

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI KANTOR KECAMATAN SUNGAI PINANG KOTA SAMARINDA

Zulfadlian Nur¹

Abstrak

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan mengenai Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pengembangan pegawai tersebut. Ruang lingkup penelitian ini berkaitan dengan pengembangan pegawai melalui pendidikan formal, pengembangan keterampilan dan keahlian berkaitan dengan pelatihan, pengembangan kemampuan manajerial melalui diklatpim seta promosi/mutasi. Sedangkan sumber data penelitian yang dilakukan melalui data primer dengan wawancara dengan nara sumber (informan) dan informasi kunci (key informan). Data sekunder penulis lakukan dengan melalui hasil laporan akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah serta dokumen-dokumen yang lain, penulis anggap mempunyai keterkaitan dengan penelitian ini. Kemudian untuk menganalisis data dalam penelitian ini penulis menggunakan teknis analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yaitu analisis data model interaktif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pegawai di Kantor Camat Sungai Pinang sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat bahwa kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, memanfaatkan jam kerja, kualitas kerja yang dihasilkan para aparatur sudah cukup baik setelah mereka mengikuti pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan pegawai. Adapun faktor pendukung adalah semua pegawai mempunyai kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), Selain itu faktor dana yang tersedia dari pemerintah untuk pengembangan sumber daya aparatur yang terbatas juga merupakan faktor penghambat bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya baik melalaui pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan.

Kata Kunci : *Pengembangan, sumber daya aparatur, pendidikan, pelatihan, Diklatpim, pendidikan formal, promosi.*

¹ Mahasiswa Program S1 Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: zul_nur@gmail.com

Pendahuluan

Salah satu masalah Nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien, hal ini akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat memiliki sumber daya manusia yang handal, maka diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai.

Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya (Koesmono, 2005). Pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur juga dapat dilakukan melalui program diklat sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, pasal 31 yang menyatakan bahwa “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”.

Undang-undang tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pada pasal 2 yang menyatakan bahwa diklat bertujuan : meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi kepada pelayanan, pengayoman serta pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Oleh karena itu pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan hal tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan penjenjangan, dan berbagai jenis latihan. Pendidikan diarahkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan agar memiliki wawasan yang lebih luas dan pola pikir yang kritis dan analitis. Sedangkan latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan teknis untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Kerangka Dasar Teori

Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Menurut Hasibuan, (2001:68), pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2001:69), pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajemen belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum McClelland, (1997:217) mengatakan bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan).

Tujuan Pengembangan Kompetensi Aparatur

Martoyo, (2000:68) menyebutkan 8 (delapan) jenis tujuan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, yaitu :

1. Produktivitas personil di organisasi (*productivity*)
2. Kualitas produk organisasi (*Quality*)
3. Perencanaan sumber daya manusia (*Human resources planning*)
4. Semangat personil dan iklim organisasi (*Morale*)
5. Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*)
6. Kesehatan dan keselamatan kerja (*health and safety*)
7. Pencegahan merosotnya kemampuan personil (*absolence prevention*)
8. Pertumbuhan kemampuan personil (*personal growth*).

Dimensi-Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia

- (1) Kepemimpinan yang cukup kuat sehingga mampu menjadi modal dasar untuk mengarahkan, memfasilitasi bahkan mendorong sumber daya manusia yang ada untuk lebih berkembang.
- (2) Motivasi kerja yang cenderung tinggi jelas merupakan potensi besar bagi sumber daya manusia yang ada untuk berkembang atas dasar kehendak, kemauan, dan semangat internal.
- (3) Komitmen terhadap pekerjaan yang cenderung besar sehingga hal ini merupakan kekuatan pemerintah untuk menyelesaikan tugas pelayanan dan pembangunan. Terdapat kemauan, kerelaan, dan kesungguhan serta pengorbanan yang memadai dari karyawan untuk menuntaskan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Dua indikator utamanya adalah keterikatan kerja (*attachment*) dan kepuasan kerja yang cukup baik dari diri

karyawan. Selain potensi yang ada tersebut, maka perlu diperhatikan pula beberapa faktor penghambat pencapaian tugas oleh karyawan.

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

- (1) Kenaikan produktifitas baik kuantitas atau maupun jumlah kualitas/mutu Tenaga Kerja dengan program latihan dan pengembangan akan lebih banyak sedemikian rupa produktifitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.
- (2) Kenaikan modal kerja apabila penyelenggaraan latihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.
- (3) Menurunnya pengawasan semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.
- (4) Menurunnya angka kecelakaan selain menurunnya pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.
- (5) Menaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja Stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, fleksibilitas dalam hubungannya dengan mengganti sementara karyawan yang tidak hadir/ke luar.
- (6) Mengembangkan pertumbuhan pribadi pada dasarnya perusahaan mengadakan latihan dan pengembangan dan adalah memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan sekaligus perkembangan/pertumbuhan pribadi karyawan.

Prinsip-prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Faktor faktor yang perlu Diperhatikan dalam Pelatihan dan Pengembangan Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:45) perlu di perhatikan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan dan pengembangan

Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-

buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktifitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan. (Malayu S. P. Hasibuan (2008:72).

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Menurut Moleong, (1990 : 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara kata kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Fokus Penelitian

1. Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Aparatur antara lain:
 - a. Pendidikan formal
 - b. Pendidikan dan Pelatihan
 - c. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (perjenjangan)
 - d. Promosi
2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam pengembangan kemampuan sumber daya aparatur di Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda.

Hasil Penelitian

Pendidikan Formal

Sebagaimana diketahui bahwa peningkatan kualitas, efektifitas dan efisiensi tidak hanya tergantung pada teknologi mesin-mesin modern, modal yang cukup dan adanya bahan baku yang bermutu saja. Namun semua faktor tersebut tidak akan terjadi apa-apa tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang baik dan bisa mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka serta dapat menunjukkannya dalam peningkatan grafik produktivitas kerja.

Oleh karena itu untuk menunjang kemampuan aparatur di Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda, salah satu kebijakan yang dilakukan adalah melakukan pengembangan sumber daya aparatur dalam bidang pendidikan formal dengan cara memberikan kesempatan kepada aparaturnya untuk mengikuti pendidikan formal setingkat lebih tinggi dari tingkat pendidikan yang ada. Salah satu hal yang kongkrit untuk mendorong peningkatan produktivitas sumber daya manusia adalah pendidikan dan pelatihan agar mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin, meskipun hasil yang dicapai belum maksimal, akan tetapi upaya yang dilakukan lembaga tersebut sudah menambah sebagian aparatur yang memiliki pendidikan setingkat lebih tinggi.

Untuk mengetahui apakah hasil pengembangan pegawai setelah mengikuti pendidikan formal yang pernah diikuti aparatur di Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda berikut beberapa hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis.

Menurut salah satu staff pegawai Pemerintahan Umum Ketentrangan dan Keter tiban yang pernah megikuti pendidikn formal mengatakan bahwa :

”Mengenai pendidikan formal yang pernah saya ikuti jelas sekali dapat menambah pengetahuan saya, dan bukan itu saja tetapi juga dapat membantu untuk berpikir secara kritis, analistis, dan konseptual. Karyawan yang mengikuti diklat mampu mengembangkan karir dan aktivitas kerjanya di dalam mengembangkan, memperbaiki perilaku kerja karyawan, mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga untuk mengembangkan aktivitas kerjanya. (Hasil wawancara, 16 Oktober 2016).

Pengembangan sumber daya aparatur di Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda, yang berkaitan dengan meningkatkan kemampuan dibidang ilmu pengetahuan yang dilaksanakan melalui pendidikan formal ternyata dapat member kan sumbangan yang signifikan dalam menunjang kelancaran pekerjaan dan serta aktivitas yang dilakukan sehari-hari.

Kemudian menurut Bapak Camat Sungai Pinang mengatakan bahwa :

“Sangat penting dilakukan karena harus mengaktualisasikan, mengimplikasikan, serta melaksanakan untuk menunjang pekerjaan yang ada secara kedinasan, sehingga pendidikan formal harus dilaksanakan oleh pegawai negeri itu sendiri, maka dari itu pendidikan formal sangat bermanfaat dan berguna untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan dilingkungan kantor sesuai dengan bidangnya” (Hasil Wawancara 23 Oktober 2016).

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian aparatur mendukung usaha lembaga terhadap peningkatan sumber daya aparatur. Walaupun nilai dari pendidikan formal dan legalitas pelatihan sangat besar untuk menunjang pelaksanaan tugas rutin, tetapi dalam kenyataannya masih saja ada yang tidak bergeming terhadap perubahan.

Pendidikan dan Pelatihan di Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda

Pendidikan dan pelatihan dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu yang dilakukan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kecakapan pegawai agar terbentuknya tenaga, profesional sehingga mampu meningkatkan kualitas kerja. Selain itu juga dapat merubah sikap dan perilaku pegawai kearah tujuan yang telah diinginkan. Dengan memperoleh legalitas pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Adapun tujuan dilakukannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk membentuk kepribadian aparatur agar memiliki sikap mental dan perilaku yang baik serta menambah keterampilan, kecakapan dan keahlian guna meningkatkan kinerja pegawai.

Tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan baik malalui jalur pendidikan formal maupun informal. Karena setiap penggunaan teknologi hanya akan dapat kita kuasai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang handal.

Untuk melihat sejauh mana hasil yang dicapai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai di lingkungan Kantor Camat Sungai Pinang, dapat ditampilkan dari beberapa pendapat nara sumber, seperti yang disampaikan oleh salah Kasub Bagian Keuangan mengatakan bahwa :

"Saya akui bahwa pendidikan dan pelatihan yang pernah saya ikuti sangat menunjang dalam melaksanakan aktivitas rutin. Hal tersebut dapat saya rasakan sendiri setelah mengikuti pelatihan ada nilai tambah, karena di pelatihan banyak hal yang saya ketahui dan pahami, dibandingkan sebelumnya. Secara realitas bahwa pendidikan dan pelatihan telah mendorong saya untuk bekerja lebih baik dan saya mampu mengerjakan pekerjaan rutin lebih baik daripada sebelumnya. Ada kontribusi yang berarti setelah saya mengikuti pelatihan."(Hasil wawancara, 20 Nopember 2016).

Pendapat di atas menekankan betapa pentingnya pendidikan pelatihan bagi pegawai/aparatur, karena dengan pendidikan dan pelatihan dapat merubah sikap dan perilaku pegawai lebih baik dan dapat memperkecil tingkat kesalahan, karena selama mengikuti pelatihan banyak materi yang diberikan dan orang-orang yang punya kesempatan untuk mengikuti pelatihan sebagian besar berorientasi kepada hasil kerja yang lebih baik daripada sebelumnya.

Pegawai yang mengikuti pelatihan, selain keterampilan dan keahlian meningkat juga legalitas yang dimiliki dapat digunakan untuk pengembangan usaha sesuai dengan keahliannya. Melalui pengembangan kemampuan aparatur yang di lakukan melalui pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur. Perbedaan kemampuan diantara aparatur tentunya akan menjadi hambatan bagi lembaga untuk meningkatkan kinerja aparatur secara totalitas. Jika terjadi demikian justru akan membawa konsekuensi terhadap keterampilan dan keahlian bagi aparatur dan membawa pengaruh terhadap hasil kerja yang berbeda. Namun demikian upaya pegawai untuk meningkatkan

keterampilan dan keahlian aparatur tidak berhenti sampai disini dan ternyata usaha tersebut terus dilakukan, bahkan secara periodik telah memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengikuti berbagai jenis pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Perjenjangan)

Sebagaimana diketahui bahwa semakin tinggi jabatan/eselon seseorang, justru masalah yang dihadapi akan semakin kompleks, dengan adanya pengembangan aparatur di bidang manajerial penjenjangan akan dapat membantu dan mempermudah dalam melaksanakan tugasnya.

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat dengan sasaran utama untuk meningkatkan karir guna memangku suatu jabatan fungsi atau pangkat tertentu secara bertahap dan untuk memperkaya atau meningkatkan keterampilan manajemen kepemimpinan serta kemampuan menciptakan metode-metode kerja baru. Diklat kepemimpinan dititikberatkan pada penajaman keahlian spesifik baik dalam bidang pekerjaan maupun bidang manajerial. Antara lain meliputi Diklat Pengelola Cabang, Kursus pimpinan Madya, dan Kursus pimpinan Utama.

Selain pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di Kantor Camat Sungai Pinang juga dilakukan pelatihan dibidang manajerial pendidikan penjenjangan / diklatpim bagi pegawai negeri. Hal yang sangat penting selain untuk meningkatkan kemampuan manajerial juga membentuk sikap dan perilaku pegawai yang akan menduduki eselon agar memiliki sikap mental yang baik. Kebijakan tersebut dilakukan sebagai langkah positif bagi pemerintah untuk memastikan agar pegawai yang akan menduduki jabatan eselon, memiliki bekal yang nantinya mampu memudahkan pegawai yang bersangkutan untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Pelatihan DIKLATPIM yang dilakukan kontribusinya selain sebagai modal kerja bagi yang bersangkutan juga sebagai investasi lembaga untuk mempertahankan kredibilitas lembaga. Memang cukup beralasan jika pelatihan untuk pegawai yang akan menduduki jabatan/eselon diberikan pelatihan agar memudahkan pegawai tersebut menjalankan tugas dan fungsi sebagai seorang pemimpin. Diklatpim memang tepat digunakan sebagai jalur pembinaan bagi pemegang jabatan struktural, dapat membentuk sikap mental dan perilaku pegawai kearah hasil kerja yang lebih baik.

Promosi

Mutasi atau perpindahan jabatan/pekerjaan merupakan fenomena yang biasa terjadi pada suatu instansi atau lembaga. Perubahan posisi jabatan/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatannya, yang berubah

dalam mutasi hanyalah bidang tugasnya. Dengan demikian mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi. Sedangkan promosi adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Pemindahan pegawai pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kualifikasi pegawai agar pegawai tersebut men dapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya. Pemindahan dilakukan atas permintaan sendiri atau memang karena keinginan organisasi. Pemindahan atas permintaan sendiri karena yang bersangkutan merasa kurang cocok dengan keadaan lingkungan.

Tujuan mutasi adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya. Kita tahu bahwa karyawan akan jenuh terhadap pekerjaan yang digelutinya selama bertahun-tahun. Akibatnya akan mengurangi motivasi karyawan sehingga berimbas kepada produktivitas yang dilakukannya. Mutasi juga dapat dilakukan kepada karyawan yang telah lalai melaksanakan tugasnya atau tidak mampu melakukan tugasnya secara sempurna.

Dalam mutasi pegawai dilingkungan organisasi pemerintah diatur berdasarkan peraturan yang berlaku, dan setiap pegawai yang dimutasi selayaknya punya alasan yang kuat. Dalam hal mutasi pegawai sering terjadi kurang objektif dan cenderung lebih bersifat subjektif ataupun politis. Jika terjadi hal yang demikian justru akan dikuatirkan membawa konsekuensi terhadap menurunnya motivasi kerja pegawai. Sebaliknya, mutasi pegawai yang selektif dan objektif akan justru dapat merubah sikap dan perilaku pegawai bahkan cenderung pegawai dengan rela me ngorbankan dirinya untuk kepentingan organisasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi/mutai pegawai yang dilakukan pegawai di lingkungan Kantor Camat Sungai Pinang masih belum optimal seperti yang diinginkan pegawai, maksudnya masih terdapat pegawai yang dipromosikan kurang memiliki alasan yang kuat atau memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan atau cenderung lebih bersifat subjektif. Sedangkan bagi pegawai mutasi ke unit kerja lain eselonnya sama nampaknya hal tersebut berjalan sebagaimana mestinya atau sesuai yang diharapkan pegawai.

Untuk mendapat gambaran tentang promosi/mutasi pegawai di lingkungan Kantor Camat Sungai Pinang dapat diambil dari wawancara sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu staf kecamatan mengatakan bahwa :

"Menurut saya tentang promosi / mutasi pegawai di lingkungan : Kantor Camat Sungai Pinang belum sepenuhnya sesuai kualifikasi yang ditentukan dan masih adanya perlakuan yang kurang objektif khususnya dalam hal promosi, hal tersebut masih adanya muatan politis, karena keputusan yang diambil tidak berdasarkan kualifikasi yang dipersyaratkan

dalam manajemen kepegawaian hal ini atas pertimbangan yang dilakukan oleh Baperjakat" (Hasil wawancara, 20 Nopember 2016).

Dengan demikian keputusan pimpinan untuk melakukan mutasi kepada staf tidak selamanya bertindak lebih objektif, tetapi keputusan untuk memutasi stafnya lebih banyak mempertimbangkan prinsip yang ditentukan dalam manajemen kepegawaian. Yang perlu dipahami bahwa Permindahan pegawai (mutasi) di lingkungan kerja pegawai di lingkungan Kantor Camat Sungai Pinang tersebut adalah hal yang biasa terjadi, karena merupakan suatu dinamika organisasi untuk menyesuaikan perkembangan dan kemajuan organisasi serta untuk menumbuhkan iklim kerja yang lebih kondusif. Dalam kaitannya dengan promosi/mutai pegawai ternyata termasuk baik dan dapat mendorong motivasi kerja aparatur.

Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda

Faktor Pendukung

1. Misi dan Tujuan Organisasi Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.
2. Strategi Pencapaian Tujuan Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan karyawan diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun dapat memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber Tujuan daya manusia dalam organisasi.
3. Kegiatan organisasi sangat penting terhadap pengembangan sumber daya manusia. Misalnya, suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian juga, akan berbeda pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia antara organisasi yang kegiatan rutin dan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.
4. Teknologi yang digunakan Pengembangan organisasi di perlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.
5. Kebijakan Pemerintah pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan

menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

6. Sosio Budaya Masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor eksternal perlu dikembangkan.
7. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

Faktor Penghambat

Selain itu, faktor-faktor tersebut diatas dapat menunjang suatu keberhasilan yang maksimal apabila suatu diklat atau pelatihan dan pendidikan tersebut adaya suatu partisipasi yang sangat baik dalam diri peserta. Oleh karena itu partisipasi dari para pegawai sangat diharapkan dalam menunjang program maupun misi yang sudah dibuat dan direncanakan.

Selain itu faktor dana yang tersedia dari pemerintah untuk pengembangan sumber daya aparatur yang terbatas juga merupakan faktor penghambat bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan.

Kesimpulan

1. Pelatihan dan pengembangan merupakan solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, lembaga atau sebuah instansi dan mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar sedangkan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja.
2. Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.
3. Dalam pelatihan pengembangan terdapat tiga tahapan penting yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi. Pertama tahapan penilaian. Kedua tahapan pelatihan dan pengembangan. Ketiga tahapan evaluasi.
4. Pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan lembaga dalam

mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir.

Saran

1. Hendaknya pemerintah mengalokasikan sumber dana yang lebih besar melalui rencana anggaran belanja daerah untuk membiayai berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya aparatur, sehingga terdapat keseragaman untuk memiliki kemampuan, kecakapan keterampilan dan keahlian.
2. Hendaknya pengembangan sumber daya aparatur di Kantor Camat Sungai Pinang perlu terus ditingkatkan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan khususnya yang berkaitan dengan pelatihan teknis fungsional yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab aparatur yang bersangkutan.
3. Memberikan pilihan kepada pegawai untuk memilih dan menentukan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemanfaatan dari substansi pelatihan aparatur yang bersangkutan.
4. Hendaknya pendidikan dan pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia, organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggungjawab individu yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Martoyo, 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar.P. Anwar Prabu. 2003. *Manajemen sumber daya Manusia*. Penerbit.PT.Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkunegara, Anwar.P. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit.PT.Remaja Rosdakarya. Bandung
- Michael E. Me Gill, 1988. *Pedoman Pengembangan organisasi*. Pustaka Binaman Presindo. Jakarta.
- Miles dan M.Huberman, 1992. *Manajemen Sumber Dayua Manusia Stratejik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy, 1990, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rema Posdakarya, Bandung.