

**STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
APARATUR UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
GUNA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE
(KEPEMERINTAHAN YANG BAIK)**

Penelitian Mandiri/Individual

Oleh:
Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
BANDUNG 2004**

**STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
APARATUR UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
GUNA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE
(KEPEMERINTAHAN YANG BAIK)**

Penelitian Mandiri/Individual

Oleh:

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
BANDUNG 2004**

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia Nya kepada penulis selaku peneliti, maka peneliti telah dapat menyelesaikan penelitian dengan judul "Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja Guna Mewujudkan *Good Governance* (Kepemerintahan yang Baik).

Sumber daya aparatur terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), TNI dan POLRI dalam posisi dan tanggung jawabnya sebagai abdi masyarakat dan abdi negara, perekat kesatuan dan persatuan bangsa, mempunyai peran, tugas dan tanggung jawab yang mensyaratkan kompetensi tertentu dalam mengemban misi perjuangan bangsa, mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Dalam penyelenggaraan tugas pemerintah negara, pengelolaan dan pebinaan aparatur perlu mendapat perhatian dan diberdayakan dalam seluruh aspek dan dimensinya, mulai rekruitment, pengembangan kompetensi, utamanya melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan teknis fungsional, dan kepemimpinan pengembangan karier dan kesejahteraan secara proporsional dan berkeadilan, serta pemensiunan yang terkait dengan keadaannya pada masa purna tugas. Demikian pula komposisi dan manajemen sumber daya lainnya (dana, prasarana, peralatan dan fasilitas kerja termasuk didalamnya teknologi informasi dan komunikasi), harus dikelola dengan prinsip kepemerintahan yang baik.

Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, sumber daya aparatur tersebut pada umumnya dikelola dalam organisasi kesekretariatan di setiap lembaga, mengikuti

prinsip pemerintahan yang baik. Pada hakekatnya sumber daya aparatur (secara individual ataupun organisasional) dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia mempunyai tanggung jawab yang sama, yaitu mengemban misi perjuangan mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang berbeda adalah: posisi, peran, hak, dan kewajiban masing-masing.

Pemberdayaan merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya aparatur dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah. Keberhasilan pemerintah era reformasi nasional dewasa ini harus dapat diukur dari kinerja mengatasi krisis ekonomi, mewujudkan kedaulatan rakyat dalam seluruh sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menegakkan hukum secara berkeadilan, serta perwujudan masyarakat madani Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka sudah saatnya sumber daya aparatur perlu diberdayakan secara maksimal dan terus menerus, yang salah satu caranya adalah menerapkan atau mengimplementasikan strategi pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja, guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

Penulis menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini masih belum sempurna, oleh sebab itu penulis mengharap kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan lebih lanjut. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk mengadakan penelitian mandiri/individual ini.
2. Seluruh pihak yang tidak dapat disebut namanya satu persatu, yaitu mereka yang telah memberikan bantuan, dorongan, informasi dan lain-lain sehingga laporan hasil penelitian mandiri/individual ini dapat penulis selesaikan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa, Maha Pengasih dan Penyayang memberikan balasan yang setimpal atas semua kebaikan hati/bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu. Akhirnya, penulis akan sangat menghargai dan berterima kasih, apabila pembaca/semuanya pihak berkenan memberikan kritik atau tanggapan/saran yang berguna dalam rangka penyempurnaan laporan hasil penelitian mandiri/individual ini.

Bandung, 1 Desember 2004

Peneliti/Penulis

Sedarmayanti

	halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Maksud dan Tujuan Penelitian	7
C. Kegunaan Penelitian	8
D. Kerangka Pemikiran	8
E. Sistematika Penulisan	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Konsep Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	18
B. Perencanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	23
C. Mewujudkan dan Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia	31
D. Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik ...	36
E. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Kerja	44
F. Strategi Reformasi Kepegawaian	56
G. Model dan Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	58
H. Strategi dan Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	63
I. Mewujudkan <i>Good Governance</i> (Kepemerintahan yang Baik)	68

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	78
	A. Metode Penelitian	78
	B. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	79
	C. Teknik Analisis Data	80
	D. Jadwal Penelitian	81
BAB IV	KONDISI DAN MASALAH SERTA UPAYA PEMECAHAN MASALAH PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA APARATUR	82
	A. Kondisi dan Masalah yang Dihadapi Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur	82
	B. Upaya Pemecahan Masalah Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur	88
BAB V	PENUTUP	93
	A. Kesimpulan	93
	B. Saran	95
	DAFTAR PUSTAKA	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Harapan besar terentang bagi setiap bangsa untuk memanfaatkan peluang yang berkembang dalam tatanan ekonomi dunia di abad 21 ini seakan semakin menjadi tanpa batas. Pada tahun-tahun awal abad 21, di kala berbagai negara di berbagai belahan dunia semakin siap menghadapi tantangan dan peluang abad 21, Indonesia bahkan kembali terpuruk dalam krisis multi dimensi yang mengenaskan dan terasa lebih parah dari yang pernah dialami pada beberapa dekade sebelumnya. Perkembangan nasional yang menyediakan tersebut dipengaruhi oleh perkembangan internasional, namun banyak faktor penyebab yang mendasar bersumber dari dalam negeri berperan secara signifikan atas terjadinya krisis multi dimensi tersebut, sehingga krisis berlangsung cukup berkepanjangan.

Di antara faktor penyebab terjadinya krisis multi dimensi tersebut yang sangat mendasar adalah terletak pada kelemahan dalam pengembangan "sistem dan proses penyelenggaraan pemerintah negara dan pembangunan bangsa", yang utama dan paling hakiki adalah berupa penyimpangan terhadap berbagai dimensi nilai yang semestinya menjadi acuan perilaku individu dan institusi yang berperan dalam penyelenggaraan negara. Kondisi atau tegasnya inkonsistensi perilaku individu dan institusi tersebut menyebabkan nilai dan prinsip kepemerintahan yang baik sesungguhnya yang melekat atau merupakan bagian dari karakteristik sistem penyelenggaraan negara tersebut menjadi

terabaikan atau tidak sepenuhnya mendapatkan perhatian, sehingga sistem kelembagaan negara, dunia usaha, dan masyarakat bangsa menjadi rapuh. Sistem administrasi negara setiap negara dibangun berdasarkan dan merupakan penjabaran dari konstitusi negara bersangkutan, demikian juga Indonesia, Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI) dibangun atas dasar UUD 1945.

Pada pembukaan UUD 1945 terkandung dimensi-dimensi nilai SANKRI terdiri dari dimensi spiritual berupa pengakuan terhadap eksistensi dan rakhmat Allah Yang Maha Kuasa dalam perjuangan bangsa, dimensi kultur berupa dasar bernegara, dan dimensi institusional berupa cita-cita dan tujuan bernegara, bentuk negara, dan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, yang mengandung dan memanifestasikan nilai-nilai kemanusiaan dan peradaban yang luhur dan universal. Penempatan nilai-nilai tersebut dalam konstitusi negara menjadikannya sebagai nilai-nilai kebangsaan dan perjuangan bangsa, dan mengimperasikan kepada para penyelenggara negara, aparatur negara dan warga negara, untuk senantiasa memperhatikan dan mengaktualisasikannya secara konsisten dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Peran dan tanggung jawab seluruh unsur aparatur negara adalah mengaktualisasikan dan mewujudkan dimensi-dimensi nilai SANKRI dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa, membumikannya dalam kehidupan nyata. Tanggung jawab tersebut akan dapat diemban secara arif, efektif, dan produktif, apabila sumber daya aparatur negara memiliki komitmen dan kompetensi yang mantap, dibuktikan dengan kinerja nyata dalam

mewujudkan tujuan bangsa bernegara, sesuai posisi, peran, dan tanggung jawab masing-masing.

Berbagai dimensi nilai perlu ditemukan dengan berbagai dimensi pokok yang berpengaruh terhadap eksistensi, dinamika, proses dan kinerja Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia antara lain, seperti:

1. Organisasi pemerintahan negara.
2. Manajemen pemerintahan negara.
3. Sumber daya aparatur negara.
4. Sistem dan proses kebijakan negara.
5. Posisi, kondisi dan peran masyarakat bangsa dalam negara.
6. Hukum administrasi negara.
7. Organisasi dan manajemen kesekretariatan.
8. Administrasi elektronik.
9. Sistem kepemimpinan nasional.

Sebagai sistem penyelenggaraan kebijakan pemerintahan dan pembangunan, dan sebagai wahana perjuangan bangsa dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan negara, Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia berperan merupakan media transformasi nilai, di mana kualifikasi, komitmen, dan kompetensi, dan konsistensi segenap unsur sumber daya manusia utamanya unsur pimpinan dalam berbagai lembaga pemerintahan negara dan masyarakat bangsa, akan menentukan keberhasilan perjuangan mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Betapapun baiknya suatu sistem administrasi negara, apabila komitmen dan kompetensi sumber daya manusia kurang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan, maka proses penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa tidak akan berlangsung dengan baik dan tidak mencapai tujuan secara optimal.

Sumber daya manusia aparatur terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), TNI dan POLRI dalam posisi dan tanggung jawabnya sebagai abdi masyarakat dan abdi negara, perekat kesatuan dan persatuan bangsa, mempunyai peran, tugas dan tanggung jawab yang mensyaratkan kompetensi tertentu dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Merupakan unsur strategik dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan negara, pengelolaan dan pembinaannya mendapatkan perhatian dalam keseluruhan aspek dan dimensinya, mulai rekrutment, pengembangan kompetensi utamanya melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan teknis fungsional, dan kepemimpinan, pengembangan karier dan kesejahteraan secara proporsional dan berkeadilan, serta pemensiunan yang terkait dengan keadaannya pada masa purna tugas. Demikian pula unsur-unsur dan manajemen sumber daya lainnya (dana, prasarana, peralatan dan fasilitas kerja termasuk di dalamnya teknologi informasi dan komunikasi), harus dikelola dengan prinsip *good governance*. Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia keseluruhan sumber daya aparatur negara tersebut pada umumnya dikelola dalam organisasi kesekretariatan di setiap lembaga, mengikuti prinsip kepemerintahan yang baik.

Pada hakekatnya sumber daya apartur negara (secara individual ataupun organisasional) dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia mempunyai tanggung jawab yang sama, yaitu mengemban misi perjuangan mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang berbeda adalah posisi, peran, hak, dan kewajiban masing-masing.

Pemberdayaan merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya aparatur dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah. Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*Lancourt & Savege, 1995 dalam Ulrich, 1998*). Hal ini menentukan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia, karena menjadi landasan bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Pemanfaatan sumber daya manusia sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan, agar setiap anggota organisasi mampu merespons dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi, sehingga setiap anggota organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (*Harvey & Brown, 1996*).

Upaya penyelenggaraan pemerintah yang baik menuntut kualitas aparatur yang dapat diandalkan, mampu memberi pelayanan cepat, baik, dan murah. Untuk itu maka peran pimpinan organisasi pemerintahan pada semua tingkat sangat strategis, karena pola pikir dan sikap mental mereka menentukan kualitas pelayanan, kinerja dan kemampuan bersaing organisasinya di era globalisasi dewasa ini.

Menurut Sarundajang (2000), pemimpin pemerintahan yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai visi, agenda dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian perlu adanya perubahan pola pikir para pemimpin, dari reaktif menjadi proaktif (antisipatif), dari berorientasi pada masalah menjadi berorientasi pada

pemecahan masalah, dari mengembangkan ketakutan menjadi mengembangkan percaya diri, dari berorientasi pada kegiatan menjadi berorientasi pada nilai-nilai dan perubahan pola pikir lainnya yang mendukung.

Dalam realita kehidupan organisasi pemerintahan, terbentuknya sumber daya aparatur termasuk pimpinan yang berpola pikir sesuai dengan yang diharapkan tidak mungkin tiba-tiba terjadi, akan tetapi harus difasilitasi dengan sistem kepegawaian, prosedur dan budaya kerja yang menunjang harus dilegalisasi dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Sistem kepegawaian negara dan daerah di Indonesia yang ditujukan untuk menciptakan aparatur yang berkualitas dan profesional diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dan operasionalnya diatur dalam berbagai Peraturan Pemerintah seperti dalam PP No. 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS), PP No.11, 12, 13 tahun 2002 masing-masing tentang Pengadaan, Kenaikan Pangkat dan Pengangkatan PNS, serta PP No. 97, 98, 99, 100 dan 101 tahun 2000 masing-masing tentang Formasi, Pengadaan, Kenaikan Pangkat, Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural dan Diklat PNS. Selain itu, untuk menunjang upaya peningkatan kualitas, kinerja dan profesionalisme aparatur khususnya pada pimpinan organisasi pada semua tingkat, Badan Kepegawaian Negara telah mengeluarkan keputusan (SK BKN No.

- 43/KEP/2001) tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.

Demi terbentuknya aparatur, termasuk pimpinan organisasi pemerintah yang tangguh di masa yang akan datang maka perlu diimplementasikan sistem pemberdayaan sumber daya aparatur

yang dianggap terbaik, mulai dari aspek perencanaan dan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan sampai dengan aspek pemberhentian/pensiun pegawai. Pelaksanaan sistem tersebut, baik di pusat maupun di daerah, harus diatur sedemikian rupa sehingga akan menunjang pemberdayaan dalam upaya pembentukkan aparatur yang berkualitas dan profesional, serta berkinerja tinggi.

Manajemen sumber daya aparatur di Indonesia yang diatur dalam UU 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan yang dituangkan dalam berbagai peraturan pemerintah diharapkan benar-benar dapat mendukung upaya pemerintah, pusat dan daerah, dalam menciptakan sumber daya aparatur yang handal dan profesional guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik). Adapun aspek manajemen sumber daya aparatur yang dianggap masih agak kacau adalah perencanaan dan rekrutmen pegawai, penempatan pegawai, pengembangan karir pegawai serta pemberhentian/pensiun pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dikaji bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

B. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk menelaah kondisi/kenyataan yang ada, permasalahan dan merekomendasikan cara pemecahan masalah yang dihadapi dalam upaya pemberdayaan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).
- b. Masalah yang dihadapi dalam pemberdayaan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).
- c. Upaya pemecahan masalah dalam pemberdayaan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

C. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Guna ilmiah dari penelitian ini adalah untuk menyumbangkan atau mengimplementasikan konsep strategi pemberdayaan sumber daya aparatur yang diharapkan dapat untuk meningkatkan kinerja dan mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).
2. Guna praktis dari hasil penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat diterapkan atau diimplementasikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

D. KERANGKA PEMIKIRAN

1. Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur

Ada berbagai strategi yang dapat diimplementasikan dalam organisasi untuk mengembangkan dan memperbarui kemampuan dan keahlian sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai

permasalahan organisasi. Pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement*, yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (Coudron, 1995). Pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pemberdayaan, sebagai agen perubahan, karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan (Gordon, 1983), sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai peningkatan kinerja dan produktivitas yang optimal. Menurut Noe et.al (1994), pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Khan (1997), pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Selanjutnya Byars dan Rue (1997), memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.

Dari beberapa definisi pemberdayaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah:

Pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan.

Kedua, adanya *employee involvement*, yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan

dan kesiapan individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.

Berikutnya, Argyris membagi komitmen menjadi 2 bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal.

- a. Komitmen eksternal, dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini timbul karena ada tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan yang menghasilkan adanya reward dan punishment. Peran manajer dan supervisor sangat vital dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya kesadaran individu atas tugas yang diberikan.
- b. Komitmen internal, merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal individu karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Selanjutnya, Sharafat Khan (1997) menawarkan model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam organisasi, yaitu:

a. Desire (Hasrat/keinginan)

Adanya keinginan dari manajemen untuk mendeklasikan dan melibatkan pekerjaan, antara lain:

- 1) Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi masalah yang sedang berkembang.
- 2) Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan karyawan.
- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri.

b. Trust (Kepercayaan)

Membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan sarana tanpa adanya rasa takut. Hal yang termasuk dalam kepercayaan antara lain:

- 1) Memberi kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- 2) Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- 3) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja
- 4) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan.
- 5) Menyediakan akses informasi yang cukup.

c. Confident (Rasa percaya)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan. Tindakan yang dapat menimbulkan rasa percaya antara lain:

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
- 2) Menggali ide dan saran dari karyawan
- 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar bagian
- 4) Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik.

d. Credibility (Kredibilitas)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal yang termasuk kredibilitas antara lain:

- 1) Memandang karyawan sebagai mitra strategis
- 2) Meningkatkan target di semua bagian pekerjaan
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi

- 4) Membantu penyelesaian perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

e. *Accountability(Akuntabilitas)*

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian kinerja karyawan, tahap ini sebagai saran evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk akuntabilitas antara lain:

- 1) Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan
- 2) Memberi tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- 3) Melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran
- 4) Memberi saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya
- 5) Menyediakan periode dan waktu pemberian umpan balik

f. *Communication (Komunikasi)*

Adanya komunikasi terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan. Hal yang termasuk komunikasi antara lain:

- 1) Menetapkan kebijakan keterbukaan komunikasi
- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
- 3) Menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang

2. Meningkatkan Kinerja Guna Mewujudkan *Good governance* (Kepemimpinan yang Baik)

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam

hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kemungkinan besar kinerja instansi pemerintah juga baik. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan masa depan lebih baik. Gaji dan adanya harapan merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan dengan kinerja yang baik. Bila individu, kemudian kelompok sumber daya aparatur pemerintah serta segenap pimpinannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja pemerintahan yang baik pula.

Beberapa faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan sumber daya aparatur pemerintah terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan ability (*knowledge + skill*), sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) sumber daya aparatur pemerintah dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan sumber daya aparatur terarah untuk mencapai tujuan pemerintah, yakni *good governance* (kepemerintahan yang baik)

Bericara tentang penerapan *good governance* pada sektor publik tidak dapat lepas dari visi Indonesia masa depan sebagai fokus tujuan pembangunan kepemerintahan yang baik. Pemerintah yang baik dapat dikatakan sebagai pemerintah yang menghormati kedaulatan rakyat, memiliki tugas pokok yang mencakup:

- a. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia.

- b. Memajukan kesejahteraan umum.
- c. Mencerdaskan kehidupan bangsa.
- d. Melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Berkaitan dengan hal tersebut maka perlu dipahami pula bahwa dalam ketetapan MPR Nomor VII/MPR/2001 telah ditetapkan Visi Indonesia masa depan dalam kurun waktu 20 tahun yang disebut Visi Indonesia 2020, yaitu "Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Religius, Manusiawi, Bersatu, Demokratis, Adil, Sejahtera, Maju, Mandiri, serta Baik dan Bersih Dalam Penyelenggaraan Negara". Sedangkan pada bab IV butir 9 ditegaskan bahwa baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara adalah mencakup:

- a. Terwujudnya penyelenggaraan negara yang profesional, transparan, akuntabel, memiliki kredibilitas dan bebas korupsi kolusi dan nepotisme
- b. Terbentuknya penyelenggaraan negara yang peka dan tanggap terhadap kepentingan dan aspirasi rakyat diseluruh wilayah negara termasuk daerah terpencil dan perbatasan. Berkembangnya transparansi dalam budaya dan perilaku serta aktivitas politik dan pemerintahan .

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara. Dalam kaitan ini diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan legitimate, sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung

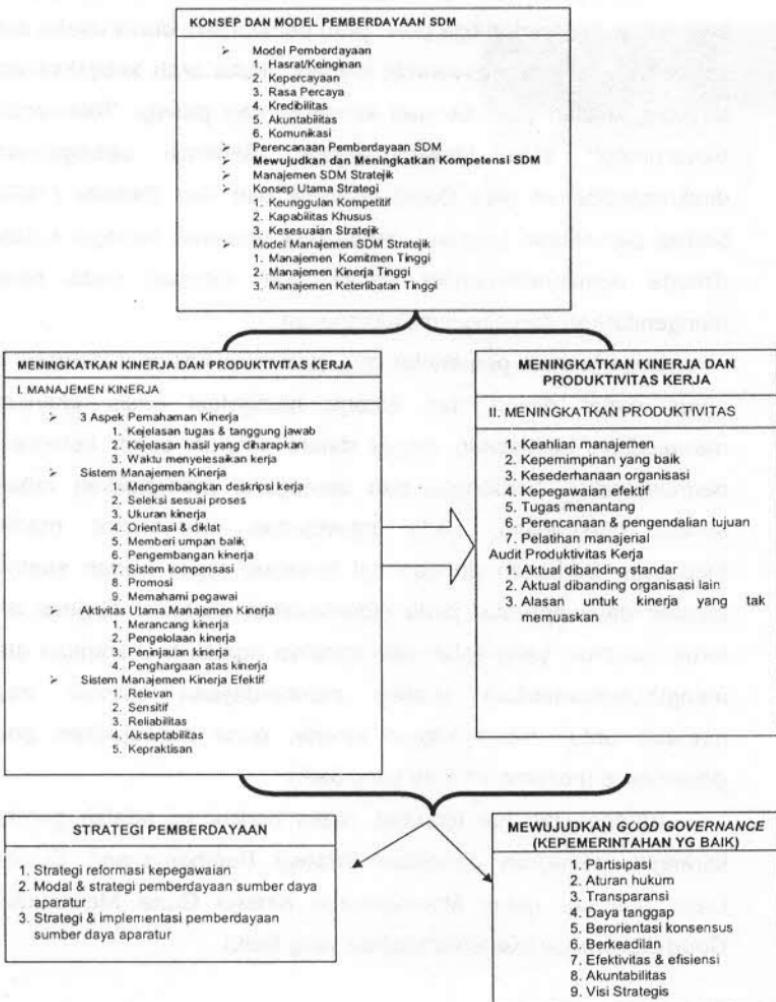
secara berdayaguna, bersih dan bertanggungjawab, serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Berdasarkan konsepsi kepemerintahan yang baik yang pada hakikatnya terdiri dari tiga pilar, yaitu pemerintah, dunia usaha atau sektor swasta dan masyarakat madani, maka arah kebijaksanaan tersebut sejalan pula dengan konsepsi dan prinsip "*Reinventing Government*" atau Mewirausahakan Birokrasi sebagaimana direkomendasikan oleh *David Osborne* dan *Ted Gaebler* (1992), bahwa pemerintah (negara) hendaknya berperan sebagai katalis, dimana pemerintah/negara hanya akan dibatasi pada peran mengendalikan dan peran melaksanakan.

Keberhasilan pemerintah era reformasi nasional dewasa ini harus dapat diukur dari kinerja mengatasi krisis ekonomi, mewujudkan kedaulatan rakyat dalam seluruh sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menegakkan hukum secara berkeadilan, serta perwujudan masyarakat madani Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka sudah saatnya sumber daya aparatur perlu diberdayakan secara maksimal dan terus menerus, yang salah satu caranya adalah menerapkan atau mengimplementasikan strategi pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja, guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

Berdasarkan hal tersebut, maka berikut ini adalah gambar kerangka pemikiran penelitian Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur untuk Meningkatkan Kinerja Guna Mewujudkan *Good Governance* (Kepemerintahan yang Baik).

Gambar 1.1
KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN
STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA APARATUR UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA GUNA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE
(KEPEMERINTAHAN YANG BAIK)



E. SISTEMATIKA PENULISAN

Penelitian ini ditulis dalam 5 bab, yang masing-masing terdiri dari:

- Bab I, merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari: latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran dan sistematika penulisan.
- Bab II, berisi tinjauan pustaka, meliputi: konsep pemberdayaan sumber daya manusia, perencanaan pemberdayaan SDM, mewujudkan dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, strategi pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, serta mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).
- Bab III, memuat metodologi penelitian, yang terdiri dari: metode penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan jadwal penelitian.
- Bab IV, berupa kondisi dan masalah serta upaya pemecahan masalah dalam pemberdayaan sumber daya aparatur, model dan strategi pemberdayaan sumber daya aparatur dan implementasi pemberdayaan sumber daya aparatur.
- Bab V, sebagai bab terakhir, adalah bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KONSEP PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Arti dan Pentingnya Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan secara umum diartikan "lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual yang memilikinya". sumber daya manusia dapat diartikan "daya yang bersumber dari manusia". Daya yang bersumber dari "manusia" dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power) yang melekat pada manusia itu sendiri, dalam arti memiliki kemampuan yaitu: pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Agar sumber daya manusia dapat menunjukkan "daya yang lebih" maka perlu adanya model pemberdayaan antara lain: pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hubungan pemberdayaan sumber daya manusia, juga diperlukan pengembangan strategi yang tepat, yaitu: *inward looking, outward looking* dan mengembangkan kemitraan. Pemberdayaan sumber daya manusia dimaksud, diimplementasikan pada suatu organisasi melalui: pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pengembangan kepercayaan, pemanfaatan peluang, pemberian tanggung jawab dan pengembangan budaya organisasi dan pengembangan saling mendukung.

Sumber daya manusia dalam manajemen/organisasi merupakan suatu hal yang sangat strategis, bahkan dapat dikaitkan sebagai suatu prasyarat dalam organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia sangat signifikan, strategis dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dan manajemen sehingga dapat mewujudkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Batasan pemberdayaan (*empowerment*), asalnya dari kata "power" yang artinya "control, authority, dominion". Awalan "emp" artinya "on put to" atau "to cover with", jelasnya "more power". Jadi *empowering* artinya *is passing on authority and responsibility* yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Maknanya, manakala karyawan lebih merasa bertanggung jawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya, (Wellins, 1991:22). Kesimpulannya, *empowerment* atau pemberdayaan adalah: "suatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, dan usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya".

2. Keterkaitan Pemberdayaan Dengan Konsep Lain

Pemberdayaan dapat terkait dengan banyak hal, antara lain:

- Hubungan antara pemberdayaan dengan perubahan.

Perubahan (*change*) adalah kata kunci yang menjadi induk bermacam-macam kegiatan.

- Perubahan yang direncanakan dan perubahan yang alami.
- Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan

d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi dalam upaya pengembangan, adalah kelompok: pasif, aktif, netral, penghambat.

Sumber daya manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi dan manajemen, untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Daya (*energy*) dalam kaitan dengan sumber daya manusia adalah "daya yang bersumber dari manusia", berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang digambarkan dengan memiliki/mempunyai kemampuan (*competency*) untuk membangun, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap kegiatan usaha/organisasi. Mampu membangun berarti "daya" (*energy* dan *power*) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, profesional dan penuh tanggung jawab.

Nawawi mengutarakan 3 pengertian sumber daya manusia, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: pemberdayaan sumber daya manusia adalah: suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan

(*competency*) kepercayaan (*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*activities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan. Tujuan pemberdayaan sumber daya manusia adalah agar terwujud sumber daya manusia yang mempunyai/memiliki kemampuan (*competency*), adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercaya serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

Keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (*bisnis*), sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Artinya manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Berikutnya Siagian mengatakan bahwa organisasi adalah: "Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal yang tercermin pada hubungan sekelompok orang yang disebut bawahan". Prinsip organisasi merupakan acuan seseorang/kelompok orang untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Adapun prinsip-prinsip organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi.
- c. Penerimaan tujuan oleh para anggota orgnisasi.
- d. Adanya kesatuan arah.
- e. Kesatuan perintah.

- f. Fungsionalisasi.
- g. Delimasi berbagai tugas.
- h. Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- i. Pembagian tugas.
- j. Kesederhanaan struktur.
- k. Pola dasar organisasi yang relatif permanen.
- l. Adanya pola pendelegasian wewenang.
- m. Rentang pengawasan.
- n. Jaminan pekerjaan.
- o. Keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi sangat menentukan, karena gagal atau berhasilnya organisasi tergantung kepada pegawai. Dalam suatu organisasi, menempatkan pegawai hendaknya mempertimbangkan berbagai hal, antara lain kompetensi pegawai.

Selain itu, perlu juga diperhatikan beberapa aspek atau komponen dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia antara lain:

- a. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap atau perilaku (*attitude*).
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (*the right man in the right place*).
- c. Kewenangan yang jelas.
- d. Tanggung jawab pegawai yang jelas.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai.
- f. Dukungan terhadap pegawai.
- g. Kepemimpinan.
- h. Motivasi.

Pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan

mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi. Oleh sebab itu keberadaan pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai manfaat antara lain sebagai:

- a. Alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber-sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi
- c. Inisiatif terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
- d. Mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- e. Pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

B. PERENCANAAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, antara lain terhadap:

1. Produktivitas kerja.
2. Efisiensi.
3. Pelayanan.
4. Kerusakan.
5. Konseptual.
6. Kepemimpinan.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang baik sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang

diharapkan. Fokus peran sumber daya manusia adalah menentukan langkah-langkah oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Dipihak lain *Cushway* juga menggambarkan perencanaan sumber daya manusia sebagai: proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Dalam pengertian perencanaan sumber daya manusia ini, dapat dilihat beberapa hal pokok, yaitu:

1. Proses yang disadari dan terencana, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba.
2. Proses yang terus menerus karena organisasi dan tujuannya beserta lingkungan dimana seseorang bekerja akan selalu berubah.
3. Bertujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang demi kelangsungan dan pertumbuhannya.
4. Berhubungan dan integral dengan pengembangan dan atau kebijakan organisasi.
5. Tingkat sumber daya akan tergantung pada kemampuan.
6. Sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

Selanjutnya G. Steiner mengatakan bahwa: "perencanaan sumber daya manusia" merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaan dimasa depan. Memperhatikan pengertian perencanaan sumber daya manusia tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan:

1. Usaha sadar pimpinan yang senantiasa dinamis seiring dengan dinamika organisasi serta perkembangan lingkungan luarnya.
2. Rencana penyediaan tenaga yang dibutuhkan, baik kuantitas maupun kualitas dalam setiap jabatan organisasi.
3. Antisipasi terhadap perkembangan dan strategi organisasi.
4. Kegiatan untuk mengisi kesenjangan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia, ada 4 langkah pokok yang perlu dilakukan yaitu perencanaan untuk:

1. Kebutuhan masa depan.
2. Keseimbangan masa depan.
3. Pengadaan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara.
4. Pengembangan.

Berikutnya, proses perencanaan sumber daya manusia menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu:

1. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari 3 kegiatan yaitu sebagai berikut:
 - a. Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang

- bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
- b. Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
 - c. Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
2. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, meliputi 2 kegiatan sebagai berikut:
- a. Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
 - b. Hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan sumber daya manusia, baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
- Dengan mengadakan perencanaan sumber daya manusia yang baik, maka manfaatnya adalah:
- 1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
 - 2. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
 - 3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
 - 4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenaga kerjaan.

5. Melakukan perencanaan sumber daya manusia berdasarkan hasil penelitian.
6. Untuk penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

Berkaitan dengan perencanaan pemberdayaan sumber daya manusia, tidak dapat lepas dari pendidikan, latihan dan pengembangan, oleh sebab itu berikut ini adalah pengertian pendidikan, latihan dan pengembangan dari beberapa pakar.

***Edwin B. Flippo* mengutarakan:**

- Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh
- Latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu

***Andrew F. Sikula* menyatakan:**

- Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal, adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.
- Latihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dengan mana karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

***Cushway*, mendefinisikan:**

Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau keahlian melalui pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Tujuannya dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan masa mendatang.

***Siagian*, mengatakan:**

manfaat penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh manajer.
4. Meningkatkan semangat.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Selanjutnya *Hoghiemstra*, mengemukakan bahwa: kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Untuk mengetahui kompetensi dimaksud perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*), adalah "studi sistematis mengenai suatu permasalahan dengan menggunakan data dan pendapat dari berbagai sumber untuk membuat keputusan yang efektif atau rekomendasi tindakan yang selanjutnya perlu dilakukan". (Lokakarya "*Training Needs Analysis*", LAN, 1997). Analisis kebutuhan diklat digunakan untuk menghilangkan kesenjangan antara kinerja pekerja yang memadai dan yang tidak memadai. Berikut ini adalah tahap kegiatan dalam *Training Need Analysis* (analisis kebutuhan pelatihan):

1. *Surveillance*, sebagai tahap awal *Training Needs Analysis* (TNA), yaitu memantau informasi untuk menyusun gambaran dari kinerja organisasi.
2. *Investigation*, tahap menengah *Training Needs Analysis* (TNA), yakni daerah/unit yang menunjukkan gejala dari kebutuhan pelatihan.

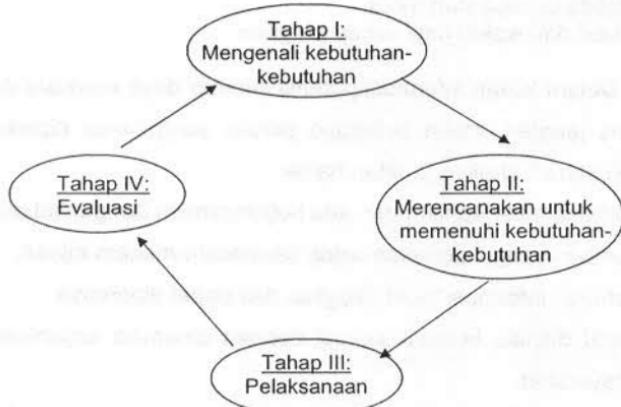
3. *Analysis*, sebagai tahap akhir *Training Needs Analysis* (TNA), yaitu memilih dan mengklasifikasi data dari penyelidikan kemudian meyiapkan laporan. (*Barry J. Smith & Brian L. Delahaye*).

Berikutnya, *Alan Cowling & Philip James* mengatakan bahwa langkah pokok dalam mengembangkan pelatihan sebagai proses sistematis, adalah:

1. Mengenali kebutuhan.
2. Merencanakan untuk memenuhi kebutuhan.
3. Pelaksanaan.
4. Evaluasi.

Untuk lebih jelasnya, langkah mengembangkan pelatihan sebagai proses pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Langkah Mengembangkan Pelatihan
Sebagai Proses Sistematis



Sedangkan Siagian juga mengatakan bahwa untuk mendapatkan manfaat pendidikan dan latihan secara maksimal, diperlukan langkah-langkah berikut:

1. Penentuan kebutuhan.
2. Penentuan sasaran.
3. Penetapan isi program.
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar.
5. Pelaksanaan program.
6. Identifikasi manfaat.
7. Penilaian pelaksanaan program.

Berikutnya, untuk perencanaan pendidikan dan latihan yang efektif perlu menetapkan beberapa hal berikut:

1. Jenis diklat.
2. Isi diklat (kurikulum).
3. Siapa yang dilatih (peserta diklat).
4. Apa keuntungan dalam organisasi.
5. Tenaga pengajar/widyaiswara/fasilitator.
6. Siapa yang akan menyelenggarakan (penyelenggara).
7. Sarana dan prasarana.
8. Metode pendekatan diklat.
9. Lokasi dan waktu bagi setiap program.

Dalam kaitan informasi potensi sumber daya manusia dengan analisis jabatan, maka beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah bahwa analisis jabatan harus:

1. Memberi fakta penting dan ada hubungannya dengan jabatan.
2. Memberi yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
3. Memberi informasi tepat, lengkap dan dapat dipercaya.
4. Dapat ditinjau kembali sesuai dengan dinamika organisasi dan masyarakat.

Berikutnya, O. Glenn Stahl menyatakan 4 macam informasi yang dikumpulkan untuk menyusun analisis pekerjaan, yaitu:

1. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pelaksana.

2. Tanggung jawab yang akan dipikul.
3. Pengetahuan.
4. Keterampilan yang diperlukan harus dimiliki untuk melakukan kewajiban.

Cara memperoleh informasi untuk menyusun uraian pekerjaan dapat dilakukan melalui masukan dari:

1. Sumber daya manusia yang telah berpengalaman melaksanakan pekerjaan.
2. Orang lain yang mungkin lebih mengetahui seluk beluk pekerjaan.
3. Para pemerhati yang berpengalaman dalam mengamati pekerjaan sumber daya manusia yang sedang berlangsung.

Di lingkungan organisasi akan menggambarkan informasi potensi sumber daya manusia yang diperlukan, meliputi:

1. Jumlah sumber daya manusia yang diperlukan.
2. Persyaratan sumber daya manusia dalam suatu jabatan.
3. Kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan.
4. Penempatan/pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat.

C. MEWUJUDKAN DAN MENINGKATKAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang

dikembangkan oleh *Burgoyne* (1988), *Woodruffe* (1990), *Spencer* dan kawan-kawan (1990), *Furnham* (1990) dan *Murphy* (1993). Semua definisi umum yang dikemukakan oleh para ahli tersebut mengacu pada karakteristik individual yang mempengaruhi pelaksanaan tugas seseorang dalam organisasi.

Dalam rangka mengantisipasi tantangan global, maka upaya pembinaan sumber daya manusia aparatur negara perlu mengacu pada standar kompetensi internasional (*world class*). Sosok aparatur masa depan penampilannya harus profesional sekaligus taat hukum, rasional, inovatif, memiliki integritas tinggi serta menjunjung tinggi etika administrasi publik (etika dalam kehidupan berbangsa dan dalam bernegara) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan profesionalisme aparatur harus ditunjang dengan integritas yang tinggi, dengan mengupayakan terlembaganya karakteristik beberapa hal sebagai berikut: 1. Mempunyai komitmen tinggi terhadap perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan bernegara, 2. Memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam mengemban tugas pengelolaan pelayanan dan kebijakan publik, 3. Berkemampuan melaksanakan tugas dengan terampil, kreatif, dan inovatif, 4. Disiplin dalam bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional, 5. Memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung jawab (akuntabilitas), 6. Memiliki derajat otonomi yang penuh rasa tanggung jawab dalam membuat dan melaksanakan berbagai keputusan sesuai kewenangan, dan 7. Memaksimalkan efisiensi, kualitas dan produktivitas.

Dalam hubungan itu, sumber daya manusia aparatur harus menyadari benar posisi dan peran dan tanggung jawabnya sebagai abdi masyarakat dan abdi negara, perekat dan pengikat persatuan

dan kesatuan bangsa, serta memiliki tugas dan tanggung jawab mengembangkan misi perjuangan bangsa, mewujudkan cita-cita dan tujuan, memiliki komitmen dan kompetensi tinggi dalam mengaktualisasikan dan mewujudkan nilai-nilai kebangsaan dan perjuangan bangsa. Sekali lagi, untuk memenuhi berbagai persyaratan kompetensi dalam memikul tugas dan tanggung jawab tersebut, perlu memperhatikan peningkatan kemampuan berupa konsistensi perilaku, *technical know how*, *managerial know how*, didasarkan pada *scientific knowledge* dalam berbagai bidang ilmu pengetahuan dan kehidupan, disertai motivasi pengabdian bagi kesejahteraan masyarakat, serta kemajuan bangsa dan negara.

Peraturan Pemerintah No. 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan pengertian konsep kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap prilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Kompetensi sumber daya aparatur dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia dapat diklasifikasikan dalam 4 jenis kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi, misalnya dalam hal mengoprasionalisasikan sistem prosedur kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dan tugas intansi, atau dalam menerapkan sistem dan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan unit organisasinya, termasuk bagaimana melaksanakan kegiatan-kegiatan pengelolaan kebijakan dan program serta pelaporan pertanggungjawabannya.

2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*), adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi; meliputi antara lain dalam hal kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam hal melaksanakan prinsip-prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan, termasuk dalam pendayagunaan sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi sumber daya manusia dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk di dalamnya bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak-hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya, dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.
4. Kompetensi Intelektual/Strategik (*Intellectual/strategic competence*), yaitu kemampuan berpikir secara analitik strategik dengan visi jauh kedepan; meliputi pemahaman yang mendalam mengenai dimensi dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi dan dalam SANKRI, meliputi dimensi spiritual, kultural, dan institusional termasuk etika dalam kehidupan berbangsa dan

bernegara; kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan bangsa, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang sistematis, realistik, dan rasional; kemampuan memahami dan memilih paradigma administrasi negara dan pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan bangsa dan bernegara, serta pemahaman yang mendalam mengenai kedudukan, tugas, dan fungsi atau peran, hak, dan tanggung jawab individu dan organisasi yang berkembang dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara dan kehidupan masyarakat bangsa dalam Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

Dengan kompetensi memadai yang dimiliki sumber daya aparatur, maka penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia dapat berjalan secara konsisten, proporsional dan profesional.

Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya kompetensi sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

1. Kompetensi umum.

Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi/tugas pokok organisasinya berbeda, namun sejenis, kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.

2. Kompetensi khusus.

Arinya setiap satuan unit kerja/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substansif (*technical competence*).

Pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan menjadi sebagai berikut:

1. Kompetensi kerjasama tim.
2. Kompetensi komunikasi.
3. Kompetensi adaptasi terhadap perubahan.
4. Kompetensi kepuasan pelanggan.
5. Kompetensi pemecahan masalah.
6. Kompetensi kepemimpinan.
7. Kompetensi pencapaian tujuan.
8. Kompetensi teknis operasional.
9. Kompetensi efektivitas pribadi.

Sedangkan 3 kompetensi sumber daya manusia yang harus dimiliki jika ingin berfungsi sebagai rekanan bisnis stratejik didefinisikan Morton (1999) sebagai berikut:

1. Pengetahuan bisnis: kapabilitas stratejik, kapabilitas finansial, kapabilitas teknologi.
2. Pengetahuan mengenai praktik sumber daya manusia: penyusunan staf, pengembangan, penilaian, imbalan, desain organisasi, komunikasi
3. Manajemen perubahan: pengetahuan proses perubahan, keterampilan sebagai agen perubahan, kemampuan untuk menghasilkan perubahan.

D. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK

Untuk memberi gambaran lebih jelas tentang strategi pemberdayaan SDM, terlebih dahulu perlu memahami tentang

manajemen sumber daya manusia stratejik. Berikut ini *Armstrong* (2003) mengutarakan bahwa aktivitas pokok manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Organisasi.
2. Hubungan ketenagakerjaan.
3. Pemberdayaan.
4. Manajemen kinerja.
5. Pengembangan sumber daya manusia.
6. Manajemen imbalan.
7. Hubungan karyawan.

Di samping itu, *Guest* mengatakan bahwa kekuatan pendorong manajemen sumber daya manusia adalah: pencapaian keunggulan kompetitif dalam pasar melalui persediaan barang dan jasa yang berkualitas bagus, melalui pemberian harga kompetitif dikaitkan dengan produktivitas tinggi dan melalui kapasitas yang dengan cepat melakukan inovasi serta mengelola perubahan sebagai tanggapan atas perubahan dalam pasar atau atas penemuan dalam penelitian dan pengembangan. Strategi merupakan penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran organisasi dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran ini. Strategi merupakan sekumpulan pilihan dasar atau kritis mengenai tujuan dan cara dari suatu kegiatan.

Berdasarkan pengertian tersebut maka berikut ini adalah 3 konsep utama strategi yang menurut *Armstrong* (2003) terdiri dari:

- **1. Keunggulan kompetitif.**

Tiga strategi generik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah: inovasi, kualitas dan kepemimpinan biaya.

- **2. Kapabilitas khusus.**

Adalah karakteristik yang tidak dapat atau sulit ditiru pesaing.

3. Kesesuaian stratejik.

Untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi harus menyesuaikan kapabilitas dan sumber daya yang ada dengan peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal.

Strategi berbasis sumber daya merupakan kapabilitas stratejik organisasi yang tergantung pada kapabilitas sumber daya. Kapabilitas stratejik merupakan konsep yang mengacu kepada kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi yang akan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Adapun proses perumusan strategi terdiri dari:

1. Menetapkan misi.
2. Menyusun sasaran.
3. Melakukan pengamatan lingkungan internal dan eksternal.
4. Melakukan analisis strategi yang ada.
5. Menetapkan kapabilitas khusus dari organisasi.
6. Menetapkan masalah stratejik utama.
7. Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif.
8. Mempersiapkan rencana stratejik yang terintegrasi.
9. Menerapkan strategi.
10. Memantau penerapan dan menyempurnakan strategi.

Selain itu integrasi stratejik, penting untuk memberi kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia, sehingga strategi sumber daya manusia mendukung pencapaian strategi bisnis dan membantu menetapkan strategi bisnis. Tujuannya untuk memberi kesesuaian stratejik dan konsistensi antara tujuan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan bisnis.

Berkaitan dengan hal tersebut, *Tyson (1997)* mengemukakan bahwa:

1. Strategi selalu timbul dan fleksibel, selalu "hampir menjadi", tidak pernah timbul pada saat ini.
2. Strategi tidak hanya direalisasikan oleh pernyataan formal, tetapi juga terjadi dengan tindakan dan reaksi.
3. Strategi adalah suatu deskripsi tindakan yang berorientasi pada masa mendatang yang selalu ditujukan terhadap perubahan.
4. Proses manajemen merupakan syarat timbulnya strategi.

Selanjutnya, 3 model manajemen sumber daya manusia stratejik terdiri dari:

1. Manajemen Komitmen Tinggi.

Pendekatan untuk mencapai komitmen tinggi *Beer et al. (1984)* dan *Walton (1985)* mengutarakan:

- a. Pengembangan tangga karier dan penekanan pada kemampuan dilatih serta komitmen sebagai karakteristik karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi yang bernilai tinggi.
- b. Fleksibilitas fungsional tingkat tinggi dengan menghilangkan deskripsi jabatan yang secara potensial kaku.
- c. Memangkas hierarki dan mengakhiri pembedaan status.
- d. Kepercayaan tinggi pada struktur tim untuk menyebarkan informasi (penjelasan singkat tim), menyusun pekerjaan (kerja sama tim) dan memecahkan masalah (kelompok kualitas).

2. Manajemen Kinerja Tinggi.

Definisi sistem manajemen kinerja tinggi yang dibuat *Departemen Tenaga Kerja Amerika (1993)*, adalah:

- a. Sistem perekrutan, seleksi dan pelatihan yang hati-hati dan ekstensif.
- b. Sistem formal membagi informasi dengan individu yang bekerja dalam organisasi.
- c. Desain jabatan yang jelas.
- d. Proses partisipasi tingkat tinggi.
- e. Pemantauan sikap.

- f. Penilaian kinerja.
- g. Prosedur keluhan yang berfungsi layak.
- h. Rencana promosi dan kompensasi bagi yang berkinerja tinggi.

3. Manajemen Keterlibatan Tinggi.

Melibatkan cara memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja dalam organisasi, kepentingannya dihargai dan karyawan memiliki pengaruh dalam masalah yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan, yang bertujuan untuk menciptakan iklim, dimana komunikasi berkelanjutan antara manajer dan anggota tim terjadi, dalam menetapkan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai dan sasaran organisasi. Keunggulan kompetitif di dapat jika organisasi memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia untuk belajar lebih cepat, menerapkan pengetahuan lebih efektif dari pesaingnya.

Barney (1995) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai: sumber daya manusia termasuk semua pengalaman, pengetahuan, pertimbangan, kecenderungan mengambil risiko dan kebijakan setiap orang yang dihubungkan dengan organisasi. Selanjutnya, strategi berbasis sumber daya dikatakan dapat mengembangkan kapabilitas stratejik, dengan tujuan stratejik untuk: menciptakan organisasi lebih cerdas dan fleksibel dari pesaing dengan mempekerjakan dan mengembangkan staf yang lebih berbakat dan memperluas dasar keterampilan mereka. Karena itu, strategi berbasis sumber daya berkaitan dengan perbaikan modal manusia atau modal intelektual organisasi. Seperti komentar *Ullrich* (1998): pengetahuan menjadi suatu keunggulan kompetitif langsung bagi perusahaan yang menjual pemikiran dan hubungan. Tantangan bagi

organisasi adalah untuk memastikan bahwa mereka memiliki kapabilitas untuk mencari, menerima, mengganti kerugian dan mempertahankan individu berbakat yang mereka perlukan.

Dasar pemikiran yang meyakinkan strategi berbasis sumber daya ketika lingkungan eksternal berada dalam keadaan yang terus berubah, sumber daya dan kapabilitas milik organisasi mungkin merupakan dasar yang lebih stabil untuk menetapkan identitas organisasi. Oleh sebab itu, suatu definisi bisnis yang mampu dilakukan mungkin menawarkan suatu dasar untuk strategi yang lebih dapat bertahan lama daripada suatu definisi yang didasarkan pada kebutuhan (misalnya: pasar) yang perlu dipuaskan oleh bisnis. Bakat unik karyawan, termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas inovasi dan kemampuan super untuk memberi pelayanan tingkat tinggi terhadap pelanggan merupakan cara karyawan memberi unsur pendidikan penting dalam mengembangkan posisi kompetitif organisasi.

Kerangka strategi, pendekatan yang dapat dilakukan adalah:

1. Pengembangan kapabilitas sumber daya.

Kerangka berbasis kapabilitas adalah mengenai tindakan, proses dan usaha yang terkait dengan perilaku yang diperlukan untuk mendapatkan posisi kompetitif. Dalam kerangka ini, organisasi berusaha mendapat keunggulan kompetitif dengan menggunakan sumber daya manusia melalui pengembangan kapabilitas khusus (kompetensi) yang timbul dari sifat hubungan organisasi dengan pemasok, pelanggan dan karyawan.

2. Manajemen komitmen tinggi.

Walton (1985), mengatakan tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan suatu keyakinan bahwa organisasi tersebut bernilai, akan lebih

mungkin terjadi jika karyawan tidak dikontrol secara ketat, harus diberi tanggung jawab lebih luas, didukung untuk memberi kontribusi dan dibantu mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka.

3. Manajemen kinerja tinggi.

Bertujuan meningkatkan kinerja organisasi melalui karyawan, melibatkan pengembangan sumber daya, pengembangan karyawan, manajemen kinerja dan proses imbalan yang memfokuskan pada penyampaian nilai tambah.

4. Praktik terbaik.

Kesesuaian terbaik lebih penting dari praktik terbaik, tetapi ketika merumuskan strategi sumber daya manusia, banyak orang terus mencari "*holy grail*" (cawan suci) dari pendekatan ideal manajemen sumber daya manusia.

Strategi untuk memperbaiki keefektifan organisasi menuju produktivitas akan memusatkan perhatian pada pengembangan proses yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan budaya yang positif. Adapun bidang untuk mengembangkan keefektifan organisasi, adalah:

1. Tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan ditetapkan secara jelas.
2. Sistem nilai yang menekankan kinerja, produktivitas, kualitas, pelayanan terhadap pelanggan, kerja sama tim dan fleksibilitas.
3. Kepemimpinan dari atas dengan memiliki visi yang kuat.
4. Tim manajemen yang digjaya.
5. Seorang tenaga kerja yang termotivasi dengan baik, setia, terampil fleksibel.

6. Kerjasama yang efektif di organisasi, dengan konflik menang/kalah dibawah kontrol.
7. Tekanan yang berkelanjutan untuk berinovasi dan tumbuh.
8. Kemampuan untuk menanggapi cepat peluang dan ancaman.
9. Kapasitas untuk mengelola, yang meningkat, perubahan.
10. Dasar finansial yang aman, sistem baik untuk akuntansi manajemen dan pengontrolan biaya.

Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi perlu membuat strategi untuk transformasi organisasi. Transformasi (dalam kamus Webster) adalah: *A change in shape, structure, nature of something* (suatu perubahan dalam bentuk, struktur, sifat sesuatu). Berkaitan dengan hal tersebut berikut ini 4 strategi untuk perubahan transformasional yang diidentifikasi oleh Beckhard (1989) sebagai berikut:

1. Perubahan dalam hal mengendalikan organisasi.
2. Perubahan dasar dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi.
3. Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan.
4. Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai, atau sistem penelitian.

Dengan demikian kapabilitas transformasi sebagian tergantung pada kemampuan untuk menciptakan dan menanamkan proses yang menghubungkan strategi bisnis dengan perilaku dan kinerja individu serta tim. Sumber daya manusia dapat dan seharusnya memainkan peran strategi utama dalam mengembangkan dan menerapkan strategi transisi dan strategi transformasi organisasi.

E. MENINGKATKAN KINERJA DAN PRODUTIVITAS KERJA

1. Manajemen Kinerja

Bernardin dan Russel (1993), mengutarakan: *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* (Prestasi kinerja/unjuk kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Berkaitan dengan upaya memberdayakan sumber daya manusia, maka manajemen kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi. Setelah seseorang diterima, ditempatkan pada unit kerja tertentu, mereka harus dikelola agar menunjukkan kinerja baik. Setiap pimpinan, hendaknya bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya dan organisasi kerja yang dipimpinnya. Dengan demikian dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu.

Sesuai pengertian ini terdapat 3 aspek yang perlu dipahami: 1. Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. 2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari pekerjaan atau fungsi. 3. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan agar hasil dapat terwujud.

Barry Cushtway mengutarakan bahwa manajemen kinerja adalah "suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maupun tujuan korporasi agar dapat bertemu. Manajemen kinerja merupakan seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman

bersama mengenai apa yang harus dicapai (bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat dapat meningkatkan tercapainya tujuan.

Manajemen kinerja merupakan proses untuk mengukur keluaran dalam bentuk kinerja yang dihasilkan, dibandingkan dengan harapan yang diekspresikan sebagai sasaran. Dalam hal ini, manajemen kinerja memfokuskan pada pengukur atau indikator target, standar dan kinerja. Manajemen kinerja juga berkaitan dengan masukan pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memberi hasil yang diharapkan.

Manajemen kinerja dapat dimulai apabila sudah terdapat uraian pekerjaan, dan berakhir apabila seorang pegawai berhenti bekerja. Sistem manajemen kinerja dapat berjalan baik, apabila melakukan hal berikut:

- a. Mengembangkan deskripsi kerja yang jelas.
- b. Menyeleksi sesuai proses seleksi.
- c. Negosiasikan persyaratan dan standar outcome, ukuran kinerja berbasis pencapaian.
- d. Memberi orientasi, pendidikan, dan diklat yang efektif.
- e. Memberi masukan dan umpan balik pada saat itu.
- f. Lakukan diskusi pengembangan kinerja empat bulanan.
- g. Mendesain sistem pengakuan dan kompensasi yang efektif untuk memberi "reward" kepada orang atas kontribusinya.
- h. Memberi kesempatan pengembangan promosi/karier kepada staf.
- i. Membantu dengan wawancara untuk memahami alasan pegawai potensial meninggalkan organisasi.
(<http://humanresources>).

Selanjutnya manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu pendekatan stratejik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan berkelanjutan bagi pekerja dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Manajemen kinerja adalah stratejik dalam arti mengenai isu lebih luas yang dihadapi organisasi agar berfungsi efektif dalam lingkungan, dengan arah umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu:

- a. Integrasi vertikal, menghubungkan atau menyatukan sasaran bisnis, tim dan individu.
- b. Integrasi fungsional, menghubungkan strategi fungsional dalam organisasi pada bagian berbeda.
- c. Integrasi sumber daya manusia, menghubungkan aspek manajemen sumber daya manusia yang berbeda, terutama pengembangan organisasi dan imbalan sumber daya manusia.
- d. Mengintegrasikan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, sejauh memungkinkan.

Strategi manajemen kinerja bertujuan memberi alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Hal ini melibatkan pengembangan proses untuk menimbulkan pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia dalam suatu cara meningkatkan perubahan yang akan dicapai dalam jangka pendek dan panjang.

Dengan demikian, strategi manajemen kinerja meliputi:

Pertama, perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim, dan individu.

Kedua, pengembangan karyawan. Perbaikan manajemen tidak dapat tercapai, kecuali terdapat proses yang efektif dari pengembangan yang berkelanjutan.

Ketiga, pemuasan kebutuhan dan harapan dari *stakeholder* organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum.

Keempat, komunikasi dan keterlibatan, bertujuan menciptakan iklim dimana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi misi, nilai dan sasaran.

Manajemen kinerja dapat memberi kontribusi kepada pengembangan organisasi dengan keterlibatan yang tinggi dengan mengajak tim dan individu berpartisipasi dalam menetapkan sasaran mereka dan untuk memberi cara dengan hasil lebih baik dapat diperoleh organisasi, tim dan individu. Konsep manajemen kinerja sebagai suatu kekuatan yang menyatukan dan seharusnya diintegrasikan ke dalam cara pengelolaan kinerja bisnis. Hal tersebut seharusnya menghubungkan proses utama lain seperti strategi bisnis, pengembangan karyawan, dan manajemen kualitas total.

Selanjutnya perlu diketahui bahwa aktivitas utama manajemen kinerja adalah:

a. **Merancang kinerja.**

Rencana kinerja yang akan dicapai pada waktu yang akan datang merupakan perpaduan keinginan individu dan tujuan organisasi.

b. Pengelolaan kinerja.

Setelah rencana kinerja ditetapkan, menganalisis kekuatan organisasi guna menentukan rencana perubahan, pembaharuan terhadap kekuatan yang mungkin menghambat dan perlu dioptimalkan serta memilih strategi dan langkah, termasuk tenaga yang diberi tanggung jawab melaksanakannya dengan sumber daya lain.

c. Peninjauan kinerja.

Setelah kinerja yang ingin dicapai, dan rencana kegiatan yang akan dilakukan serta orang yang diberi tanggung jawab ditetapkan, kemudian memantau pelaksanaan dan hasil kerja, memberi umpan balik dan dukungan.

d. Penghargaan atas kinerja.

Menyampaikan sikap, pendapat bernuansa motivasi, memacu perbaikan peningkatan kinerja sebagai salah satu penghargaan atas kinerja yang dicapai.

Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen kinerja terpadu perlu diterapkan untuk memberi dampak positif terhadap:

- a. Peningkatan efektivitas organisasi.
- b. Motivasi pegawai.
- c. Peningkatan pelatihan dan pengembangan pegawai.
- d. Perubahan budaya kerja.
- e. Kaitan upah dan produktivitas.
- f. Penarikan dan loyalitas ahli-ahli.
- g. Dukungan manajemen kualitas.
- h. Pemberian upah atas dasar perkembangan keterampilan.
- i. Kenaikan gaji atas kinerja.

Manajemen kinerja mempunyai ruang lingkup besar, bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi organisasi. Manajemen kinerja akan menjamah semua elemen, unsur, atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Elemen tersebut antara lain: teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, tata letak tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk pengawasan dan kepemimpinan), sistem kompensasi dan sebagainya. Dengan demikian sistem manajemen kinerja dapat berupa input berbentuk karakter/watak dan kompetensi yang harus dimiliki karyawan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan (proses), dan bagaimana hasilnya (*output*). Sistem yang dipilih untuk digunakan harus mendukung tujuan yang ingin dicapai organisasi, sehingga harus dipikir dan dikaji dahulu.

Sistem manajemen kinerja dapat menjadi tulang punggung pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Hasil dari sistem manajemen kinerja akan membantu organisasi merencanakan dan melaksanakan program lain dengan lebih cepat dan baik, sehingga meningkatkan produktivitas. Sistem manajemen kinerja yang digunakan harus tergantung kebutuhan dan tujuan organisasi. Cascio, (1992 : 270) menyarankan, agar sistem manajemen kinerja efektif, hendaknya memenuhi syarat:

- a. **Relevance.** Hal atau faktor yang diukur relevan (terkait) dengan pekerjaannya, (*output*, proses, atau *inputnya*)
- b. **Sensitivity.** Sistem yang digunakan harus peka untuk membedakan karyawan berprestasi dan tidak.

- c. ***Reliability***. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya, menggunakan tolok ukur obyektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil.
- d. ***Acceptability***. Sistem yang digunakan dimengerti dan diterima karyawan yang menjadi penilai dan yang dinilai serta memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
- e. ***Practicality***. Semua instrumen yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak.

Selanjutnya membangun sistem manajemen kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

a. **Sistem manajemen kinerja berfokus pada *input*.**

Putti (1990) menyebutkan bahwa metode ini sebagai metode *individual* atau *person centered approach*, yaitu cara tradisional, menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri kepribadian karyawan dengan hasil (prestasi) kerjanya. Ciri atau karakteristik kepribadian yang dijadikan objek pengukuran adalah: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan), sopan santun, dan lain-lain.

b. **Sistem manajemen kinerja berfokus pada proses.**

Untuk menilai prestasi kerja karyawan, sebaiknya meneliti bagaimana baik buruknya karyawan melaksanakan pekerjaan dan tugas yang telah diberikan. Cara ini disebut *Putti: Job Centered Approach*, tanggung jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya sekarang menjadi tolok ukur keberhasilannya.

c. **Sistem manajemen kinerja berfokus pada *output*.**

Sistem ini disebut sistem manajemen kinerja berbasis pencapaian Sasaran Kerja Individu (SKI). Karena itu, disebut

Results Oriented Performance Management atau *ROPER-MAN*.

Sistem manajemen kinerja ini berbasis konsep *Management by Objectives* (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS).

Selain itu, Patterson et al. (1997), Youndt et al. (1996) menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi, antara lain:

- a. Mengembangkan kontrak psikologis yang positif.
- b. Meningkatkan motivasi dan komitmen.
- c. Meningkatkan keterampilan karyawan dan memperluas dasar keterampilan.
- d. Memberikan karyawan tanggung jawab yang diperluas.
- e. Mengemukakan peluang kakrier serta menetapkan permintaan kompetensi.
- f. Melembagakan proses manajemen kinerja dan pengembangan yang berkelanjutan.
- g. Menggunakan sistem manajemen imbalan.
- h. Mengembangkan strategi hubungan karyawan.

2. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusianya, maka untuk lebih produktif dan dapat bersaing, manajemen peningkatan produktivitas harus menggunakan mekanisme pengorganisasian yang ada, sistem manajemen, dan kontrol seluas-luasnya. Dengan batas anggaran yang sedang berjalan, sasaran, perencanaan, tinjauan operasional, tinjauan prestasi, administrasi pengupahan, dan proses manajemen lain. Kesinambungan dan perluasan kinerja dan produktivitas memerlukan upaya memperkuat kemampuan manajerial dan organisasi. Keduanya harus saling memperkuat, karena keberhasilan dalam mencapai peningkatan produktivitas tidak dapat berlangsung terus-menerus tanpa mengikuti metode manajerial, kemampuan dan kerjasama.

Proses peningkatan produktivitas kerja memberi kesempatan terbaik untuk membangun pengalaman yang terus berkembang. Jadi, untuk membuat peningkatan yang berarti dalam produktivitas organisasi harus terus berusaha mencapai tingkat terbaik. Upaya tersebut seharusnya menjadi aspek manajemen rutin yang berkesinambungan. *Timpe* (1999) mengutarakan bahwa meningkatkan produktivitas organisasi merupakan tantangan yang jauh lebih besar daripada meningkatkan produktivitas pegawai; peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program yang dirancang untuk meningkatkan 3R organisasi yaitu: *Results-Resources-Ratio* (hasil-sumber-rasio).

Produktivitas berarti hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan dan sumber-sumber masukan (*input*) yang digunakan, biasanya dinyatakan sebagai rasio besarnya keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Manajemen memegang peran utama dalam produktivitas organisasi, karena itu semua organisasi harus memusatkan perhatian untuk mencapai produktivitas puncak. Dalam kaitan ini, *Krech* (1962 : 414) mengutarakan: *a number of organizational principles have been enunciated, among which are 1. Task specialization. 2. Chain of command. 3. Span of control, and. 4. Minimal number of levels.* (Terdapat prinsip-prinsip organisasi yang diterapkan antara lain: 1. Spesialisasi tugas. 2. Rantai komando. 3. Rentang kendali, dan; 4. Jumlah tingkat yang minim).

Hasil studi membuktikan bahwa di antara individu yang berkualitas, perbedaan produktivitas bergantung pada sikap dan motivasi, serta produktivitas yang penting dalam mempengaruhi sikap seluruh angkatan kerja. Peningkatan produktivitas kerja dianggap berasal dari penerapan fisik energi yang lebih besar,

material yang lebih baik, jalur produksi yang lebih cepat, atau organisasi yang lebih baik.

Usaha peningkatan produktivitas kerja harus dimulai dengan memusatkan perhatian pada sekelompok masalah yang berkaitan, termasuk teknologi, struktur organisasi, budaya organisasi, perubahan sifat pekerjaan dan pekerja, kebutuhan akan keluwesan produksi yang lebih besar, dan pergantian kekuasaan dalam manajerial dan wewenang. Faktor relevan lain yang mencakup seluruh aspek ini adalah kebutuhan mendesak untuk memperbaiki dan mempertahankan unsur kualitas dalam proses produksi. Kelambanan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan bagaimana pimpinan dan karyawan memandang organisasi mereka. Organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntun organisasi ke dalam kualitas produktivitas. Upaya untuk meningkatkan produktivitas tanpa suatu tanggung jawab yang tulus terhadap tujuan yang akan dicapai, dan dukungan kepemimpinan serta budaya organisasi, akan mengalami kegagalan.

Pimpinan menerima tanggung jawab yang lebih besar dan menggunakan keahlian mereka untuk memenuhi sasaran organisasi. Mereka menterjemahkan sasaran organisasi ke dalam tingkat pekerjaan dan memberi, mengakui dan menekankan ciri, keahlian, dan tindakannya sebagai perbuatan paling baik untuk organisasi. Pengabdian terhadap kualitas dan peningkatan produktivitas tidak dapat digantungkan kepada beberapa individu dengan teknik mutakhir, bukan pula dukungan budaya yang membawa dan menghargai peningkatan produktivitas yang memadai. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan

kerangka kerja komprehensif yang mendasari dan mendukung keputusan pada setiap tingkat dalam organisasi. Hal ini hanya dapat dicapai jika organisasi mengambil tanggung jawab total, pilihan moral, sehingga mampu mencapai hasil terbaik.

Berkaitan dengan hal tersebut *Timpe* (1999) mengutarakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas tinggi:

- a. Keahlian manajemen yang bertanggung jawab.
- b. Kepemimpinan yang luar biasa.
- c. Kesederhanaan organisasional dan operasional.
- d. Kepegawaian yang efektif.
- e. Tugas yang menantang.
- f. Perencanaan dan pengendalian tujuan.
- g. Pelatihan manajerial khusus.

Sedangkan peningkatan produktivitas yang berhasil tergantung pada:

- a. Program yang direncanakan dengan baik didasari oleh audit produktivitas, dengan tujuan positif dan jadwal yang baik.
- b. Komitmen pihak manajemen dan penyelia terhadap program tersebut.
- c. Keterlibatan karyawan dalam program sehingga mereka disiapkan, dengan penjagaan yang sesuai berkenaan dengan masa depan mereka, untuk ikut mengimplementasikannya.
- d. Pengenalan bahwa manfaat yang dihasilkan dari program tersebut harus dibagi di antara orang yang terlibat: organisasi, manajemen dan karyawan lainnya.

Ketika melakukan audit produktivitas, yang harus diperhatikan pada kinerja adalah:

- a. Aktual dibandingkan dengan standar dan trend perusahaan.
- b. Aktual dibandingkan dengan organisasi lainnya.

c. Alasan untuk kinerja yang tidak memuaskan.

Audit tersebut kemudian harus meneliti:

- a. Perencanaan, penganggaran dan pengendalian.
- b. Metode kerja.
- c. Pengukuran kerja.
- d. Teknologi.
- e. Manajemen.
- f. Motivasi dan keterlibatan.
- g. Gaji.
- h. Praktek yang membatasi.
- i. Pelatihan.
- j. Penghapusan pemborosan (*Armstrong*, 2003).

Peningkatan produktivitas ditujukan untuk mencapai perubahan yang signifikan dalam rangka hubungan yang lebih baik antara keluaran dan masukan, atau peningkatan dalam rasio kinerja yang dicapai (*output*) dibagi sumber daya yang dikonsumsi (*input*). Organisasi yang dapat menerapkan produktivitas secara efektif dan mengupayakan peningkatan kualitas memiliki tanggung jawab atas hasil yang dicapai karyawan dan pimpinan. Berbagai tanggung jawab datang dari pengakuan bersama akan kebutuhan peningkatan yang diikuti oleh suatu kesepakatan bagaimana karyawan dan pimpinan tingkat menengah dapat lebih memusatkan perhatian langsung kepada organisasi. Keahlian kemudian berkembang dalam mempersiapkan individu untuk menerima tanggung jawab guna meningkatkan kualitas dan produktivitas. Dengan menggunakan keahlian baru dan tanggung jawab baru, karyawan mengambil keputusan dalam suasana saling percaya.

F. STRATEGI REFORMASI KEPEGAWAIAN

Sebagaimana telah diutarakan bahwa salah satu upaya pemberdayaan sumber daya aparatur adalah mengimplementasikan strategi reformasi kepegawaian, dengan tujuan, sasaran dan strategi antara lain sebagai berikut:

Tujuan reformasi sistem kepegawaian adalah menciptakan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengembangkan profesionalisme, dan pola karier yang berorientasi pada kinerja dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi dan mewujudkan kepemerintahan yang baik.

sasaran reformasi kepegawaian adalah tersusunnya kebijakan pedoman bidang kepegawaian yang komprehensif mencakup aspek: perencanaan, pembinaan karier dan pemberhentian yang diharapkan mampu mendorong peningkatan motivasi, peningkatan kinerja, tumbuhnya budaya kerja yang positif, peningkatan daya saing, dan penerapan prinsip akuntabilitas.

Reformasi kepegawaian dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Lingkup pembinaan kepegawaian dilaksanakan secara lintas nasional, dalam arti: norma, standar, prosedur administrasi dan pembinaan kepegawaian yang sama, berlaku bagi semua pegawai negeri sipil di pusat maupun di daerah.
2. Untuk memungkinkan dipenuhi azas profesionalitas dan netralitas maka pembinaan dan pengembangan pegawai negeri daerah didasarkan pada sistem karier dengan mengutamakan prestasi kerja dan peningkatan kompetensi, serta bebas dari pengaruh politik.

3. Agar mampu melayani masyarakat, termasuk pelaku nasional maupun internasional, penetapan standar prestasi, standar kompetensi jabatan, serta sistem penilaian pegawai, diarahkan pada standar global, atau standar internasional.
4. Agar dapat berfungsi sebagai penyangga persatuan dan kesatuan, maka mobilitas Pegawai Negeri Sipil dalam rangka pemanfaatan pengabdian dan pengembangan karier hendaknya berlingkup nasional.
5. Mengutamakan pembentukan dan pembinaan sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang profesional, bersih dan berdaya guna, produktif, transparan, bermoral tinggi, bersih bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme serta bertanggung jawab untuk melayani dan memberdayakan masyarakat.

Sedangkan program pengembangan sistem manajemen kepegawaian yang perlu dilaksanakan antara lain:

1. Melakukan kegiatan sesuai perundangan-undangan dibidang kepegawaian yang diarahkan menuju demokratisasi, desentralisasi dan pengembangan sistem kepegawaian yang dititik beratkan pada merit sistem termasuk kemungkinan perubahan peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ada.
2. Penyerasan peraturan perundang-undangan tentang pemerintahan daerah, mengakomodasi sistem manajemen yang berjalan, serta mengantisipasi kemungkinan pembaharuan sistem manajemen kepegawaian.
3. Merumuskan sistem kepegawaian yang berorientasi pada kinerja termasuk instrumen pendukungnya.

G. MODEL DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Model Pemberian Peran

Secara umum peran seseorang adalah merupakan pola perilaku yang diperagakan dan mempunyai tampilan yang dapat diduga. Setiap peran biasanya mempunyai pola perilaku tertentu yang diharapkan, antara lain:

a. Pertentangan peran.

Setiap orang akan mempunyai peran yang berbeda pada satu saat yang sama.

b. Peran dengan beban lebih dan beban kurang.

Tanpa adanya pembagian peran yang jelas dalam organisasi akan mungkin terjadi seseorang mempunyai peran yang terlalu banyak atau terlalu sedikit.

c. Cara mengurangi pertentangan peran.

- 1) Merancang desain pekerjaan dengan hati-hati dan membuat uraian tugas yang jelas.
- 2) Menerapkan manajemen kinerja yang efektif
- 3) Merancang dan melaksanakan program pengembangan dan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan
- 4) Menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi kepada seluruh anggota organisasi
- 5) Mendesain struktur organisasi (*Cushway and Lodge: 1999*).

2. Model Kelompok Kerja

Alasan umum untuk membentuk kelompok atau tim kerja adalah:

- a. Keamanan: dengan jumlah yang banyak biasanya akan menambah rasa aman anggota.
- b. Status: dengan membentuk tim kerja atau memasuki suatu kelompok biasanya bisa meningkatkan status pribadi.
- c. Keinginan untuk diakui/menambah rasa percaya diri.
- d. Afiliasi: tim atau kelompok akan memenuhi kebutuhan seseorang untuk berteman atau berhubungan sosial.
- e. Kekuasaan: dengan kelompok akan lebih mudah untuk mendapatkan apa yang diinginkan.
- f. Pencapaian tujuan lebih cepat: dalam hal tertentu, bekerja dalam tim akan membuat penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibanding bekerja sendiri.

Berikut ini 5 langkah dalam bentuk kelompok, yaitu:

- a. *Fing* (membentuk diri).
- b. *Storming* (menghimpun pendapat dan merumuskan).
- c. *Norming* (menentukan aturan-aturan).
- d. *Performing* (menampilkan kegiatan).
- e. *Adjourning* (pembubaran kelompok).

3. Model Pemberian Kewenangan

Pemberian kewenangan kepada karyawan bisa berarti pemberian kompetensi atau kemampuan kepada karyawan suatu organisasi pada semua tingkat berupa: pengetahuan, kepercayaan diri maupun kewenangan agar dapat melakukan analisis untuk membuat keputusan penting.

Apabila potensi karyawan dibiarkan berkembang, hasilnya akan luar biasa. Namun terdapat beberapa tantangan terhadap logika pemberdayaan model ini, yaitu:

- a. Sikap naturaliah yang meragukan kekuatan dari kebebasan berpikir.
- b. Birokrasi yang kompleks.
- c. Hirarkhi yang tinggi.
- d. Kebiasaan memberi petunjuk dan arahan pada pegawai.
- e. Tekanan terhadap improvisasi.

Pemberdayaan merupakan upaya simultan memberikan kewenangan dan kemampuan profesional untuk membuat keputusan secara mandiri. Dalam rangka penerapan model-model pemberdayaan, hal penting yang harus diperhatikan yaitu aspek motivasi pimpinan dan aspek budaya organisasi.

a. Motivasi Pimpinan.

Maslow mengemukakan 5 tingkat kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan rasa aman.
- 3) Kebutuhan sosial.
- 4) Kebutuhan penghargaan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Teori Maslow ini dirumuskan kembali oleh Aldefer kedalam 3 kelompok besar yaitu: keberadaan manusia, keterkaitan, dan pertumbuhan. Beberapa tujuan pemberian motivasi, adalah:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan organisasi.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- 3) Meningkatkan prestasi kerja.
- 4) Mempertinggi moral kerja karyawan.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

7) Menumbuhkan loyalitas karyawan.

Myers (1970) berpendapat bahwa 7 hal yang dapat mempengaruhi motivasi seorang manajer yaitu:

- 1) Kompetensi interpersonal.
- 2) Kesempatan untuk bisa bekerja secara baik.
- 3) Keberadaan sistem manajemen tepat guna.

Selanjutnya, *Terry* membagi kepemimpinan dalam 6 tipe yaitu:

- 1) Tipe pribadi (berdasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan).
- 2) Tipe non pribadi (pemimpin tidak melakukan kontak langsung dengan bawahan).
- 3) Tipe otoriter, pemimpin dapat melakukan apapun tanpa harus konsultasi dengan bawahan.
- 4) Tipe demokratis (titik berat pada partisipasi kelompok).
- 5) Tipe paternalis, pemimpin dalam kelompok ini bersifat kebapakan atau overprotektif.
- 6) Tipe indigeneous (timbul pada masyarakat yang bersifat formal atau paguyuban).

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut *Alder, N.J* dan *Oosterwal, G.* (1999) adalah pola tingkah laku, keyakinan, asumsi, dan harapan bersama yang membentuk tabiat/kelakuan dalam organisasi dan hal ini merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Sedangkan *Stephen P. Robbins* (1996) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Terbentuknya budaya menurut *Robbins* (1996) adalah:

- 1) Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya.
- 2) Selanjutnya budaya akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai.
- 3) Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.
- 4) Bagaimana bisa disosialisasikan akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi.

Kata kunci budaya organisasi berdasarkan pengertian tersebut adalah aspek: kualitatif, komponen, kuantitatif, dan cara terbentuknya budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (1996) adalah:

- 1) Berperan menetapkan batasan, menetapkan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan lainnya.
- 2) Membawa rasa identitas bagi para anggota.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan individu.
- 4) Budaya memantapkan sistem sosial.
- 5) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.
- 6) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

H. STRATEGI DAN IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

a. *Inward Looking*

Organisasi perlu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan sumber daya manusia dimulai. Kekuatan dan kelemahan interval meliputi antara lain aspek: manajemen, sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi.

b. *Outward Looking*

Organisasi harus memperhitungkan peluang dan ancaman eksternal organisasi, antara lain faktor: ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik hukum, hukum, pemerintah, teknologi, kecenderungan berkompetisi.

c. Beberapa Strategi Yang Dapat Diterapkan Antara Lain:

- 1) Benchmarking, kegiatan membandingkan organisasi/kinerja dengan organisasi/kinerja lain yang sejenis.
- 2) Diperbantukan/magang, memperbantukan pegawai pada unit/organisasi lain.
- 3) Kemitraan, (melakukan aktivitas secara bersama dengan pembagian tanggung jawab).

2. Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

a. Pemberian Kewenangan yang Jelas

Pemberian kewenangan kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinerjanya, memerlukan berbagai persyaratan yaitu:

- 1) Dapat dipercaya.
- 2) Memiliki kemampuan.
- 3) Mempunyai reputasi yang baik.
- 4) Kondisi fisik sangat mendukung.
- 5) Memiliki motivasi untuk berprestasi.
- 6) Moral yang sangat mendukung.

b. Pengembangan Kompetensi

Apabila sumber daya manusia dituntut mengemban tugas dan fungsi atau misinya dengan berdayaguna dan berhasilguna, maka pengemban kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap merupakan suatu persyaratan.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi dilakukan antara lain dengan:

- 1) Pembekalan (*coaching*).
- 2) Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).
- 3) Tugas belajar (*internship*).
- 4) Magang (*apprenticeship*).
- 5) Pelatihan di tempat kerja (*off the job training*).
- 6) Seminar & lokakarya (semiloka).

c. Pengembangan Kepercayaan

Faktor kunci dalam hal seseorang dapat dipercaya antara lain:

- 1) Kejujuran dan percaya diri.
- 2) Kebaikan dan kebenaran.
- 3) Kemampuan.
- 4) Reputasi.
- 5) Prestasi.
- 6) Pengalaman.

7) Tanggung jawab.

d. Pemanfaatan Peluang

Persyaratan yang harus dimiliki agar dapat memanfaatkan peluang antara lain:

- 1) Adanya kewenangan yang jelas.
- 2) Iklim, kondisi dan suasana yang kondusif.
- 3) Percaya diri yang sangat tinggi.
- 4) Mendorong untuk senantiasa berprestasi.
- 5) Memiliki kompetensi yang tinggi.
- 6) Mengembangkan akuntabilitas kinerja.

e. Pemberian Tanggung Jawab

Salah satu prinsip organisasi adalah: "kesinambungan antara wewenang dan tanggung jawab". Wewenang adalah hal seseorang karena jabatannya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kehidupan organisasional. Tanggung jawab adalah melakukan kewajiban sesuatu (*Sondang P. Siagian*).

f. Pengembangan Budaya Organisasi Dan Saling Mendukung

Budaya merupakan cara berpikir untuk memberdayakan pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga budaya dapat dikatakan sebagai:

- 1) Pikir, akal budi, misalnya: hasil budaya.
- 2) Adat istiadat atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.
- 3) Sesuatu yang disebabkan oleh atau yang mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (*Atmosudirdjo*).

g. Peranan Atau Fungsi Kebudayaan, Antara Lain Adalah

- 1) Sebagai "Pembatas" atau "Pembeda" dari organisasi lain.
- 2) Memberikan identitas tertentu kepada warga organisasi.

- 3) Membuat anggota organisasi bercita-cita luhur dan bersemangat tinggi.
- 4) Mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.
- 5) Memperkokoh solidaritas sosial diantara para warga organisasi.
- 6) Bertindak sebagai sarana "*Social Control*" yang menertibkan perilaku warga organisasi (*Atmosudirdjo*).

Peranan/fungsi budaya organisasi, antara lain:

- 1) Pengendali diri anggota organisasi.
- 2) Perekat anggota organisasi untuk membangun kepentingan organisasi dan kepentingan bersama.
- 3) Perekat solidaritas antar angota organisasi untuk hidup saling menghargai, menghormati dan mendukung.

Disamping itu, beberapa upaya dalam mengembangkan saling mendukung untuk kebersamaan dalam organisasi antara lain:

a. Komitmen

Dalam membangun komitmen beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Tersedianya informasi sahih dalam organisasi.
- 2) Kesepakatan membuat pilihan bebas.
- 3) Saling percaya sesama warga organisasi.
- 4) Keterbukaan yang konstruktif dan dinamis.
- 5) Mengembangkan rasa tanggungjawab pada organisasi.
- 6) Keterlibatan warga untuk berkonsultasi secara optimal.

b. Kemitraan

Dalam membangun kemitraan beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah adanya:

- 1) Tata nilai, suasana dan kekuasaan menjadi mitra bersama.

- 2) Suasana kesederajatan dalam berbagai aspek kerjasama.
- 3) Keuntungan yang diterima oleh semua pihak yang terlibat.
- 4) Jaringan kerja saling menunjang pertumbuhan bersama.
- 5) Kerjasama yang efektif dan produktif.

c. Membangun Budaya Organisasi

Dalam membangun budaya kebersamaan/organisasi, yang dapat dilakukan adalah memberikan:

- 1) Dorongan untuk berani mencoba melakukan perubahan/pembaharuan.
- 2) Tantangan bagi pelaksana pembaharuan.
- 3) Peluang/peran dalam proses pembaharuan.
- 4) Kesempatan mengikuti pelatihan/pengembangan dan melakukan inovasi.
- 5) Dukungan dalam proses pembaharuan.
- 6) Penghargaan bagi setiap keberhasilan.

Dengan memperhatikan kondisi dan masalah pemberdayaan sumber daya aparatur yang ada/dihadapi, maka dapat diupayakan pemecahan masalah seperti yang telah diutarakan. Selain itu dapat pula diperhatikan dan dipikirkan untuk segera diimplementasikan pemberdayaan sumber daya aparatur untuk masa yang akan datang, dengan memperhatikan dan mengimplementasikan model dan strategi pemberdayaan sumber daya aparatur yang ada pada bagian ini.

I. MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE (KEPEMERINTAHAN YANG BAIK)

1. Konsepsi Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)

Globalisasi yang menyentuh berbagai bidang kehidupan di seluruh wilayah pemerintahan negara menuntut reformasi sistem perekonomian dan pemerintahan termasuk birokrasinya, sehingga memungkinkan interaksi perekonomian antar daerah dan antar bangsa berlangsung lebih efisien. Kunci keberhasilan pembangunan perekonomian adalah daya saing, dan kunci daya saing adalah efisiensi proses pelayanan, serta mutu ketepatan dan kepastian kebijakan publik. Dalam upaya menghadapi berbagai tantangan, salah satu prasyarat yang perlu dikembangkan adalah komitmen yang tinggi untuk menerapkan nilai luhur peradaban bangsa dan prinsip "good governance" dalam perjuangan mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa bernegara, sebagaimana diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945.

Sejalan dengan komitmen nasional untuk melakukan transformasi dan reformasi disegala bidang, dewasa ini di Indonesia dituntut untuk dapat membentuk kemitraan antara pemerintah, swasta dan masyarakat madani secara nyata yang terlibat dalam berbagai upaya kolaborasi dalam segala bidang, antara lain dalam penyusunan peraturan perundang-undangan, pengendalian program pembangunan dan pelayanan publik, serta pengelolaan bersama prasarana dan sarana publik. Pemerintah dewasa ini tengah berada pada batas kapasitas kinerja, dimana setiap penambahan beban baru penyelenggaraan pemerintahan, maka hal itu akan berarti mengurangi kemampuan dan kapasitas kinerja pemerintah pada bidang lainnya. Proses demokratisasi politik dan

pemerintahan dewasa ini tidak hanya menuntut profesionalisme serta tingginya kinerja aparatur dalam pelayanan publik, tetapi secara fundamental menuntut terwujudnya kepemerintahan yang baik, bersih, bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Pemerintah atau "government" diartikan: *The authoritative direction and administration of the affairs of men/women in a nation, state, city, etc.* (Pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota dan sebagainya). Dapat juga berarti *The governing body of a nation, state, city, etc.* (Lembaga/badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, atau kota dan sebagainya).

Sedangkan istilah kepemerintahan atau "governance": *the act, fact, manner, of governing*, (tindakan, fakta, pola, dari kegiatan atau penyelenggaraan pemerintahan). Dengan demikian governance merupakan kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Kooiman (1993) bahwa governance merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Istilah governance tidak hanya berarti kepemerintahan sebagai kegiatan, tetapi juga berarti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan penyelenggaraan dan pemerintahan. Oleh karena itu terdapat istilah *public governance, private governance, corporate governance, dan banking governance*. Governance sebagai terjemahan dari pemerintahan kemudian berkembang dan populer dengan sebutan kepemerintahan, sedangkan praktek terbaiknya disebut kepemerintahan yang baik (*good governance*).

United Nations Development Programme/UNDP (1997), mendefinisikan: Governance is the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels and means by which states promote social cohesion, integration, and ensure the well being of their population. (Kepemerintahan adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatnya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat).

Berikutnya secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah kepemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman:

Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.

Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara mengemukakan bahwa *good governance* berorientasi kepada:

Pertama, orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional;

Kedua, pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif, efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi pertama, mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituenya seperti: *legitimacy* (apakah pemerintah dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyatnya),

accountability (akuntabilitas), *securing of human right, autonomy and devolution of power and assurance of civilian control*. Orientasi kedua, tergantung pada sejauh mana pemerintahan mempunyai kompetensi dan sejauhmana struktur, mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien.

Lembaga Administrasi Negara (2000) menyimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggungjawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga "kesinergisan" interaksi yang konstruktif diantara domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Selain itu Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, merumuskan arti *good governance*: kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Dengan demikian, pada dasarnya unsur-unsur dalam kepemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

- a. *Negara/Pemerintahan*. Konsepsi kepemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.
- b. *Sektor Swasta*. Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri pengolahan perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.
- c. *Masyarakat Madani*. Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau ditengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup

baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

2. Prinsip Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dan Penerapannya

Prinsip dasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi kepemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional, adalah terletak pada adanya tuntutan yang kuat agar peran pemerintah dikurangi dan peran masyarakat (termasuk dunia usaha dan Lembaga Swadaya Masyarakat/organisasi non pemerintah) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya. *Gambir Bhatta* (1996) mengungkapkan bahwa unsur utama governance, yaitu: akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan aturan hukum ditambah dengan kompetensi manajemen serta hak-hak azasi manusia.

Berikutnya, UNDP (1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktik penyelenggaraan kepemerintahan yang baik, meliputi:

- a. ***Participation* (Partisipasi).** Setiap orang atau warga masyarakat, laki-laki maupun perempuan memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung, maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.
- b. ***Rule of Law* (Aturan Hukum).** Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak azasi manusia.
- c. ***Transparency* (Transparansi).** Transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi
- d. ***Responsiveness* (Daya Tanggap).** Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

- e. ***Consensus Orientation*** (**Berorientasi Konsensus**). Pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
- f. ***Equity (Berkeadilan)***. Pemerintahan yang baik akan memberi kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
- g. ***Effectiveness and Efficiency (Efektivitas dan Efisiensi)***. Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia.
- h. ***Accountability (Akuntabilitas)***. Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik (stakeholders).
- i. ***Strategic Vision (Visi Strategis)***. Para pimpinan dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Keseluruhan karakteristik atau prinsip *good governance* tersebut saling memperkuat, terkait, dan tidak dapat berdiri sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 unsur/prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri kepemerintahan yang baik yaitu:

- a. **Akuntabilitas**. Adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.

- b. *Transparansi.* Kepemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.
- c. *Keterbukaan.* Menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
- d. *Aturan Hukum.* Kepemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

Dilain pihak agenda reformasi pemerintahan dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik di Indonesia menurut *Bintoro Tjokroamidjojo* (2000) perlu diarahkan kepada beberapa hal pokok sebagai berikut:

- a. Perubahan sistem politik kearah sistem politik yang demokratis, partisipatif dan egalitarian.
- b. Reformasi dalam sistem birokrasi militer (TNI), dimana kekuatan militer ini harus menjadi kekuatan yang profesional dan independen, bukan menjadi alat politik partai atau kekuasaan pemerintah (presiden), yang mendudukkannya sebagai kekuatan pertahanan negara.
- c. Reformasi dalam bidang administrasi publik perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme birokrasi pemerintah dalam rangka meningkatkan pengabdian umum, pengayoman, dan pelayanan publik.
- d. Reformasi pemerintahan yang juga penting adalah perubahan dari pola sentralisasi ke desentralisasi, bukan dalam rangka separatisme atau federalisme.
- e. Agenda aksi reformasi lain yang juga strategis adalah menciptakan pemerintah yang bersih (*clean government*) yang terdiri dari 3 pokok agenda, yaitu:
 - 1) Mewujudkan pemerintahan yang bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, Koniisme, dan Nepotisme (KKKN);
 - 2) Disiplin penerimaan dan penggunaan uang/dana rakyat, agar tidak lagi mengutamakan pola *deficit funding* dan menghapuskan adanya dana publik *non budgeter*,

- 3) Penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas publik aparatur negara.

Sejalan dengan komitmen nasional untuk melakukan transformasi dan reformasi di segala bidang, bentuk kemitraan antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat madani walaupun sudah mulai dilakukan, namun belum atau masih jauh dari harapan. Hal tersebut terlihat pada berbagai upaya kolaborasi dalam penyusunan peraturan perundang-undangan, pengendalian dan pengawasan jalannya pemerintahan oleh masyarakat dan swasta, penyelenggaraan program pembangunan dan pelayanan publik, maupun dalam pengelolaan bersama dan sarana publik.

Dewasa ini telah berkembang organisasi non pemerintah atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang berfungsi mengawasi dan mengendalikan jalannya pemerintahan dan pelayanan publik seperti LSM: Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI), *Indonesian Corruption Watch* (ICW), Kontras, Walhi, YLKI dan sebagainya, serta perusahaan swasta yang menjalankan usaha produksi barang dan jasa publik berdasarkan lisensi dari pemerintah. Dari sini kemudian timbul pemikiran baru yang mengarah kepada perubahan pola penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dari pola tradisional atau konvensional menjadi pola baru penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat. Hal tersebut lebih dikenal dengan pergeseran paradigma dari pemerintah (*government*) menjadi kepemerintahan (*governance*) sebagai wujud interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam menghadapi berbagai permasalahan kontemporer yang demikian kompleks, dinamis dan beraneka ragam (*Kooiman, 1993*).

Dalam kaitan dengan reformasi pemerintahan yang sedang berjalan di Indonesia, perubahan paradigma memiliki relevansi yang signifikan, khususnya dalam rangka mengembalikan kepercayaan masyarakat, meningkatkan keberdayaan partisipasi masyarakat, serta dalam upaya pencegahan dan pemberantasan Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Proses demokratisasi politik dan pemerintahan dewasa ini tidak hanya menuntut profesionalitas serta tingginya kinerja aparatur dalam pelayanan publik, akan tetapi secara fundamental menuntut terwujudnya kepemerintahan yang baik, bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Berlandaskan konsepsi kepemerintahan yang baik, di mana pada hakekatnya terdiri dari 3 pilar, yaitu pemerintah, dunia usaha atau sektor swasta dan masyarakat madani, maka arah kebijaksanaan tersebut sejalan dengan konsep dan prinsip "*Reinventing Government*" sebagaimana direkomendasikan *David Osborne* dan *Ted Gaebler* (1992), bahwa pemerintah hendaknya berperan sebagai katalis (*catalytic government*) dimana pemerintah/negara hanya dibatasi pada peran "*steering rather than rowing*" (peran mengendalikan dari pada peran melaksanakan).

Pemerintahan yang bijaksana memiliki arti yang lebih mendalam, yakni tidak sekedar mengandalkan legalitas hukum yang dimiliki untuk menjalankan administrasi publik, akan tetapi juga berusaha menumbuhkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab masyarakat terhadap proses administrasi publik dan hasil-hasil pembangunan yang dicapai (*Nisjar*, 1997:123). Karenanya, agar pemerintah berwibawa, pemerintah harus memberi kesempatan dan peluang atau menciptakan keberdayaan dan kualitas masyarakat yang lebih baik.

Untuk mewujudkan good governance, diperlukan manajemen penyelenggaraan pemerintah yang baik dan handal, yakni manajemen yang kondusif, responsif dan adaptif. Berkaitan dengan hal tersebut, maka karakteristik *good governance*, diharapkan dapat diwujudkan dengan cara melakukan pembangunan kualitas manusia sebagai pelaku *good governance*. Salah satu cara untuk membentuk sumber daya manusia berkualitas termasuk, perlu mengikuti strategi pemberdayaan sumber daya manusia yang salah satu caranya adalah dengan membangun sistem manajemen kinerja agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja menuju kepemerintahan yang baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. METODE PENELITIAN

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode/teknik/studi dokumenter atau literatur. Penelitian terhadap bahan dokumen atau studi dokumenter diutarakan oleh Nasution bahwa dokumen dapat dipandang sebagai "nara-sumber", yang dapat menjawab pertanyaan yang diajukan kepadanya. Dokumen akan berbicara atau mengemukakan seakan-akan peneliti mengadakan wawancara dengan dokumen/literatur termasud. Peneliti dapat mengajukan pertanyaan yang bersifat "*emic*" atau epilog prolog, yaitu sebagai pengantar pada taraf permulaan. Bagaimana pandangan dokumen itu mengenai dunia kenyataan, kemudian dengan berlanjutnya penelitian, peneliti dapat mengajukan pertanyaan yang lebih bersifat "*etic*" atau bahasa. Tentu saja dokumen hanya dapat "*bereaksi*" sejauh apa yang tertulis, namun banyak yang dapat ditafsirkan dari tulisan tersebut, tidak tersurat akan tetapi tersirat.

Sedangkan menurut Nawawi, teknik atau studi documenter ini adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip yang termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil/hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Oleh karena dalam setiap penelitian tidak pernah dapat dilepaskan dari literatur-literatur ilmiah, maka kegiatan studi kepustakaan ini menjadi sangat penting. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini berfungsi sebagai alat pengumpul data utama, karena pembuktian hipotesisnya dilakukan secara logis dan

rasional melalui pendapat, teori atau hukum yang diterima kebenarannya, baik menolak maupun mendukung hipotesis tersebut. Untuk mempermudah seorang peneliti dalam melakukan studi kepustakaan, diperlukan pengetahuan tentang peraturan dan organisasi perpustakaan sebagai sumber literatur yang diperlukannya.

Berdasarkan tujuannya, maka metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif (kualitatif) yang didesain untuk dapat menjaring dan mengutarakan masalah-masalah aktual dan relevan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Menurut *Nazir* (1993:63), penelitian deskriptif meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, atau suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematik, aktual dan akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Pemakaian metode deskriptif ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan pelaksanaan atau implementasi strategi pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

B. JENIS DATA DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk kepentingan penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah:

1. Data primer, berupa informasi dari literatur/buku, dokumen, hasil penelitian, lokakarya/seminar dan sejenisnya yang berkaitan dengan materi penelitian serta peraturan perundang-undangan

- khususnya peraturan kepegawaian dan bahan lainnya yang terkait. Pengumpulan data primer ini bertujuan untuk mengkaji, meneliti dan menelusuri data lebih lanjut, untuk kemudian dianalisis.
2. Data sekunder, berupa informasi dari para pembina dan pengelola di bidang kepegawaian, dalam rangka mencari/ menemukan permasalahan yang terjadi beserta beberapa alternatif pemecahan masalah, sesuai dengan situasi dan kondisi atau tuntutan dan harapan.

Untuk mengumpulkan kedua jenis data tersebut, maka data primer dikumpulkan dengan cara membaca dari bahan yang ada/studi dokumentasi dan membandingkan. Sedangkan data sekunder dikumpulkan dengan cara mengadakan observasi, mengajukan pertanyaan apabila diperlukan.

C. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yaitu suatu cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif analisis dan segala sesuatu yang dinyatakan secara tertulis atau pesan, diteliti, dipelajari dan dianalisis secara utuh. Dengan kata lain penelitian tidak mengungkap kebenaran belaka, tetapi memahami kebenaran tersebut. Berkaitan dengan hal ini, peneliti mengklasifikasikan berbagai informasi yang diperoleh berdasarkan topik/materi tertentu, kemudian menganalisisnya dan menyimpulkannya.

D. JADWAL PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dalam tahun anggaran 2004, mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember. Pelaksanaan kegiatan penelitian ini dapat dilihat pada jadwal penelitian berikut ini.

Tabel 3.1
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Nama Kegiatan	TAHUN 2004											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
1	Persiapan penelitian												
2	Pengumpulan data												
3	Identifikasi dan analisis data												
4	Pengolahan data												
5	Penulisan hasil penelitian												
6	Presentasi hasil penelitian												
7	Finalisasi penulisan hasil penelitian												
8	Pencetakan hasil penelitian												

BAB IV

KONDISI DAN MASALAH SERTA UPAYA PEMECAHAN MASALAH PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA APARATUR

A. KONDISI DAN MASALAH YANG DIHADAPI DALAM PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA APARATUR

Perlu diakui, bahwa dewasa ini kinerja sumber daya aparatur dirasakan masih belum optimal, hal ini salah satunya disebabkan oleh ukuran atau jumlah sumber daya aparatur yang masih besar dan kurang profesional, susunan organisasi pemerintah yang belum sepenuhnya mengacu kepada kebutuhan, pembagian tugas antar instansi/unit kurang jelas, prosedur standar belum tersedia secara baku serta sistem pengawasan yang belum efektif.

Dengan telah dicanangkannya pelaksanaan otonomi luas berdasarkan UU Nomor 22 tahun 1999 yang telah diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, maka telah dilakukan beberapa kegiatan mendasar untuk menunjang otonomi luas tersebut antara lain, penataan: kelembagaan, kewenangan, personil, dokumen dan arsip, keuangan dan asset serta kegiatan peningkatan kapasitas daerah.

Kementerian Penertiban Aparatur Negara telah melakukan koordinasi pelaksanaan program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur. Program tersebut bertujuan untuk menciptakan pegawai negeri sipil yang profesional, netral dan dapat mempertanggungjawabkan keputusan serta tindakannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, telah diutarakan strategi sebagai berikut:

1. Menetapkan konsep kepegawaian yang terpadu, dalam rangka menjamin kualitas dan memantapkan peranan PNS sebagai perekat bangsa.
2. Memperkenalkan sistem manajemen kepegawaian berdasarkan merit, guna mendorong terciptanya profesionalitas di lingkungan birokrasi.
3. Memberlakukan sistem renumerasi yang layak, adil agar memacu kinerja.
4. Menyempurnakan sistem penyelenggaraan pendidikan dan latihan agar mendukung peningkatan kompetensi.
5. Menyempurnakan sistem pemberhentian.
6. Menyusun kode etik aparatur dalam upaya membina sikap dan perilaku PNS sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dan menjamin netralitas PNS.
7. Memantapkan sistem manajemen informasi kepegawaian.
8. Melakukan rasionalisasi pegawai, guna mendukung perbaikan komposisi pegawai di tingkat pusat dan daerah.

Dalam realita kehidupan organisasi pemerintahan, terbentuknya SDM termasuk pimpinan yang berpola pikir sesuai dengan yang diharapkan tidak mungkin tiba-tiba terjadi, akan tetapi harus difasilitasi dengan sistem kepegawaian, prosedur dan budaya kerja yang menunjang harus dilegalisasi dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Sistem kepegawaian negara dan daerah di Indonesia ditujukan untuk menciptakan aparatur yang berkualitas dan profesional diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dan operasionalnya diatur dalam berbagai Peraturan Pemerintah seperti: dalam PP No. 9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian

Pegawai Negeri Sipil (PNS), PP No.11, 12, 13 tahun 2002, masing-masing tentang pengadaan, kenaikan pangkat dan pengangkatan PNS, serta PP No. 96, 97, 98, 99, 100 dan 101 tahun 2000 masing-masing tentang wewenang pengangkatan, pembinaan dan pemberhentian, formasi, pengadaan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan struktural dan pendidikan dan latihan PNS. Dan Kepres yang substansinya disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan otonomi daerah, yang meliputi: kewenangan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian, formasi, pengadaan kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan, sampai dengan peningkatan eselonering.

Selain itu, untuk menunjang upaya peningkatan kualitas, kinerja dan profesionalisme aparatur khususnya pada pimpinan organisasi pada semua tingkat, Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan keputusan (SK BKN No. 43/KEP/2001) tentang standar kompetensi jabatan struktural PNS, yang pada kenyataanya masih belum dan sulit direalisasikan.

Salah satu perubahan yang paling mendasar dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 adalah manajemen kepegawaian yang diorientasikan kepada profesionalisme pegawai negeri sipil, yang bertugas memberi pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan, netral, keluar dari pengaruh semua golongan/partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan tersebut, sumber daya aparatur dituntut memiliki profesionalisme, wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Timbulnya komitmen internal sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan lingkungan organisasi dalam menumbuhkan sikap dan perilaku profesional karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab.

Sejak awal pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 1999 masih dijumpai masalah/kelemahan dalam bidang sumber daya aparatur, antara lain: kualitas dan kuantitas, pendidikan dan latihan, kesejahteraan, pengembangan karir, terhambatnya mutasi pegawai dengan alasan mengemukanya sikap primordialisme dan kedaerahan yang sempit dalam penempatan pegawai.

Kata kunci “profesional” membawa konsekuensi, bahwa penanganan manajemen sumber daya aparatur merupakan “faktor kunci keberhasilan” dalam proses perubahan manajemen pemerintahan yang sedang dan akan berlangsung. Masalah mendasar yang harus diselesaikan, meliputi antara lain:

1. Mengembangkan sistem kepegawaian terpadu dengan desentralisasi manajemen yang proporsional dan rasional, sehingga konsep otonomi daerah dilaksanakan dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan stratejik, berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.
3. Memantapkan profesionalitas PNS yang seimbang dengan kebutuhan organisasi, pengembangan karir, dan kesejahteraan pegawai.

Berikut ini beberapa masalah yang dihadapi dalam pemberdayaan sumber daya aparatur, diantaranya adalah:

1. Manajemen belum memiliki keahlian dalam proses pemberdayaan. Untuk melakukan pemberdayaan perlu kecakapan dan pemahaman cukup tentang konsep pemberdayaan. Kurangnya pemahaman terhadap pemberdayaan menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan pemberdayaan, dengan demikian, akhirnya kinerja tidak dapat meningkat, sehingga sulit untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik.
2. Kurangnya dorongan dan komitmen manajemen terhadap upaya pemberdayaan. Karena pemberdayaan akan mengurangi kekuasaan dari para eksekutif maka perlu kesadaran pimpinan tingkat menengah dan atas untuk membagi kekuasaan dan wewenangnya. Jika tidak ada komitmen, maka pemberdayaan hanya digunakan sebagai alat manipulatif untuk menjamin kelengkapan tugas dan tanggung jawab. Karyawan dan pemberdayaan hanya digunakan alat seleksi dan membagi tenaga kerja yang diberdayakan melalui kekuatan berpikir dan kreativitas yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang ada.
3. Adanya keengganhan karyawan untuk diberdayakan, merasa kemampuan yang dimiliki sudah cukup. Hal ini sangat berpengaruh terhadap karyawan lain dan mereka akan berusaha mencari teman dan membujuk untuk menolak program pemberdayaan yang ditawarkan manajemen. Besarnya biaya dan waktu yang dikeluarkan, menyebabkan manajemen akan mempertimbangkan biaya yang harus dikeluarkan dan kontribusi yang akan diperoleh. Mahalnya biaya dan lamanya waktu yang

diperlukan untuk melakukan pemberdayaan, menghalangi manajemen untuk melakukan program pemberdayaan. Karena keterbatasan sumber daya organisasi, dan lama waktu yang dibutuhkan membuat program pemberdayaan terhambat.

4. Manajemen gagal dalam menyediakan umpan balik dan saran konstruktif. Pemberian umpan balik terhadap hasil kerja dan prestasi yang dicapai karyawan penting untuk memotivasi dan mendorong prestasi optimal karyawan. Umpan balik dapat berbentuk peningkatan gaji, promosi jabatan atau pemberian bonus sebagai penghargaan organisasi terhadap prestasi yang dilakukan. Pemberdayaan akan gagal jika tidak memberikan umpan balik yang memadai.
5. Program pemberdayaan juga membawa risiko terhadap pimpinan dalam organisasi. Ada beberapa risiko yang disadari oleh para pimpinan dalam program pemberdayaan antara lain:
 - a. Pimpinan sangat tergantung pada karyawan dalam mengidentifikasi masalah dan pemecahannya, peningkatan produktivitas, dan inovasi dalam organisasi.
 - b. Pimpinan diharuskan banyak melakukan negosiasi dan sedikit memberi instruksi, sehingga keahlian negosiasi lebih dipentingkan daripada yang lain.
 - c. Kecenderungan untuk kurang kompetisi jika program pemberdayaan dilakukan lebih dulu sehingga budaya organisasi kurang mendukung kompetisi diantara karyawan.
6. Manajemen sumber daya aparatur pada umumnya masih bersifat ketatausahaan, yang antara lain berupa kegiatan pencatatan, pembuatan surat keputusan, yang umumnya bersifat rutin. Sedangkan kegiatan perencanaan kepegawaian, pengembangan

pegawai, dan lain-lain kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya sedikit sekali dilakukan.

7. Sistem renumerasi yang berlaku masih belum dapat berfungsi sebagai pemacu peningkatan kinerja karena jumlahnya masih belum dapat memenuhi kebutuhan hidup layak dan penetapan besaran gaji pokok dan tunjangan yang masih belum didasarkan pada bobot jabatan. Akibatnya, struktur gaji pokok masih belum memenuhi prinsip-prinsip keadilan individu, internal dan eksternal.
8. Disiplin pegawai masih rendah dan mekanisme akuntabilitas belum dapat ditegakkan. Hal tersebut disebabkan antara lain tidak jelasnya uraian tugas dan tanggung jawab serta sasaran pencapaian hasil yang dibebankan kepada karyawan. Pendidikan dan pelatihan belum dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan diklat, demikian pula pengembangan diklat.

B. UPAYA PEMECAHAN MASALAH DALAM PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA APARATUR

Pemberdayaan merupakan konsep baru dan sebagai suatu strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Perubahan arah persaingan dari yang bersifat material menuju kompetensi berbasis pengetahuan menuntut manajemen berpacu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui program pemberdayaan, organisasi berusaha memacu kreativitas dan inovasi yang dimiliki karyawan dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab pada bawahan untuk mengambil keputusan. Untuk melakukan pemberdayaan perlu

dukungan dari seluruh anggota organisasi terutama eksekutif, karena proses pemberdayaan akan mengurangi kekuatan yang dimiliki eksekutif. Dengan pembentukan lingkungan yang kondusif untuk proses pemberdayaan diharapkan organisasi berhasil dan dapat memunculkan komitmen *internal* karyawan terhadap organisasi. Dengan program pemberdayaan diharapkan organisasi tetap eksis dan menang dalam persaingan global karena memiliki keunggulan kompetitif dari sumber daya yang dimiliki.

Dari beberapa masalah yang dihadapi dalam pemberdayaan sumber daya aparatur, maka perlu dipikirkan upaya pemecahan masalah, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perlu ada upaya untuk mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program pemberdayaan yang diperoleh dari berbagai sumber/literatur maupun dari para ahli yang kompeten dalam bidang pemberdayaan. Karena semakin banyak referensi yang diperoleh semakin baik, sebagai bahan pertimbangan manajemen. Untuk mendukung efektivitas pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen, maka manajemen harus mengetahui faktor lain yang digunakan untuk mendukung pemberdayaan antara lain: penentuan jangka panjang, penggunaan software, dan penentuan anggaran, serta lainnya.
2. Memberi cukup dorongan/motivasi dan mengadakan komitmen bersama dalam manajemen terhadap arti pentingnya pemberdayaan sumber daya aparatur. Dengan demikian timbul kesadaran dari pimpinan semua tingkatan untuk mendeklasikan kekuatan dan wewenangnya. Menciptakan, menjaga dan meningkatkan saling percaya, untuk membentuk lingkungan yang

memberdayakan. Pimpinan yang percaya stafnya tanpa ragu mendelegasikan berbagai tugas yang penting, saling percaya akan mendorong mengungkap berbagai masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan pimpinan.

3. Memberi motivasi kepada karyawan, agar karyawan tidak segan untuk diberdayakan. Memberi pengertian kepada karyawan akan pentingnya pemberdayaan sehingga seluruh karyawan paham, mau dan aktif dalam proses pemberdayaan. Membuat daftar kegiatan/kesempatan yang mendukung pemberdayaan. Dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan untuk peningkatan kinerja karyawan dan kegiatan tersebut disosialisasikan untuk menghindari penolakan dari karyawan. Memberi pengertian kepada karyawan agar memahami job expectation dan matrik, sehingga setiap karyawan mengetahui harapan yang akan didapat jika melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan dalam proses pemberdayaan untuk peningkatan kinerja dan produktivitas guna mewujudkan kepemerintahan yang baik.
4. Dalam pelaksanaan pemberdayaan sumber daya aparatur, walaupun memerlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit, namun karena untuk masa yang akan datang meningkatkan kemampuan dan pengetahuan serta merubah perilaku sangat penting untuk meningkatkan kinerja, maka pemberdayaan perlu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.
5. Untuk mengantisipasi terhadap kegagalan, dilaksanakan upaya pemberdayaan, yang harus disiapkan berbagai alternatif. Perlu difikirkan berbagai alternatif dalam rencana memberikan umpan

- balik yang memadai dan menilai kemajuan yang diperoleh, dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses penting untuk mengukur keberhasilan yang diperoleh, utamanya mengevaluasi faktor penghambat kegagalan proses pemberdayaan.
- 6. Menetapkan prosedur tindak lanjut untuk saling berbagi kemajuan kepada setiap karyawan secara individu dan kelompok. Setelah dilakukan pelatihan maka dibutuhkan tindak lanjut untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh. Berbagai keberhasilan orang lain diharapkan mampu memacu karyawan untuk lebih kreatif melakukan pemberdayaan guna keberhasilan.
- 7. Untuk mengatasi kondisi sumber daya aparatur yang kurang/tidak berkualitas, diperlukan upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitasnya agar karyawan mampu bekerja optimal sehingga dapat memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal ini hanya mungkin tercapai melalui peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dalam berbagai aspek, baik aspek: intelektual, manajerial maupun perilaku. Kebijakan untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang perlu mendapat perhatian adalah tentang pola pengembangan dan pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil.
- 8. Terdapat beberapa variabel yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan dan latihan, diantaranya adalah: analisis kebutuhan pelatihan dan transfer pelatihan. Dalam rangka menganalisis dan menilai kebutuhan pelatihan dapat digunakan berbagai pendekatan. Dalam transfer pelatihan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi suksesnya transfer

pelatihan antara lain: faktor individual, motivasi dan lingkungan.

Strategi dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui kemitraan (dengan berbagai lembaga/instansi pemerintah maupun swasta, pengembangan kelembagaan diklat, diklat tingkat pusat, tingkat provinsi dan tingkat kabupaten/kota), pengembangan kapasitas personil diklat, swadana dan lain-lain.

9. Untuk melaksanakan pendidikan dan latihan yang berimbang, pemerintah daerah perlu mengkaji dan melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan guna pengembangan tugas dan pengembangan aparatur di daerahnya. Di samping itu, untuk menyiapkan berbagai tuntutan kebutuhan daerah, maka secara terus menerus hendaknya dilakukan pengkajian, pembahasan dan upaya pengembangan berbagai jenis pendidikan dan latihan. Pembaharuan terhadap pola pengembangan, pendidikan dan latihan sumber daya aparatur dapat dilakukan melalui penyempurnaan berbagai peraturan perundungan di bidang kepegawaian, penguatan kelembagaan pengelola sumber daya aparatur dan kediklatan, dan memberi perhatian memadai mengenai anggaran, sarana dan prasarana serta sistem penggajian yang dapat menjamin kesejahteraan aparatur.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Demi terbentuknya sumber daya aparatur terminus pimpinan organisasi pemerintah yang tangguh di masa yang akan datang, maka perlu segera diimplementasikan pemberdayaan sumber daya aparatur, terminus perbaikan sistem manajemen sumber daya aparatur, mulai dari aspek perencanaan dan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan sampai dengan aspek pemberhentian/pensiun pegawai. Pelaksanaan pemberdayaan dan perbaikan sistem tersebut, baik di pusat maupun di daerah, harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga akan menunjang peningkatan kinerja dalam upaya pembentukkan aparatur yang berkualitas, profesional, berkinerja tinggi.
2. Dewasa ini, reformasi kepegawaian di Indonesia soda saatnya untuk dilakukan, khususnya dalam rangka menjawab pelaksanaan amanat GBHN untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik serta menjawab tuntutan masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, transparan dan bertanggung jawab. Reformasi melalui pemberdayaan sangat diperlukan dalam rangka mengembangkan profesionalisme, mendukung pelaksanaan otonomi daerah dan upaya pemulihan ekonomi.
3. Dalam rangka menciptakan sumber daya aparatur professional, hendaknya disusun rancangan dan dilaksanakan reformasi sistem kepegawaian yang:
 - a. Mengakomodasi sistem kepegawaian dalam rangka otonomi daerah;
 - b. Mengembangkan

sistem kearah demokratisasi, profesionalisme, dan berorientasi pada kinerja; c. Menyiapkan persyaratan dari sistem yang dikembangkan. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu dilakukan "upaya antara" untuk mengoptimalkan sistem yang berjalan dengan mengakomodasi sistem kepegawaian yang akan dikembangkan. Pengembangan sistem kepegawaian diharapkan dapat dilaksanakan dengan pentahapan yang jelas serta memperhitungkan masa transisi, sehingga sistem yang dikembangkan tidak mengganggu pelaksanaan mekanisme kegiatan yang berjalan, serta tidak merugikan hak pegawai termasuk pembinaan kariernya.

4. Pemberdayaan merupakan konsep baru sebagai suatu strategi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya aparatur guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik). Untuk melakukan pemberdayaan, perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi, utamanya para pimpinan sehingga organisasi tetap eksis dan menang dalam persaingan global, karena memiliki keunggulan kompetitif.
5. Pada dasarnya cukup banyak model strategi pemberdayaan sumber daya aparatur yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik, di antaranya: model pemberian peran, model kelompok kerja dan model pemberian kewenangan. Pemberdayaan sumber daya aparatur perlu diimplementasikan antara lain dengan cara: memberi kewenangan yang jelas, mengembangkan kompetensi dan kepercayaan, memanfaatkan peluang, memberikan tanggung jawab dan mengembangkan budaya organisasi dan saling mendukung.

6. Dalam rangka terbentuknya sumber daya aparatur yang berkinerja tinggi, handal dan profesional perlu ditunjang oleh manajemen kinerja yang baik, karena kegiatan manajemen sumber daya aparatur masih belum sepenuhnya berfokus pada perencanaan dan pengembangan sebagaimana mestinya.
7. Program pendidikan dan latihan dalam rangka pemberdayaan sumber daya aparatur merupakan instrumen yang penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang mencakup peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap perilaku, dan koreksi terhadap kelemahan kinerja. Pendidikan dan latihan ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya aparatur, baik tingkat individu maupun organisasi. Pengembangan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya aparatur yang berperan menentukan dalam mencapai tujuan organisasi, yang dalam kenyataannya memerlukan investasi yang mahal dan tidak mudah dilaksanakan secara efektif.

B. SARAN

1. Lahirnya UU Nomor 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian diharapkan dapat membawa perubahan yang mendasar dalam sistem manajemen kepegawaian guna mewujudkan profesionalisme. Profesionalisme dalam pembinaan karir yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi untuk meningkatkan kemampuannya secara

profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan dalam jabatan hendaknya didasarkan atas penilaian prestasi kerja yang obyektif, kompetensi yang dimiliki dan pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti.

2. UU Nomor 43 Tahun 1999 mengandung makna bahwa sistem yang dianut adalah untuk mendorong pengembangan otonomi daerah sehingga kebijakan kepegawaian yang dilaksanakan daerah otonom sesuai dengan kebutuhan dalam hal pengangkatan, penempatan, pemindahan dan mutasi maupun pemberhentian sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Badan Kepegawaian Daerah diharapkan dapat segera melakukan reposisi dan reorientasi manajemen kepegawaian agar mampu merespons tuntutan dilapangan, sehingga mampu menghadapi persaingan bebas di era globalisasi dengan titik berat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan.
3. Manajemen sumber daya aparatur di Indonesia yang diatur dalam UU Nomor 43 tahun 1999 dan yang dituangkan dalam berbagai peraturan pemerintah diharapkan benar-benar dapat mendukung upaya pemerintah pusat dan daerah, dalam menciptakan aparatur pemerintah yang handal dan profesional guna mewujudkan kepemerintahan yang baik. Adapun aspek manajemen sumber daya manusia yang sangat krusial dalam hal ini adalah perencanaan dan rekrutmen, penempatan, pengembangan karir serta pemberhentian/pensiun. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dikaji bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya, aparatur untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan kepemerintahan yang baik.

4. Reposisi dan reorientasi manajemen kepegawaian berfokus pada optimalisasi sumber daya manusia yang ahli, terampil dan profesional, yaitu mampu: melakukan analisis pekerjaan/kinerja pegawai yang dihubungkan dengan imbal jasa pegawai beserta ukurannya.
5. Perlu ada upaya untuk mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program pemberdayaan yang diperoleh dari berbagai sumber/literatur maupun dari para ahli yang kompeten dalam bidang pemberdayaan.
6. Memberi cukup dorongan/motivasi dan mengadakan komitmen bersama dalam manajemen terhadap arti pentingnya pemberdayaan sumber daya aparatur. Dengan demikian timbul kesadaran dari pimpinan semua tingkatan untuk mendlegasikan kekuatan dan wewenangnya. Menciptakan, menjaga dan meningkatkan saling percaya, untuk membentuk lingkungan yang memberdayakan.
7. Memberi motivasi kepada karyawan, agar karyawan tidak segan untuk diberdayakan. Memberi pengertian kepada karyawan akan pentingnya pemberdayaan sehingga seluruh karyawan paham, mau dan aktif dalam proses pemberdayaan.
8. Perlu difikirkan berbagai alternatif dalam rencana memberikan umpan balik yang memadai dan menilai kemajuan yang diperoleh, dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses penting untuk mengukur keberhasilan yang diperoleh, utamanya mengevaluasi faktor penghambat kegagalan proses pemberdayaan.
9. Untuk mengatasi kondisi sumber daya aparatur yang kurang/tidak berkualitas, diperlukan upaya sistematis dalam

- meningkatkan kapasitasnya karyawan mampu bekerja optimal sehingga dapat memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat.
10. Untuk melaksanakan pendidikan dan latihan yang berimbang, pemerintah daerah perlu mengkaji dan melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan latihan guna pengembangan tugas dan pengembangan aparatur di daerahnya. Di samping itu, untuk menyikapi berbagai tuntutan kebutuhan daerah, maka secara terus menerus hendaknya dilakukan pengkajian, pembahasan dan upaya pengembangan berbagai jenis pendidikan dan latihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bounds, G.M. & Pace, L.A, "Human Resources Management for Competency Capability," In Sthal, M. & Bounds, G.M., Competing Globally Trought Customer Values, Quarum Books, New York, 1999.
- Bowen, et.al. (1972). "The Empowerment of Service Work: What, Why, how, and When, " *Management Review*, 1972.
- Corner, J. & Ullrich, D., Human Resources Roles, Creating Values, Short Rethoric, "Human Recources Planning, 1996.
- Dyer,L.et.al.,, " A Strategy of Human Recources Management" In Dyer, L. (eds), *Human Resource Managemen: Roles and Responsibilities*, American Society for Personnel and Bureau of National Affairs, Washington, D.C, 1998.
- Greer, C.G., *Strategy and Human Resources a General Managerial Perspective*, NJ: Prentice Hall, Englewood Clift, 1995.
- Harvey, L.J., "Nine Major Trends in Human Resources Management, " *Personnel Administrator*, 1986.
- Lado, A.A & Wilson , M.C, (1994), "Human Resources System and Sutained Competitive Advantage: A Competency Based Perspectives, " *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, 1994.
- Narkevis, A.R., et.al.,, Strategic Human Resources Management, Thompson Publishing Company, Australian South Melbourne, 1996.
- Niles, R.E. et. al.,, Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Richard Irwin, Inc, 1994.

- Sanchez, R. & A. Heine, "Competence Based Strategic Management: Concept and Issues for Theory, Research and Practice," (A. Heine & R. Sanchez (eds), Competence Based Strategies Management, John Wiley and Sons, Canada. 1997.
- Schuller, R.S & Jackson, S.E., Human Resources Management Positioning for the 21st Centuries, 6th, Edition, NJ: West Publishing Company, 1996.
- Stahl, G.E., et, al., "Competing on Capabilities: The New Rules of the Corporate Strategy, "Human Resources Management, 1992.
- Ulrich, D., "A New Mandate for Human Resources, "Harvard Business Review, January-February, 1998.
- Sarah Cook & Steve Macaulay : Perfect Empowerment Pemberdayaan yang Tepat. PT. Elek Media Kompur dan Kelompok Gramedia, Jakarta, 1977.
- Soerjono : Pemberdayaan Sumber Daya, LAN – RI, Jakarta 2000.
- F.X. Soedjadi : Manajemen Sumber Daya Manusia LAN – RI, Jakarta 1999.
- Sondang P. Siagian, Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi, Gunung Agung, Jakarta 1985.
- Sinaga, Anggiat & Sri Hadiati, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia LAN – RI, Jakarta, 2001.
- Barry Cushway, Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Gramedia, Jakarta, 1999.
- Barry Cushway, Derek Lodge, Organisational Behaviour and Design, PT. Elek Media Computindo, Jakarta, 1990.
- Robbins Stepen. P. Organisational Behaviour, 6th, Prentice Hall Insl. Edition USA. 1996.

- Werther B. William, Jr. dan Davis Keith, Human Resources and Personnel Management, Mc Graw Hill, USA, 1996.
- Administrasi Negara, Lembaga: Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja), Jakarta, 1992
- Armstrong, Michael & Angel Baron, Performance Management : The New Reality, 1998.
- Argys, Chris, Empowerment: The Emperor New Clothes, Harvard Business Review, May-Jun, 1990.
- Bernardin & Rusel, Human Resource Management, Second Edition, Irwin Mc. Graw Hill, 1998.
- Bhatta, Gambhir, Capasity Building at the Local Level for Effective Governance, Empowerment Without Capasity is Meaningless, 1996.
- Fitzsimmons, James A, and Mona J. Fitzsimmons, Service Management for Competitive Advantage, New York: Mc. Graw Hill International Edition, 1994.
- [Http: Humanresources.About.Com/library/weekly/aa 102300 a.htm](http://Humanresources.About.Com/library/weekly/aa102300.a.htm)
- LAN – BPKP, Akuntabilitas dan Good Governance, LAN – RI, Jakarta 2000.
- Marquard, M.J Learning Organization, New York, Mc Kinsey, Jerome B. Lawrence C Howard, Public Administration: Balancing Power and Accountability, Oak Park, Linios: More Publishing Company, Inc, 1997/1979.
- Mustopadidjaja, AR. Transformasi Manajemen Menghadapi Globalisasi Ekonomi dalam Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol. 1, No. 1, Jakarta, Persadi, 1997.

- Mitrance, A. et.al. Competency Based Human Resources Management London: Kogan Page, 1992.
- Osborne, David and Ted Gaebler, Reinventing Governance : Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co. Inc, 1992.
- Sedarmayanti, Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan, Bandung: Mandar Maju, 1999.
-, et.al.The Dance of Change, The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, USA: Curren en Doubleday, 1999.
- Sustermeister, Robert A, People and Productivity, Mc. Graw Hill Book Company, 1963.
- Steward, Thomas A, Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations, Doubleday, 1997.
- Timpe, Dale A. The Art and Science of Business Management Productivity, New York: Kend Publishing, 1989.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, Good Governance, Paradigma Baru Manajemen Pembangunan, Jakarta: UI Press. 2000.
-, Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan, Bandung: Mandar Maju, 2003.
- Ullrich, Dave, A New Mandate for Human Resources Harvard Business Review, January-February, 1998
- UNDP, Governance for Suitable Development, A Policy Document, New York: UNDP

....., UNDP and Governance: Experiences and Lesson Learned Series No. 1, New York: UNDP Management Development and Governance Division, 1999.

