

# OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA PERANGKAT DAERAH DALAM PERSPEKTIF KUALITAS SUMBER DAYA APARATUR

Oleh : IWAN SATIBI

(Dosen Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Pasundan Jawa Barat)

## ABSTRACT

*The improvement of government apparatus performance is a non-negotiable compulsory. The urgency of this performance improvement can be understood in line with the increasing demands for a service of government officials that has been assessed by many experts and the result is still disappointing. One of the strategic efforts that can be done is through improving the quality of personnel resources. Therefore, the extent to which the strengthening of the policy of increasing the quality of personnel resources can make a significant contribution towards the improvement of the performance of regional-unit organization.*

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja aparatur saat ini diakui ataupun tidak masih menjadi problem umum yang dihadapi oleh pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kondisi tersebut mencerminkan betapa tidak ringannya tantangan dan kendala yang dihadapi oleh kelembagaan pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan adapatabel dan mampu menjawab tuntutan masyarakat. Apalagi tingkat pengetahuan dan daya kritisme masyarakat saat ini sudah semakin tinggi seiring dengan percepatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada posisi seperti ini, pemerintah jelas perlu bekerja keras dan serius mengapresiasi setiap tuntutan dan harapan masyarakat.

Sebagai salah satu *leading sector*, dalam pemberian pelayanan pada

masyarakat, pemerintah daerah khususnya satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) memiliki posisi yang sangat strategis dalam menopang setiap visi, misi dan program pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Strategisnya posisi satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) dapat dipahami mengingat kelembagaan tersebut secara hakiki memiliki tugas dan fungsi sebagai perangkat daerah yang menangani masalah-masalah pelayanan terhadap masyarakat. Namun demikian, besarnya tantangan, kendala dan tanggung jawab yang harus dipikul oleh masing-masing satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) pada umumnya tidak selalu berbanding lurus dengan potensi dan kemampuan sumber daya aparatur yang dimiliki. Kondisi tersebut, kemudian tidak saja menjadi

beban bagi pemerintah daerah tetapi juga menjadi kendala manakala tidak diantisipasi sedini mungkin. Lantas, apa sebenarnya yang menjadi problem bagi pemerintah daerah dan strategi apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut? Tulisan ini, akan mencoba memberikan jawaban terhadap pertanyaan tersebut.

## 2. PROBLEM UMUM YANG DIHADAPI PEMERINTAH DAERAH

Harus disadari bahwa melimpahnya sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dimiliki pemerintah daerah saat ini, sesungguhnya sudah tidak akan menjamin keberhasilan dalam mengusung visi dan misi masing-masing pemerintah daerah, manakala tidak dibarengi dengan peningkatan kemampuan sumber daya aparatur yang kompeten dan profesional. Dalam perspektif ini, penguatan kebijakan yang mendukung terhadap peningkatan kemampuan sumber daya aparatur, tentu saja menjadi semakin penting untuk dilakukan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa melalui peningkatan kemampuan sumber daya aparatur, pemerintah daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sebagai lembaga yang berperan dalam mewujudkan pelayanan pada masyarakat.

Urgensi peningkatan kualitas sumber daya aparatur ini juga diilhami oleh tantangan dan kendala yang umumnya dihadapi oleh pemerintah daerah saat ini, baik menyangkut masalah sosial, ekonomi, politik, budaya, lingkungan hidup, pendidikan dan sebagainya. Jika ditelusuri secara komprehensif, maka problem umum yang dihadapi oleh masing-masing pemerintah daerah antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Masalah Sosial
  - (a) Meningkatnya jumlah pengemis dan pengamen jalanan,
  - (b) Meningkatnya jumlah pengangguran,
  - (c) Masih menguatnya fenomena pelacuran (baik yang terbuka maupun yang terselubung),
  - (d) Fenomena pembunuhan, pemerkosaan dan pencurian,
  - (e) Ketimpangan sosial yang berimplikasi pada masalah kecemburuan sosial
- 2) Masalah Ekonomi
  - (a) Tingginya kesenjangan ekonomi,
  - (b) Rendahnya daya beli masyarakat,
  - (c) Rendahnya investasi,
  - (d) Munculnya persaingan antar pelaku ekonomi yang kurang sehat,
  - (e) PKL (pedagang kali lima) yang belum sepenuhnya dapat ditertibkan,
- 3) Masalah Politik
  - (a) Maraknya aksi atau penolakan komponen masyarakat terhadap berbagai kebijakan pemerintah, baik pemerintah pusat yang mengakibatkan meningkatnya 'suhu politik',
  - (b) Adanya persaingan antar elit politik di lingkungan pemerintah daerah, diakui maupun tidak akan berimplikasi pada kondisi politik di daerah,
  - (c) Dan sebagainya,
- 4) Masalah Budaya
  - (a) Terpinggirkannya budaya lokal (sunda) sebagai akibat menguatnya budaya global,
  - (b) Belum tersedianya fasilitas pengembangan budaya yang representatif,

- (c) Rendahnya kesadaran masyarakat terhadap pembangunan budaya
- (d) Terbatasnya anggaran untuk penggalian dan pengembangan budaya,

#### 5) Lingkungan Hidup

- (a) Semakin tingginya tingkat polusi, baik polusi udara, air maupun polusi tanah,
- (b) Masalah sampah yang belum dapat diselesaikan secara komprehensif,
- (c) Rusaknya berbagai lahan resapan air, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya bencana, baik longsor maupun banjir,
- (d) Semakin menipisnya sumber daya air bersih yang dibutuhkan masyarakat,

#### 6) Masalah Pendidikan

- (a) Masih relative rendahnya kualitas pendidikan baik pada tingkat SD, SMP, SMU, maupun pendidikan tinggi,
- (b) Belum meratanya kualitas pendidikan, baik pada tingkat SD, SMP, SMU, maupun pendidikan tinggi,
- (c) Belum lengkapnya fasilitas pendidikan yang memadai,
- (d) Masih rendahnya kualitas sebagian guru, baik di tingkat SD, SMP maupun SMU,

#### 7) Lain-lain

- (a) Masih menguatnya fenomena KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) diberbagai sektor di lingkungan aparaturnya Pemerintah Kota Bandung,
- (b) Masih rendahnya kualitas sumber daya aparaturnya pemerintah

khususnya di daerah,

- (c) Belum terbangunnya tertib hukum secara massif, baik di lingkungan pemerintah maupun masyarakat secara umum,
- (d) Semakin tingginya tingkat kemacetan lalu lintas,

Berbagai persoalan krusial di atas tentunya membutuhkan penanganan yang serius dari berbagai pihak terutama dari pemerintah daerah. Karena jika hal tersebut dibiarkan, dikhawatirkan akan menjadi "bom waktu" yang pada suatu saat bisa meledak dan menghancurkan berbagai pranata sosial. Oleh karena itu, pemerintah daerah seyogyanya mampu memberikan merespon yang positif terhadap berbagai kecenderungan tersebut agar "malapetaka" yang tidak diharapkan dapat diantisipasi sedini mungkin. Dalam konteks inilah kesiapan aparaturnya pemerintah dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah yang muncul tersebut menjadi semakin penting. Kondisi tersebut, sesungguhnya akan terkait dengan kinerja aparaturnya pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Dengan perkataan lain, sejauhmana kemampuan sumber daya aparaturnya di lingkungan pemerintah daerah mampu mengartikulasikan berbagai tuntutan yang berkembang di masyarakat.

### 3. KONSEPSI DAN ASPEK PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH (DAERAH)

Secara konseptual makna pengukuran kinerja pemerintah daerah diakui sangat beragam, namun demikian pada akhirnya makna tersebut dapat bermuara kepada satu "kesepakatan" bahwa dengan mengukur kinerja, maka proses pertanggung jawaban pengelola atas segala

kegiatannya kepada stakeholders dapat menjadi lebih transparan dan obyektif. Sehubungan dengan hal tersebut, Hatry (1999) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran hasil (out come) dan efisiensi jasa atau program berdasarkan basis regular (tetap, teratur) <sup>2</sup>. Hal ini mengandung makna bahwa pengukuran kemajuan secara teratur menuju out comes tertentu merupakan komponen vital dalam setiap usaha pengelolaan yang berorientasi pada konsumen (masyarakat) yang memfokuskan pada maksimalisasi manfaat dan minimalisasi konsekuensi negative bagi konsumen (masyarakat). Konsumen yang dimaksud mungkin berupa warga masyarakat yang menerima jasa secara langsung, bisa juga warga masyarakat atau perusahaan yang terkena dampak secara tidak langsung.

Definisi yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Whittaker (1995) yang mengemukakan bahwa pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan program sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah<sup>3</sup>.

Lantas, aspek-aspek apakah yang menjadi parameter untuk melihat kinerja Satuan Organisasi Pemerintah Daerah (SOPD)? Menurut Suharyani dkk (2003 : 38) aspek pengukuran kinerja pemerintah daerah, terlepas dari ukuran, jenis, sektor atau bidang garapan setiap organisasi, cenderung tertarik pada pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) **Aspek keuangan.** Secara substansial aspek ini merupakan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya selama periode tertentu,
- 2) **Kepuasan pengguna.** Aspek kedua ini berkaitan dengan pelayanan dari instansi pemerintah yang dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas,
- 3) **Operasi bisnis internal.** Aspek yang ketiga ini diperlukan untuk melakukan perbaikan efisiensi dan efektivitas secara berkesinambungan serta prosedur pelayanan pada instansi pemerintah
- 4) **Kepuasan pegawai.** Sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan keberhasilan program kinerja pemerintah.
- 5) **Kepuasan komunitas dan *shareholders/ stakeholders*** Informasi dari pengukuran kinerja instansi pemerintah juga harus didesain untuk mencapai kepuasan *stakeholders* yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan instansi pemerintah.
- 6) **Waktu.** Untuk mengukur kinerja instansi pemerintah, waktu menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena seringkali informasi yang penting lambat diterima sehingga pengambilan keputusan pun kadang-kadang tidak relevan dan kadaluarsa. Hal ini akan berimplikasi pada kinerja pemerintah.

Ada pun Indikator kinerja aparatur pemerintah sebagaimana dilukiskan oleh Hatry dalam Suharyani dkk (2003 : 44-46) mengemukakan sebagai berikut:

- 1) *Input*, adalah jumlah sumber daya yang digunakan, baik sumber daya manusia, dana maupun waktu
- 2) *Out put*, adalah jumlah barang atau jasa yang berhasil diserahkan (diselesaikan) pada konsumen (masyarakat) selama periode tertentu.
- 3) *Out come*, adalah kejadian atau perubahan kondisi, perilaku, sikap yang mengindikasikan kemajuan kearah pencapaian misi dan tujuan program. *Out come* yang dimaksud bukanlah aktivitas atau program itu sendiri melainkan dampak yang langsung dirasakan oleh masyarakat. Jadi *out come* menghubungkan antara program kerja dengan misi organisasi secara keseluruhan. Salah satu bentuk *out come* yang diharapkan adalah karakteristik kualitas layanan yang dihasilkan. Adapun karakteristik kualitas layanan yang dimaksud antara lain:
  - (a) Ketepatan waktu pelayanan
  - (b) Aksesibilitas dan kemudahan untuk mendapatkan jasa meliputi keterjangkauan lokasi, keterjangkauan waktu operasi (waktu pelayanan yang cukup memadai), keberadaan pegawai pada saat masyarakat memerlukan jasa publik
  - (c) Akurasi pandampingan/pelayanan jasa yang diberikan
  - (d) Sikap sopan santun pegawai yang memberikan pelayanan
  - (e) Kecukupan informasi yang didesiminasikan kepada pengguna potensial
  - (f) Kondisi dan keamanan fasilitas yang digunakan oleh konsumen
  - (g) Kepuasan konsumen terhadap karakteristik atau aspek-aspek

tertentu dari jasa publik yang diberikan

- (h) Kepuasan konsumen terhadap jasa public secara keseluruhan.
- 4) Ekonomi dan Efisiensi, menyangkut rasio antara jumlah *input* dengan jumlah *out put* yang dihasilkan.
- 5) Efektivitas yang dimaksud berkaitan dengan waktu pelaksanaan program yang telah dicanangkan. Artinya, seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan program pelayanan yang diberikan pada masyarakat.
- 6) *Excellence*, menyangkut kualitas layanan yang diberikan.
- 7) *Equity*, adalah keadilan yang berikan oleh aparatur dalam memberikan layanan pada masyarakat.
- 8) Kepuasan Pengguna

Berbagai indikator di atas, tampaknya cukup komprehensif dalam mengukur tingkat kinerja aparatur pemerintah, khususnya terkait dengan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, lengkapnya pengukuran kinerja aparatur tersebut tidaklah mudah untuk dilaksanakan, sehingga problem yang muncul kemudian adalah bagaimana menterjemahkan berbagai parameter tersebut dalam kehidupan yang nyata. Hal inilah yang semestinya menjadi komitmen pemerintah, khususnya pemerintah daerah dalam mewujudkan kinerja aparatur, sehingga diharapkan dapat memberikan dampak yang positif bagi kesejahteraan masyarakat.

#### 4. PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA APARATUR SEBAGAI SALAH SATU SOLUSI

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa persoalan kinerja aparatur pemerintah daerah secara empiric, sangat inheren dengan masalah kualitas sumber daya aparatur. Oleh karena itu, salah satu focus perhatian yang layak untuk menjadi agenda pemerintah daerah adalah bagaimana memberikan penguatan terhadap kinerja aparatur pemerintah melalui peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Hal ini tampaknya sangat urgen untuk dilakukan seiring meningkatnya tuntutan masyarakat yang semakin menguat. Lantas, kebijakan apakah yang perlu dilakukan oleh pemerintah daerah agar peningkatan kualitas sumber daya aparatur dapat terwujud secara nyata. Menurut hemat penulis ada beberapa langkah atau kebijakan yang mungkin dapat diterapkan oleh pemerintah daerah dalam konteks peningkatan kualitas sumber daya aparatur, antara lain:

##### a. Menata ulang Perencanaan Sumber Daya Aparatur

Perencanaan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan langkah strategis yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia sumber manusia yang tepat untuk mengisi berbagai posisi dalam organisasi tersebut secara tepat sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian diharapkan akan mendukung terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pemikiran di atas, penulis melihat bahwa apa yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah

dalam merencanakan sumber daya aparatur, saat ini tampaknya membutuhkan perubahan secara signifikan. Pemikiran tersebut didasarkan pada pertimbangan, bahwa substansi perencanaan sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah daerah selama ini -- diakui atau pun tidak-- masih menggunakan paradigma lama yang masih diwarnai oleh aspek-aspek yang berbau "subyektif", seperti adanya unsur kedekatan, pamili, kekerabatan bahkan politis. Sementara aspek profesionalisme tampaknya belum mendapatkan tempat yang memadai. Kenyataan inilah yang kemudian melahirkan adanya kecemburuan dan persaingan yang kurang sehat diantara aparatur di lingkungan pemerintah daerah. Kondisi tersebut kemudian berimplikasi pula pada penurunan kinerja aparatur, baik secara individu maupun kelembagaan. Sementara tuntutan publik terhadap pelayanan yang prima dari pemerintah telah mengalami percepatan yang sangat signifikan.

Pada sisi lain, pemerintah daerah saat ini juga menghadapi persaingan yang sangat kompetitif baik dengan sesama instansi pemerintah maupun dengan instansi swasta. Urgensi lain yang menguatkan pentingnya reviu atas perencanaan sumber daya aparatur ini adalah masih beratnya problem yang dihadapi oleh pemerintah daerah belakangan ini, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa perencanaan sumber daya aparatur yang dilakukan semestinya didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut: (1) Misi dan visi dan

tujuan organisasi, (2) Kebutuhan organisasi, (3) Sasaran dan Program, (4) Tantangan dan kendala yang dihadapi dan (5) Profesionalisme.

**b. Optimalisasi Analisis Terhadap Pekerjaan Secara Sistematis, Komprehensif dan Konsisten**

Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa dalam suatu organisasi diperlukan keberadaan sekelompok analis pekerjaan yang bertugas untuk melakukan analisis terhadap semua pekerjaan yang ada. Kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian, karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia sesungguhnya sangat tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Sejalan dengan hal tersebut, penulis mencermati bahwa pemerintah daerah sebenarnya telah melakukan berbagai langkah terkait dengan analisis pekerjaan ini, baik yang dilakukan secara internal maupun bantuan dari pihak lain yang dianggap berkompeten dalam melakukan analisis pekerjaan, seperti pihak konsultan dan kalangan perguruan tinggi. Namun demikian, penulis juga mendeteksi bahwa output dari analisis pekerjaan yang telah dilakukan tampaknya belum dapat diterapkan secara sistematis, komprehensif dan konsisten. Kecenderungan ini dapat dicermati

dari berbagai fenomena yang terjadi di lingkungan pemerintah daerah, antara lain:

*Pertama*, masih banyaknya pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur yang tidak efektif dan efisien, sehingga mengakibatkan timbulnya pemborosan. Kedua, masih lemahnya kemampuan sebagian aparatur dalam menterjemahkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai akibat tidak konsistennya melaksanakan rekomendasi dari hasil analisis pekerjaan. Ketiga, belum meratanya implementasi program pengembangan sumber daya aparatur. Keempat, standar prestasi kerja yang belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip profesionalisme. Kelima, penempatan pegawai yang belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip 'the right man on the right jobs at the right times', sehingga berimplikasi pada kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugasnya.

Munculnya berbagai fenomena tersebut tentunya membutuhkan sejumlah langkah perbaikan agar kinerja satuan kerja yang ada di lingkungan pemerintah daerah dapat ditingkatkan. Salah satu upaya konkrit yang dapat dilakukan, menurut pandangan penulis adalah melalui optimalisasi analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan secara sistematis, komprehensif dan konsisten. Hal ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain: Pertama, optimalisasi terhadap analisis pekerjaan akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang tantangan dan kendala yang bersumber dari lingkungan organisasi

yang akan mempengaruhi terhadap para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, seperti menguatnya penggunaan teknologi yang canggih dalam membantu dalam penyelesaian pekerjaan, misalnya penggunaan system komputerisasi, otomasi atau robotisasi. Kondisi semacam ini tentunya membutuhkan adaptasi bagi para pegawai dalam menghadapi pergeseran teknologi tersebut. Dalam konteks inilah kemudian dibutuhkan serangkaian paket rencana untuk melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai agar mereka memiliki kemampuan untuk mengadaptasikan diri terhadap perubahan teknologi tersebut.

*Kedua*, melalui optimalisasi terhadap analisis pekerjaan diharapkan mampu menghilangkan berbagai persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan, seperti adanya pemikiran yang diskriminatif dalam menentukan pekerjaan. Secara empirik, tidak dapat disangkal bahwa sadar atau pun tidak, disengaja atau pun tidak pemerintah daerah untuk posisi-posisi "tertentu" senantiasa menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi padahal sesungguhnya tidak diperlukan. Secara artificial, adanya berbagai persyaratan tersebut boleh jadi ditujukan untuk "menyingkirkan" kelompok-kelompok tertentu yang dianggap tidak sejalan dengan pimpinan organisasi. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika di Amerika Serikat terdapat suatu undang-undang yang dikenal dengan istilah "affirmative action program" yang dimaksudkan untuk mencegah tindakan yang sifatnya diskriminatif.

*Ketiga*, optimalisasi terhadap analisis pekerjaan diharapkan mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang dapat mendorong atau menghambat kualitas kerja seorang pegawai. Belakangan ini semakin disadari bahwa memperoleh pekerjaan yang layak merupakan salah satu hak asasi manusia. Dengan perkataan lain, memperoleh pekerjaan yang layak semestinya diiringi oleh perlakuan yang manusiawi di tempat kerja. Perwujudan akan hal ini dapat diterjemahkan melalui penghormatan terhadap harkat dan martabat pegawai.

*Keempat*, melalui optimalisasi analisis pekerjaan akan diperoleh gambaran yang komprehensif tentang kemampuan dan potensi pegawai yang ada sekarang dan kecenderungan perubahan di masa depan yang dikaitkan dengan implikasi terhadap pegawai di masa datang.

*Kelima*, optimalisasi terhadap analisis pekerjaan akan sangat membantu dalam menentukan arah kebijakan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Hal ini dipandang penting mengingat program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah selama ini lebih terkesan hanya bersifat "formalitas" belaka, sehingga output yang dihasilkan dianggap kurang bahkan tidak memberikan dampak perbaikan terhadap kinerja para pegawai.

*Keenam*, optimalisasi terhadap analisis pekerjaan juga akan membantu pimpinan organisasi dalam menentukan standar prestasi kerja seorang pegawai. Prestasi kerja

seorang pegawai sudah semestinya mendapat perhatian yang memadai dari organisasi, karena secara empirik akan ikut mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya. Menurut Manulang (2001), bahwa "realisme untuk menentukan prestasi kerja seorang pegawai menjadi lebih tepat ditonjolkan ketimbang standar yang idealistik karena berbagai pertimbangan, antara lain: (1) prestasi kerja berkaitan langsung dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai yang harus bersifat realistik pula, (2) keterbatasan kemampuan organisasi memberikan imbalan dan balas jasa, (3) kemampuan para anggota organisasi menjalankan fungsi dan melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya, (4) memperhitungkan jenis pekerjaan yang dilakukan, misalnya apakah menuntut kemampuan fisik, atau mental intelektual atau kedua-duanya, (5) kriteria pengukuran prestasi kerja mengingat ada jenis pekerjaan tertentu yang hasilnya mudah diukur, sukar diukur bahkan ada pula yang mungkin tidak dapat diukur.

*Ketujuh*, optimalisasi analisis pekerjaan akan memudahkan dalam menentukan penempatan seorang pegawai sesuai dengan minat, bakat dan keahliannya. Kegiatan ini sangat penting dan cukup menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mewujudkan tujuannya, karena tidak sedikit kasus yang menyebabkan organisasi tidak berhasil dalam mencapai tujuannya disebabkan salah satunya oleh ketidaktepatan dalam menempatkan pegawainya.

### c. Optimalisasi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Potensi sumber daya manusia merupakan salah satu investasi terpenting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia hendaknya mendapat perhatian dari organisasi. Namun demikian, sumber daya manusia juga bisa menjadi kendala bahkan ancaman bagi kelangsungan suatu organisasi, manakala keberadaan mereka tidak memberikan kontribusi yang nyata bagi organisasi. Pada posisi ini penulis mendeteksi bahwa pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah daerah secara berkala memang telah berjalan sesuai dengan program yang telah dicanangkan. Adapun implementasi pengembangan sumber daya aparatur diterjemahkan melalui tiga bentuk kegiatan, yaitu: program diklat, promosi dan mutasi.

Namun demikian, penulis juga mensenyalir bahwa pelaksanaan ketiga program pengembangan sumber daya aparatur tersebut tampaknya belum berjalan dengan optimal. Hal ini tercermin dari dampak yang dihasilkan oleh kegiatan pengembangan sumber daya aparatur yang kurang bahkan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Oleh karena itu, penulis berpandangan perlunya optimalisasi kegiatan pengembangan sumber daya aparatur di lingkungan pemerintah daerah. Pandangan tersebut didasarkan pada beberapa alasan sebagai berikut: *Pertama*, melalui kegiatan pengembangan sumber daya aparatur yang optimal diharapkan

dapat meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Kedua, diharapkan akan terwujud hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan, karena interaksi yang dilakukan senantiasa didasarkan pada sikap yang dewasa baik secara teknis maupun intelektual. *Ketiga*, diharapkan akan tercipta sebuah proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, karena secara operasional melibatkan para pegawai yang cerdas dan bertanggung jawab. *Keempat*, diharapkan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai. Kelima, diharapkan akan membantu memperlancar komunikasi organisasi serta mampu mengatasi konflik internal secara fungsional.

Secara individu, program pengembangan pegawai juga akan memberikan implikasi positif terhadap para pegawai, antara lain: (1) membantu para pegawai dalam membuat keputusan secara cepat dan tepat, (2) meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi, (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, (4) timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya, (5) dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri, (6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual, (7) meningkatkan kepuasan kerja, (8) semakin besarnya

pengakuan atas kemampuan seseorang, (9) makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri, dan (10) mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Adapun langkah-langkah yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah dalam melaksanakan pengembangan sumber daya aparatur menurut pandangan penulis, antara lain: *pertama*, penentuan kebutuhan terhadap rencana pengembangan sumber daya aparatur. Hal ini sudah barang tentu tidak hanya menyangkut masalah anggaran semata, tetapi juga menyangkut kebutuhan lain yang terkait dengan program pengembangan seperti kebutuhan peralatan dan fasilitas lainnya. *Kedua*, penentuan sasaran dan tujuan program pengembangan sumber daya aparatur. Disini harus ditegaskan secara rinci, apa sesungguhnya yang akan dicapai melalui program tersebut, baik secara individu maupun kelembagaan. *Ketiga*, penetapan isi program pengembangan sumber daya aparatur. Esensi sebuah program sesungguhnya akan sangat menentukan keberhasilan program tersebut. Oleh karena itu, isi program yang akan dicanangkan hendaknya dikaji secara mendalam dan komprehensif. *Keempat*, implementasi program pengembangan sumber daya aparatur. Sehebat apapun sebuah rencana tentunya tidak akan berarti apa-apa kalau tidak dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, pelaksanaan program pengembangan sumber daya aparatur hendaknya menjadi salah satu skala prioritas dari seluruh

program yang telah dicanangkan. *Kelima*, evaluasi terhadap program pengembangan yang telah dilaksanakan. Hal ini terkait dengan penilaian terhadap seluruh tahapan program yang telah direncanakan serta melihat dampak atau manfaat yang dihasilkan dari program tersebut. Disini akan terlihat apakah program tersebut telah berjalan sesuai dengan rencana atau tidak dan, apakah program tersebut dapat memberikan manfaat yang signifikan atau tidak terhadap peningkatan kinerja aparatur atau tidak?.

#### d. Rasionalisasi Aparatur

Rasionalisasi terhadap pegawai boleh jadi merupakan salah satu tindakan yang cukup menyakitkan bagi pegawai yang terkena program tersebut, apalagi ditengah sulitnya mencari pekerjaan seperti sekarang ini. Pemikiran penulis seperti ini tentunya akan dipandang sebagai ide yang cukup "berani" dan "kontroversial". Namun, jika dicermati secara empirik pandangan semacam ini bisa jadi dapat dimengerti mengingat banyaknya fenomena yang mengharuskan dilakukannya program rasionalisasi terhadap para pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung (mungkin juga di beberapa Kabupaten /Kota di Indonesia).

Ada beberapa alasan fundamental yang menguatkan munculnya ide tersebut, antara lain : *Pertama*, beban kerja yang ada sesungguhnya sudah tidak sebanding dengan banyaknya pegawai (PNS) yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang diperkirakan mencapai lebih dari

23.000 orang pegawai. Indikasinya, hampir setiap hari banyak sekali ditemukan adanya para pegawai (PNS) yang bebas berkeliaran di luar jam kerja/istirahat, seperti di kafe-kafe, rumah makan bahkan ada yang mall (pusat perbelanjaan). Hal ini menunjukkan bahwa mereka memang "tidak ada pekerjaan" sehingga bebas berkeliaran dimana saja. Indikasi lain, yang juga cukup mencemaskan dan menyebalkan masyarakat adalah seringnya ditemukan para pegawai yang main catur dan main kartu pada saat jam kerja.

*Kedua*, terlalu besarnya anggaran rutin (bahkan mendominasi) yang hanya diproyeksikan untuk membayar gaji para pegawai, ketimbang anggaran pembangunan. Hal ini jelas akan menjadi beban tersendiri bagi pemerintah Kota Bandung, jika output yang dihasilkan oleh para pegawai (PNS) tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan.

*Ketiga*, kemajuan teknologi yang semakin cepat yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara cepat dan efisien dan tidak membutuhkan pegawai yang banyak. Hal ini sebenarnya, akan membantu anggaran Pemerintah Kota Bandung jika rasionalisasi terhadap pegawai yang tidak produktif dan hanya menjadi beban Pemerintah Kota dapat direalisasikan.

*Keempat*, tindakan rasionalisasi disamping akan membuat para pegawai "takut" juga akan mendorong dalam meningkatkan disiplin kerja dan kualitas kerja para pegawai. Implikasinya, akan melahirkan persaingan yang sehat dalam melaksanakan tugasnya.

Namun demikian langkah ini tentunya harus dilakukan secara hati-hati dan cermat, agar implementasinya tidak menimbulkan reaksi yang berlebihan dari para pegawai. Kehati-hatian ini juga akan membantu dalam menentukan obyektivitas pelaksanaan rasionalisasi, sehingga tidak muncul kesan bahwa rasionalisasi hanya dilakukan terhadap "orang-orang yang dianggap musuh atau bersebrangan dengan penguasa".

Harus disadari pula bahwa implikasi yang ditimbulkan akibat rasionalisasi ini bisa jadi akan melahirkan konflik sosial yang mengarah pada kerusuhan sosial, jika cara atau model rasionalisasi yang dilakukan "tidak rasional". Pada sisi ini, "program pensiun dini" boleh jadi akan menjadi pilihan terbaik, seraya merencanakan model lain yang lebih efektif dan efisien dalam membantu peningkatan kinerja aparatur.

## 5. Kesimpulan

Penguatan kinerja satuan kerja Pemerintah Kota Bandung sesungguhnya dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dilakukan aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Oleh karena itu, peran aparatur dalam mewujudkan peningkatan kinerja Pemerintah Kota Bandung secara kelembagaan tidak bisa ditepisikan. Pada sisi lain, peningkatan kinerja Pemerintah Kota Bandung secara empirik berbanding lurus dengan kualitas sumber daya aparatur. Dengan demikian, dapat dimengerti jika penguatan kinerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Bandung dapat

dilakukan melalui peningkatan kualitas sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Persoalannya kemudian, apakah Pemerintah Kota Bandung memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja aparatnya seraya memberikan peluang yang lebih besar kepada mereka untuk mengembangkan potensinya? Hal inilah yang sesungguhnya menjadi perhatian kita semua\*\*

## 6. Daftar Pustaka

- Ade Priangani, *Perluasan Uni Eropa : Peluang Bagi Pengembangan Pasar Indonesia*, Bandung, Jurnal Polistaat - FISIP UNPAS, Vol. 4 No. 4, Maret 2004
- Djadja Saefullah, *Materi Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Program Pascasarjana Unpad, 22 Mei 2006
- Hatry, Harry P., 1999, *Performance Measurement*, The Urban Institute, Washington DC.
- H. Jaja Sutarja, *Hasil Wawancara Pribadi*, Bawasda Kota Bandung, 26 Mei 2006
- Manullang, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Fakultas Ekonomi UGM
- Sondang. P. Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. IX, Jakarta, Bumi Aksara
- Samudra Wibawa, 2005, *Reformasi Administrasi*, Yogyakarta, PT. Gava Media

Sjahrudin Rasul, *Pengukuran Kinerja  
Pemerintah Daerah : Konsep & Prinsip  
Dasar*, Diskusi Panel, FE UAD & BPK,  
Yogyakarta, Tanggal 24 Agustus 2002

Tjetje Soebrata, *Hasil Wawancara Pribadi*,  
Bapeda Kota Bandung, 26 Mei 2006

Whittaker, James B., 1995, *The Government  
Performance & Result Act of 1993*, ESI,  
Virginia