ia mengatakan berdaya guna dan berhasil guna adalah kemampuan untuk mendatangkan hasil dan manfaat. Lebih lanjut menurut penjelasan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1994 yang tertuang dalam UU No. 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian Pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan system prestasi kerja dan system karier. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi pegawai negeri sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional.

Sedangkan menurut Thoha (1989:07) pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan atas sesuatu dan pembinaan itu lebih diperuntukkan pada manusianya, bukan unsur benda atau organisasi. Lebih lanjut dikatakan pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini adalah menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur yang terkait yaitu pembinaan itu sendiri bisa berupa suatu tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tjiuan dan kedua pembinaan itu bisa menunjukkan tentang perbaikan atas sesuatu hal.

Pembinaan dapat dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, atau dengan mengikuti kursus-kursus baik yang dilakukan di dalam lingkungan pekerjaan maupun pembinaan di luar lingkungan pekeljaarl. Harus diakui bahwa makin tinggi kwantitas tenaga kerja, problema yang timbul semakin kompleks. Salah satu jalan yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia yang sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan dengan maksud untuk mengurangi problema-problema, juga dimaksudkan untuk memperoleh nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan, terutama berhubungan dengan meningkatnya dan berkembangnya pengetahuan, sikap, dan ketrampilan pegawai yang bersangkutan.

Jadi inti dari pembinaan adalah usaha yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna yang bertujuan untuk meningkatkan atau menjadikan sesuatu menjadi lebih baik, dan pembinaan hanya diperuntukkan pada unsur manusia bukan organisasi.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh oleh setiap pegawai dari adanya pembinaan tersebut menurut Thoha (1989:20-21) adalah:

- 1) Kebutuhan melakukan Pembinaan Organisasi dapat diamati dari dua perspektif yaitu perspektif organisasi dan perspektif individu. Dalam perspektif individu, terutama dalam kaitanya dengan perencanaan dan karier seseorang pengetahuan akan Peinbinaan Organisasi

sangat membantu pencapaian tujuan tersebut. Dalam perspektif organisasi, Pembinaan Organisasi sangat bergayutan dalam membantu organisasi menjadi tetap sehat berlanjut kehidupannya dan lebih mencapai efisien kerja dalam situasi dunia yang selalu berubah dan berganti ini.

- 2) Pembinaan dapat membantu manajer dan staff organisasi menjalankan tugas tugasnya secara efektif dan efisien.
- 3) Memberikan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk membangun tata hubungan antar manusia secara efektif.
- 4) Membantu menemukan cara perubahan dan penyempumaan organisasi.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan Pelatihan jabatan PNS sebagaimana di ungkapkan oleh Sudirman (2000:50) adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Pada intinya pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar untuk menjadikan seseorang menjadi baik dan penuh tanggung jawab.

Sedangkan definisi pendidikan dan pelatihan menurut Notoatmodjo (1998:25) adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat sekali, perbedaan aksentuasi tersebut bukanlah hal yang perlu untuk ditonjolkan meskipun perlu untuk mendapat perhatian. Dengan kata lain pelatihan adalah investasi jangka pendek, sedangkan pendidikan merupakan investasi jarangka panjang.

Seperti dikemukakan oleh Andrew E. Sikula yang di terjemahkan oleh Martoyo (1987:57) tentang latihan, adalah *"training is a short term educational processes utilizing a systematic and organized procedure by which no managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purposes.*

Istilah tersebut berarti latihan adalah merupakan pendidikan jangka pendek dan latihan itu di maksudkan untuk melatih penguasaan tentang berbagai ketrampilan dan teknik pekerjaan dengan waktu yang singkat. Dari definisi diatas jelas bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif pendek (singkat).

Lebih lanjut menurut Andrew E. Sikula tentang definisi pendidikan seperti dikutip oleh Martoyo (1989:58) adalah, *'Development is a long term educational processes utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes "*

Hal tersebut berarti bahwa pendidikan merupakan proses yang sangat panjang yang mengkhususkan pada pembelajaran yang bersifat filosofis dan teori yang berguna untuk menambah pengetahuan pada umumnya. Hal diatas mengandung pengertian pengembangan lebih bersifat filosofis dan teoritis dibandingkan dengan kegiatan *training*. atau latihan meski pada dasarnya bertujuan yang sama. Jadi pada intinya pelatihan merupakan bagian dari pendidikan, pendidikan lebih bersifat filosofi dan teoritis, walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran, di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit, melalui pemahaman karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambilan inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan menurut Hadi Poerwono (1982:81-82) dapat dilakukan dengan cara antara lain Sekolah; Latihan; Kursus-kursus periodik; Ceramah-ceramah ilmiah; dan Pertemuan-pertemuan seperti seminar dan sebagainya. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan direncanakan berdasarkan atas penyidikan tugas-tugas dalam sesuatu bentuk usaha, tetapi bukan hanya dari sudut teknis saja pendidikan itu dilaksanakan tapi juga ada dari sudut mental juga perlu mendapat perhatian jadi pada intinya meskipun telah mengikuti kegiatan seperti yang tersaji di atas tetapi jika dari segi mentalitas masih rendah tentunya masih membutuhkan pengawasan yang lebih mendalam lagi tentunya.

### **Kinerja**

Menurut Moeliono (1990:700) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara, kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor Kemampuan; artinya seorang pegawai harus memahami dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih Mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the rightjob*).
- 2) Faktor Motivasi; Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Thoha (1999:180) "Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya di rangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan." Lebih lanjut menurut Manullang (1971:123) "Salah satu aspek pemanfaatan

pegawai adalah pemberian motivasi kepada pegawai." Dengan pemberian motivasi diharapkan kepada pegawai yang bersangkutan agar bekerja dengan segala daya dan upaya.

### **Pengembangan Sumber Daya Aparatur**

Dalam mengartikan pengembangan sumber daya aparatur terlebih dahulu kita harus mengetahui arti pengembangan. Menurut Hasibuan (2001:68) pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Selanjutnya Hasibuan (2001: 69-71) mengatakan bahwa tujuan dari pada pengembangan pada hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut: (a) produktivitas kerja, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* aparatur yang semakin baik. (b) efisiensi; untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan. (c) kerusakan; karena aparatur sudah ahli menjalankan mesin-mesin sehingga hal ini akan mengurangi kerusakan-kerusakan. (d) kecelakaan; pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan berkurang yang dikeluarkan oleh organisasi. (e) pelayanan; untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari aparatur kepada masyarakat, merupakan daya tarik yang sangat penting. (f) moral; dengan pengembangan, moral aparatur akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (g) karier; keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang. (h) konseptual, dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya. (i) kepemimpinan; kepemimpinan seseorang akan semakin baik, *human relations*nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis. (j) balas jasa, dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah) insentif aparatur akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar; (k) konsumen; pengembangan aparatur akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Menurut Soeprapto (2000:47) dalam pengembangan sumber daya aparatur di Era Reformasi, maka tujuan pengembangan sumber daya aparatur akan dapat dicapai melalui:

- 1) Pengetahuan aparatur;
- 2) Keterampilan aparatur;

3) Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya.

Dari hal tersebut di atas tujuan yang diinginkan dengan pengembangan sumber daya aparatur dalam organisasi, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

**Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

1) Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Umum

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam upaya meningkatkan pelayanan publik adalah melalui pelatihan administrasi umum. Hal tersebut dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur yang nantinya dapat digunakan sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas. Namun secara aplikatif usaha yang dilakukan dalam bentuk peningkatan keterampilan dan keahlian aparatur ternyata dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan publik. Hanya saja pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui pelatihan keterampilan tersebut belum sepenuhnya dapat menopang kegiatan aparatur secara keseluruhan.

Kesungguhan Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat untuk mengembangkan kompetensi aparatur tercermin oleh banyaknya pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dibidang administrasi umum. Kaitannya dengan pelatihan dibidang umum, tentunya kegiatan tersebut memiliki kontribusi yang berarti bagi pegawai dalam rangka kelancaran tugas. Namun suatu hal yang terpenting bagi pegawai setelah memiliki legalitas pelatihan, ada perubahan/perbedaan yang cukup mendasar adalah keefektifan kerja. Dengan memiliki legalitas pelatihan justru hasil kerjanya lebih efektif dan efisien.

Ternyata bagi pegawai yang punya legalitas pelatihan dapat memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Tentunya ada perbedaan yang mendasar bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan kinerjanya lebih baik bila dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Pendidikan dan Pelatihan di Bidang Teknis

Untuk meningkatkan professional aparatur di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat telah dilakukan melalui berbagai upaya diantaranya melalui pelatihan dibidang teknis. Target yang diinginkan dalam pengembangan kompetensi aparatur terciptanya aparatur yang professional yang dapat memenuhi kebutuhan lembaga Karena perkembangan global menuntut tersedianya aparatur yang mampu untuk mengoperasikan sarana kerja sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Salah satu alternatif untuk meningkatkan professional aparatur dengan melakukan pelatihan dibidang teknis. Kesungguhan lembaga mengembangkan kompetensi aparatur tercermin oleh beberapa pegawai yang diberikan kesempatan pelatihan.

Cukup beralasan jika pelatihan teknis diberikan kepada pegawai terutama untuk mengenal hal-hal yang bersifat teknis. pelatihan dibidang teknis ini, memiliki kontribusi yang berarti bagi pegawai dalam rangka kelancaran tugas. Ada kecenderungan bagi pegawai setelah memiliki legalitas pelatihan, mengalami perubahan/perbedaan dalam hal menyelesaikan pekerjaan, artinya dengan memiliki keterampilan dan keahlian selain hasil kerjanya cukup baik dan pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif dan efisien.

Dengan mendapatkan pelatihan ternyata yang bersangkutan memiliki kemampuan kerja, karena itu manfaat yang diperoleh dari pelatihan bukan saja untuk pengembangan kompetensi bagi yang bersangkutan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara implementatif sebagian besar aparatur yang mengikuti pelatihan telah membawa perubahan atau perbedaan keterampilan dibandingkan sebelumnya, bahkan hasil kerjanya lebih baik daripada sebelumnya

### 3) Pendidikan dan pelatihan penjenjangan

Sedangkan pembinaan aparatur dalam bentuk lain adalah melalui pendidikan dan pelatihan penjejjangan atau yang dikenal dengan istilah Diklatpim. Arah pengembangan melalui jalur ini lebih terfokus pada peningkatan kemampuan manajerial dan profesional.

Berdasarkan informasi data menunjukkan bahwa Pegawai yang memiliki legalitas pelatihan diklatpim, belum semuanya menduduki jabatan sesuai tingkat pelatihan diikuti. Mengingat diklatpim dilakukan sebagai persiapan untuk mengisi formasi tertentu, maka pegawai yang telah memperoleh legalitas diklatpim harus menunggu hingga adanya formasi yang lowong.

Manfaat yang diperoleh dari pengembangan kemampuan dalam bentuk diklatpim adalah dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk meningkatkan kemampuan aparatur terutama pada tingkat pimpinan dan dapat merubah sikap dan perilaku ke arah yang lebih baik. Pegawai negeri yang memiliki legalitas pelatihan dalam bentuk penjenjangan rata-rata memiliki perubahan dalam hal menyelesaikan pekerjaan. Secara empirik pelatihan yang dilakukan melalui diklatpim telah memberikan tuntunan bagi pegawai yang akan menduduki jabatan baru. Oleh sebab itu cukup beralasan jika pegawai yang akan menduduki jabatan barunya harus mengikuti pelatihan diklatpim terlebih dahulu. Ternyata para aparatur yang mengikuti pelatihan diklatpim lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya.

### **Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai**

Pembinaan aparatur melalui peningkatan disiplin kerja ternyata masih menimbulkan persoalan yang harus dituntaskan. Karena belum semua aparatur mampu memanfaatkan jam kerja secara produktif secara efektif dan dalam hal disiplin kerja di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat bervariasi artinya belum semua pegawai mampu pemanfaatan jam kerja secara efektif dan efisien. Dari hasil pengolahan data

menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum sepenuhnya dapat dipatuhi oleh aparatur. Hal tersebut tercermin oleh masih adanya pegawai yang belum mampu memanfaatkan jam kerja produktif secara efektif. Masih adanya pegawai yang terlambat masuk kerja, meninggalkan ruang kerja pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas, dan sering terjadinya pegawai yang pulang sebelum waktunya. Hal tersebut selain didukung dengan pendapat nara sumber/informan juga adanya validitas data yang diperoleh dari objek penelitian.

Kurang efektifnya disiplin kerja pegawai disebabkan selain rendahnya kesadaran pegawai, juga komitmen pimpinan antar unit kerja terhadap penegakkan disiplin masih lemah atau kurang terpadu. Kemudian diperburuk lagi dengan lemahnya sanksi yang diberikan pada setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai. Dengan demikian ternyata hal tersebut berdampak terhadap kepatuhan dan ketaatan pegawai dalam melaksanakan tugas. Indikasi lainnya adalah toleransi atasan yang begitu longgar terhadap pegawai yang indisipliner, kemudian berkembang dan membudaya di lingkungan kerja. Pada akhirnya pegawai tidak lagi berorientasi hasil kerja yang lebih baik tetapi justru mereka tidak dapat membedakan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan.

### **Promosi/Mutasi**

Indikasi lain yang dijadikan sebagai tolok ukur dari pembinaan sumberdaya aparatur di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat adalah memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karier yang dilakukan melalui promosi pegawai. Dalam hal promosi pegawai di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat, walaupun belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan namun secara aplikatif promosi pegawai di lembaga tersebut telah berjalan cukup baik. Kurang objektifnya dalam promosi pegawai, diperkirakan karena pegawai yang mendapat penghargaan atau dipromosikan adalah pegawai yang kurang memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan atau mengandung nuansa politis dan ikatan primordial. Tetapi hal tersebut tidak menimbulkan konflik internal, karena dalam pengembangan karier/promosi pegawai di lingkungan kerja lembaga tersebut lebih banyak dilakukan secara objektif.

Dalam pengembangan karier tentunya diberikan bagi pegawai yang memenuhi persyaratan, diantaranya prestasi yang dicapai lebih baik, didukung dengan tingkat pendidikan, spesialisasi (*skill*), pangkat dan pengalaman kerja, Hal Itu dilakukan bukan berdasarkan rutinitas tetapi berdasarkan formasi yang ada. Mengembangkan karir atau promosi merupakan salah satu upaya yang dilakukan Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat terpacu dalam melaksanakan tugasnya dan sekaligus sebagai pemacu bagi pegawai yang lain untuk berkompetisi dalam upaya meningkatkan prestasi.

Dalam mutasi pegawai di lingkungan organisasi pemerintah tidak selamanya sesuai kualifikasi yang ditentukan dalam manajemen kepegawaian. Dalam hal mutasi pegawai sering terjadi kurang objektif dan cenderung lebih bersifat subjektif. Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa mutasi pegawai yang dilakukan Badan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam proses mutasi senantiasa memperhatikan kapasitas dan kompetensi pegawai terhadap relevansi beban kerja dan jenis pekerjaan yang akan pikul oleh pegawai yang berangkutan.

Dari 8 orang yang dimutasi nampaknya disesuaikan antara kemampuan dengan beban kerja, dan tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan. Mutasi dilakukan bukan semata-mata untuk tambal sulam tetapi lebih diarahkan pada mengembangkan kemampuan dan pengalaman. Selain itu untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan terhadap pekerjaan. Dalam melakukan mutasi pegawai nampaknya keputusan pimpinan lebih banyak diterima oleh bawahan. Perlakuan pimpinan kepada pegawai terutama dalam hal mutasi yang berorientasi pada peningkatan status pegawai atau lebih tepat pegawai tersebut dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi nampaknya sudah sesuai seperti yang diharapkan.

Dalam pembinaan sumber daya aparatur di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dalam proses tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukung dan menghambat. Adapun faktor-faktor yang mendukung diantaranya Peraturan Pemerintah Nomor 101, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, undang-undang nomor 43 tahun 2000, tentang pokok-pokok kepegawaian, sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil.

Karena pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai negeri sipil, adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk meningkatkan pelayanan publik. Sehingga memungkinkan proses pembinaan sumber daya aparatur di lingkungan kerja Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dapat memberikan manfaat yang berarti untuk mencapai tujuan lembaga. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat antara lain minat aparatur terhadap pembinaan sebagaimana yang dilakukan oleh Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat nampaknya kurang menunjukkan tindakan yang serempak dan masih adanya pegawai yang kurang memiliki reponsibilitas terhadap pembinaan masih kuatnya aparatur yang menggunakan cara kerja yang konvensional. Adanya perbedaan pandangan antar pimpinan unit kerja dalam pemanfaatan dan pendayagunaan aparatur (bawahan) untuk meningkatkan hasil kerja, terutama dalam memanfaatkan jam kerja terasa belum menunjukkan intensifikasi sehingga melahirkan hasil kerja yang berbeda.

### **Faktor-faktor yang mendukung dan Menghambat**

1) Faktor yang mendukung meliputi :

- a) Peraturan Pemerintah Nomor 101, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Karena pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai negeri sipil.
  - b) Undang-undang nomor 43 tahun 2000, tentang pokok-pokok kepegawaian, sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil.
  - c) Adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk meningkatkan pelayanan publik.
  - d) Pendanaan  
Pendanaan merupakan hal yang paling penting dari program pengembangan sumber daya manusia, oleh karenanya alokasi anggaran yang telah disediakan dalam rangka pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
- 2) Faktor yang menghambat meliputi :
- a) Minat dan kemauan pegawai untuk mendapatkan legalitas pelatihan di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum ada keseragaman, sehingga keterampilan dan keahlian pegawai terjadi kesenjangan.
  - b) Terbatasnya sumber dana untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil, sehingga pembinaan belum dapat dilaksanakan sepenuhnya sebagaimana yang diharapkan.
  - c) Meningkatkan disiplin kerja pegawai dan memberikan sanksi terhadap pegawai yang melanggar disiplin kerja serta memberikan insentif yang memiliki disiplin kerja dan prestasi tinggi.
  - d) Memberikan kesempatan pegawai yang memiliki prestasi tinggi dan menempatkan pada posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan:

- 1) Jenis Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yaitu: Pendidikan dan pelatihan administrasi umum belum sepenuhnya dapat memberikan pelayanan secara optimal, namun implikasi pelayanan yang dilakukan lembaga cukup berarti dalam menunjang pelayanan umum. Sedangkan jenis pendidikan dan pelatihan penjenjangan dapat membentuk kepribadian seseorang agar memiliki sikap mental dan perilaku yang baik. Selain itu dapat meningkatkan motivasi kerja yang berorientasi pada hasil kerja yang lebih. Selain itu pendidikan dan pelatihan di bidang teknis secara implementatif sebagian besar aparatur yang mengikuti pelatihan telah membawa perubahan atau perbedaan keterampilan dibandingkan sebelumnya, bahkan hasil kerjanya lebih baik daripada sebelumnya.

- 2) Disiplin kerja di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Hal tersebut tercermin pada perilaku pegawai yang kurang konsisten terhadap peraturan seperti terlambat masuk kerja, keluar jam kerja tanpa alasan yang jelas dan pulang lebih awal.
- 3) Mutasi pegawai di lingkungan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat masih terjadi adanya perlakuan yang bersifat subjektif, sedangkan mutasi yang mengarah pada promosi pegawai cenderung lebih baik dan sudah sesuai seperti yang diharapkan.
- 4) Faktor-faktor yang mendukung meliputi adanya regulasi yang kuat, pendanaan yang memadai serta adanya komitmen pimpinan yang kuat untuk meningkatkan pelayanan publik. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi menghambat yaitu masih kuatnya aparatur yang menggunakan cara kerja yang konvensional. Adanya perbedaan pandangan antar pimpinan unit kerja dalam pemanfaatan dan pendayagunaan aparatur untuk meningkatkan hasil kerja, terutama dalam memanfaatkan jam kerja terasa belum menunjukkan intensifikasi sehingga melahirkan hasil kerja yang berbeda.

#### **Saran-saran**

Berdasarkan hasil beberapa kesimpulan di atas penulis akan mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Memberikan kesempatan pegawai yang memiliki prestasi tinggi dan menempatkan pada posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya.
- 2) Meningkatkan disiplin kerja pegawai dan memberikan sanksi terhadap pegawai yang melanggar disiplin kerja serta memberikan insentif yang memiliki disiplin kerja dan prestasi tinggi.
- 3) Pegawai yang telah memperoleh legalitas, baik dari pendidikan formal maupun dari pendidikan dan pelatihan hendaknya ditempatkan sesuai dengan bidangnya dan dimanfaatkan secara optimal serta adanya penghargaan yang sesuai dengan prestasi yang dicapai.
- 4) Menyeragamkan komitmen antar pimpinan unit kerja dalam hal penegakkan disiplin kerja pegawai dan menghilangkan rasa toleransi serta mengambil tindakan yang tegas terhadap pegawai yang tidak mentaati atau mematuhi peraturan yang berlaku.
- 5) Pemindahan pegawai dalam bentuk mutasi atau promosi hendaknya mempertimbangkan prinsip-prinsip legitimasi dan tidak bertindak secara subjektif, hal ini akan melahirkan kecemburuan sosial diantara pegawai bahkan berdampak terhadap kinerja pegawai.

**Daftar Pustaka**

- Hasibuan, Melayu SP., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan, Gunung Agung, Jakarta.
- Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, A-2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia. Jakarta, 1983.
- Martoyo, Susilo. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Mustopodidjaja, AR., 2000, *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sosisalisasi AKIP)*, LAN dan BPKP, Jakarta.
- Notoadmodjo, Soekidjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Aparatur*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sudirman, 1999. *Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah Pada Daerah Tingkat II Sintang Kalimantan Barat*, Tesis PPSUB, Unibraw, Malang.
- Thoha, M. 1989. *Pembinaan Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.