

## **Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Publik LPP Radio Republik Indonesia Samarinda**

**Andik Riyanto**

**UINSI Samarinda**

[ahmadridani2021@gmail.com](mailto:ahmadridani2021@gmail.com)

### **Abstrak**

Berbicara tentang birokrasi bahwa masyarakat begitu peka dengan istilah birokrasi dan hampir semua lapisan sosial mengenal sebutan birokrasi, terutama di kalangan terdidik. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bentuk-bentuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia, kesulitan pelayan dan faktor pendukung dan penghambat yang dilakukan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dan akan dianalisis secara kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan LPP RRI Samarinda belum sepenuhnya dapat meningkatkan kompetensi aparatur, 2) Kurang optimalnya pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Lembaga Penyiaran Publik marinda dapat diidentifikasi dari keterlibatan pegawai yang mengikuti diklat formal dan jenis pelatihan, 3) pengembangan kompetensi dalam bentuk diklat ternyata membawa pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kemampuan manajerial bagi pegawai, 4) mutasi pegawai karena adanya kebijakan subjektif, 5) pemerian kewenangan di LPP RRI cukup baik, dan 6) efektifitas kerja di LPP RRI belum menunjukkan optimal.

**Kata Kunci:** Kompetensi SDM, Pelayanan Publik, RRI

### **Abstract**

*Talking about bureaucracy, the public is very sensitive to the term bureaucracy and almost all social strata are familiar with the term bureaucracy, especially among the educated. To describe and analyze the forms of human resource competency development, service difficulties and supporting and inhibiting factors carried out by the Public Broadcasting Institute (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda in an effort to increase employee effectiveness. This type of research includes descriptive research and will be analyzed qualitatively. The results of this study indicate that 1) the development of human resource competence in the LPP RRI Samarinda environment has not been able to fully improve the competence of the apparatus, 2) The lack of optimal development of apparatus competence in the environment (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Marinda Public Broadcasting Institution can be identified from the involvement employees who attend formal education and types of training, 3) competency development in the form of education and training in fact brings competency development to increased managerial capabilities for employees, 4) employee transfers due to subjective policies, 5) delegation of authority at LPP RRI is quite good, and 6) work effectiveness at LPP RRI has not shown optimal.*

**Keywords:** Competence Human Resources, Public Services, RRI

## **A. Pendahuluan**

Pada era reformasi pemerintah berusaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan administrasi publik dalam rangka terciptanya tata pemerintahan yang baik (Good Governance). Penyempurnaan yang dapat dilakukan tidak hanya menyangkut organisasional, pemantapan sistem informasi dan professional sumber daya manusia tetapi juga terhadap pelayanan publik. Namun usaha yang dilakukan tersebut belum sepenuhnya membuahkan hasil sesuai yang diharapkan bahkan ada yang jauh dari harapan. Seperti tuntutan masyarakat terhadap pelayanan, hingga kini belum dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Nampaknya tuntutan terhadap pelayanan yang lebih baik tidak menyurutkan semangat masyarakat, bahkan sudah menjadi bagian kehidupan sehari-hari dan terus diperjuangkan hingga terwujudnya pelayanan yang diharapkan. Pentingnya peningkatan kualitas pelayanan bukan hanya menyangkut kepuasan masyarakat tetapi sekaligus sebagai tolok ukur keberhasilan birokrasi di suatu negara. (Keban, 2003).

Berbicara tentang birokrasi bahwa masyarakat begitu peka dengan istilah birokrasi dan hampir semua lapisan sosial mengenal sebutan birokrasi, terutama di kalangan terdidik. Sayangnya, sebagaimana dikatakan Kumorotomo (1999 : 61), persepsi yang muncul ketika orang mendengar istilah birokrasi justru yang tergambar benak mereka adalah identik urusan-urusan yang berkenaan dengan pengisian formulir-formulir, proses perolehan izin yang melalui banyak kantor secara berantai, aturan-aturan yang ketat, berbelit-belit bahkan menjengkelkan.

Birokrasi sesungguhnya dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah yang berkuasa untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinasikan secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang (Blau dan Meyer, 1956).

Birokrasi mula-mula dibentuk supaya keputusan-keputusan pemerintah dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui aparat negara. Keputusan-keputusan politis hanya akan bermanfaat bagi setiap warga negara jika pemerintah mempunyai birokrasi yang tanggap, sistematis dan efisien. Ini berarti birokrasi dan pemerintahan yang baik suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan publik. Di satu sisi, pelayanan yang berkualitas diharapkan dapat dimaksimalkan sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan nilai manfaat bagi masyarakat banyak. Di sisi lain, pelayanan berkualitas yang ada dalam jajaran manajemen pemerintahan (birokrasi) akan mampu memberikan pelayanan kepada publik secara memuaskan. Hal yang terakhir ini menjadi penting karena selama kurun waktu pemerintahan Orde Baru, banyak kritik dan luapan ketidakpuasan yang ditujukan kepada birokrasi pemerintahan sebagai akibat pelayanan yang dinilai "menjengkelkan" masyarakat. Buruknya pelayanan birokrasi kepada publik, telah menimbulkan persepsi bahwa birokrasi lebih dominan menjalankan fungsinya sebagai "pengatur" dari padasebagai "pelayan". Birokrasi lebih memposisikan diri sebagai penguasa dibandingkan dengan sebagai "abdi negara". Apa yang seharusnya dilakukan oleh aparaturnegara, antara lain mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik, mendahulukan kepentingan umum, dan sebagainya, lebih sering dijadikan slogan politis ketimbang mempraktekannya secara sungguh-sungguh di lapangan. Seperti yang dikemukakan Handyaningrat (1983 : 124). bahwa kelancaran penyelenggaraan pemerintahan sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnegara dalam melaksanakan tugas-tugasnya terhadap publik. Karena itu, tidaklah

mengherankan ketika pada masa awal gerakan reformasi, tuntutan untuk memisahkan urusan birokrasi dengan urusan politik sangat kuat sekali dikumandangkan oleh kaum reformis. Tuntutan ini kemudian diimplementasikan dalam bentuk kebijakan yang tidak memperkenankan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merangkap sebagai pengurus bahkan anggota dari partai politik.

Dalam kenyataannya menunjukkan bahwa birokrasi telah menjadi sangat kuat dan mendominasi keputusan-keputusan kebijakan cenderung ke arah kepentingan partai. Dominannya aparat pemerintah telah berakibat kurangnya perhatian terhadap kepentingan umum dan mengabaikan kualitas pelayanan publik. Akibat selanjutnya adalah ketidakmampuan aparat untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Kondisi inilah oleh Bryant dan White (1989:32) dikemukakan ketidakmampuan administratif, yang dicirikan oleh membengkaknya birokrasi dan dipersulit oleh prosedur yang formalistik, sehingga memperlambat pemberian pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan pengembangan dan peningkatan kualitas layanan dalam masyarakat bermaksud agar anggota masyarakat menjadi puas karena mereka memang pantas mendapatkannya. Upaya-upaya pengembangan dan peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan masyarakat di dalamnya, melepaskan diri dari halangan-halangan yang hanya memperlambat reaksi dan merintanginya dalam pelayanan. Penelitian yang akan dilakukan ini memiliki urgensi yang sangat penting, karena diarahkan untuk mengkaji upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan dan khususnya pada pelayanan dibidang pemberitaan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda. Selama ini pelayanan yang diberikan lembaga tersebut belum sepenuhnya dapat memuaskan masyarakat. Kondisi demikian nampaknya belum juga mendapat perhatian sepenuhnya oleh manajemen, dan perlu langkah-langkah penyempurnaan dan perbaikan. Melihat fenomena yang terjadi di lapangan maka salah satu alternatif untuk memperbaiki atau menyempurnakan kualitas pelayanan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda adalah meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Apalagi dalam menghadapi era globalisasi yang serba kompetitif, maka RRI harus tampil optimal justru perlu didukung dengan sumber daya manusia yang professional. Seperti yang dikemukakan Mustofadidjaja (2001 : 2) bahwa setiap aparat harus memiliki kompetensi professional, yaitu : (1) Kemampuan professional dalam bidang pekerjaannya. (2) Kemampuan untuk inovasi dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, (3) Memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (committed to work). (4) Mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta, (5) Memegang teguh etika professional.

Usaha meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di lembaga tersebut pernah dilakukan tetapi realisasi dari usaha tersebut belum berhasil dengan secara optimal, bahkan masih terjadinya perbedaan kompetensi diantara pegawai dan hal tersebut cenderung akan membawa konsekuensi hasil kerja yang berbeda. Hanya saja bentuk-bentuk pengembangan kompetensi apa yang pernah dilakukan.

Dari hasil pengamatan sementara di objek penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia masih terbatas dan hal tersebut tercermin pada

aparatur yang memiliki legalitas pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya masih terbatas. Dari jumlah total pegawai (96 orang) have 45% yang memiliki legalitas pelatihan. (Bagian Kepegawaian RRI, 2006).

Memperhatikan fenomena-fenomena tersebut cukup beralasan jika dilakukan pengembangan kompetensi aparatur, mengingat kompleksitas permasalahan yang dihadapi lembaga terus meningkat dan diperlukan aparatur yang memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian. Menyikapi persoalan tersebut, tidak terlepas dari komitmen pemegang otoritas dan dalam hal ini adalah Kepala Stasiun Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda dalam menentukan langkah selanjutnya. Dalam konteks ini, profesionalis aparatur merupakan faktor kunci, dengan kapabilitas, integritas dan kreativitas yang dimilikinya aparatur tersebut dapat dengan mudah untuk memahami realita yang dihadapinya di lingkungan kerjanya. Selain itu tersedianya aparatur yang memiliki kompetensi professional dapat dengan mudah meningkatkan kinerjanya.

Dari pemikiran di atas nampaknya cukup menarik untuk dikaji lebih mendalam, guna memperoleh kepastian tentang fenomena-fenomena yang terjadi pada objek penelitian dan sekaligus untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di objek penelitian. Untuk memperoleh jawaban yang akurat, aktual dan faktual tentang permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian lapangan.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan perbandingan dari hasil penelitian yang akan dilakukan penulis, berikut dapat dikemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebagai berikut:

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Armen Yudi (1997), mengenai strategi Peningkatan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten yang dilakukan di Kabupaten Pasaman, bahwa masih rendahnya kemampuan aparatur pemerintah daerah dilihat dari segi pengetahuan, keterampilan dalam pemanfaatan sumber daya alam disebabkan karena belum mampunya pemerintah daerah dalam pengembangan dan pelatihan aparatur, dan masih kecilnya frekwensi diadakannya program pengembangan dan pelatihan aparatur.

Penelitian yang dilakukan Sutopo pada tahun 2000, berjudul : Pengembangan kemampuan sumber daya Aparatur (suata Studi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Paser). Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa salah satu cara untuk mengembangkan sumberdaya aparaturnya, adalah dengan memberikan biaya pendidikan bagi aparatur yang melanjutkan jenjang pendidikan strata 1 dan strata 2 melalui program ogram tugas belajar. Selain itu, pemda setempat mengajak kerjasama lembaga-lembaga diklat, yakni lembaga diklat propinsi dan lembaga diklat kabupaten. Namun demikian, kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sun daya aparatur di lembaga tersebut lemahnya motivasi aparatur untu berkembang, terbatasnya sumber dana, penunjukkan kurang didasarkan atas prestasi, dan perlakuan terhadap pegawai masih bersifat diskriminatif dan kurang objektif.

Hasil penelitian yang dilakukan M. Ichwan pada tahun 2003 di Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda berjudul : Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Dalam

Menunjang Pelayanan Publik di Rektorat Universitas Mulawarman Samarinda. Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin kerja pegawai, mutasi/promosi dan pemberian kewenangan belum dapat mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, namun implikasi dari pemberdayaan yang dilakukan lembaga cukup berarti Dalam menunjang pelayanan umum, baik dilihat dari segi registrasi, kemahasiswaan maupun keuangan. Pendidikan dan pelatihan yang difasilitasi lembaga ternyata belum sepenuhnya direspon aparatur, walaupun kebijakan tersebut mampu memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya arapatur. Kondisi demikian justru dapat menimbulkan perbedaan kemampuan. Dari aspek disiplin kerja nampaknya belum dapat dilaksanakan sepenuhnya karena belum ada kesamaan visi dan misi diantara pimpinan unit kerja. Kemudian dalam hal mutasi/promosi pegawai walaupun belum sepenuhnya dilakukan lebih objektif dan secara aplikatif mutasi dan promosi pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Mulawarman termasuk cukup baik. Selanjutnya dari Pemberian kewenangan oleh atasan ternyata cukup baik, karena kewenangan yang berjalan sekarang ini tidak sentralistik dan delegasi kewenangan dilakukan sesuai batas yang digariskan dalam uraian kerja.

Penelitian yang dilakukan Hanafiah pada tahun 2004 di Nunukan berjudul Pengembangan kemampuan sumber daya aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nunukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Upaya pengembangan kompetensi sumber daya aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nunukan yang dilakukan dalam bentuk pendidikan formal, pelatihan, diklatpim dan promosi, ternyata belum efektif sehingga kinerja pegawai belum dapat dicapai secara optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai sebagai akibat belum adanya keseragaman kemampuan aparatur untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahlian maka perbedaan maka telah membawa konsekuensi kinerja individu yang berbeda. Walaupun usaha pengembangan aparatur yang dilakukan belum optimal, namun dengan apa yang dilakukan melalui berbagai bentuk pengembangan aparatur ternyata dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran aktivitas rutin. Terutama pada aspek pendidikan dan pelatihan, pendidikan formal, dan diklatpim, menurut beberapa nara sumber ternyata upaya tersebut dapat meningkatkan kemampuan manajerial dan professional. Ada perubahan yang signifikan dalam hal menyelesaikan pekerjaan bagi aparatur yang memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya.

## 2. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Konsep dari pengembangan kompetensi dapat dikemukakan Sudarmayanti (2001 :26) bahwa pengembangan dapat diartikan dari dua sudut yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa apa jasa, benda atau uang. Menurut Hasibuan, (2001 : 68), bahwa 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 keryawan.

Menurut Sikula (dalam Hasibuan (2001 : 69) mengemukakan bahwa 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. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Martoyo, 2000 : 27 bahwa pendidikan dan latihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab why. Sedangkan latihan berorientasi biasanya menjawab How. Masalah pengembangan menurut beberapa pendapat seperti Flippo (dalam Martoyo (2000:62) dipergunakan istilah pengembangan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan.

Selanjutnya Mangkunegara (2001 : 43) mengemukakan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan menengah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis disertai dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Kemudian Kartasasmita (1995: 47) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur diselenggarakan dengan persyaratan keterampilan dan propesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan.

Terdapat empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumber daya aparatur sebagaimana yang dikemukakan oleh Bryant dan White (1987 4), yaitu :

Memberikan penekanan pada kapasitas (capacity), yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu.

Penekanan pada aspek pemerataan (equity) dalam rangka menghindari perpecahan di dalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya.

Pemberian kekuasaan dan wewenang (empowerment) yang lebih besar kepada masyarakat. Dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar benar bermanfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Disamping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang lokasi resource;

Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan pembangunan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.

Selanjutnya Schuler dan Youngblood (dalam Soeprapto, dkk 2000 : 47) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya aparatur pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor seperti: pendidikan dan pelatihan. perencanaan dan manajemen karir: peningkatan kualitas dan produktivitas kerja; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja. Lebih lanjut (Soeprapto, dkk 2000 : 47), memasukkan pula faktor motivasi kerja, dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumber daya aparatur. Kemudian dipertegas oleh pendapat Osbon

Gaebler (2000 : 26) bahwa pengembangan justru lebih mementingkan pengembangan visi dan misi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sejalan dengan desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan sumber daya aparatur pada visi, misi inovasi, dan kemampuan aparat untuk melakukan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Semangat ini merupakan semangat kerja yang lebih berorientasi menghasilkan daripada menghabiskan anggaran dan pada waktu yang sama kepentingan publik justru dapat ditingkatkan pelayanannya.

Selanjutnya Moeljarto (dalam Kusno, 2001 : 34) menegaskan bahwa secara teoritis ada empat perspektif tentang peran pengembangan sumber daya aparatur dalam pembangunan, yaitu :

Perspektif functionalist, berpendapat bahwa pendidikan sebagai komponen utama pembangunan sumber daya aparatur harus berfungsi sebagai wacana untuk mewariskan norma-norma dan nilai-nilai masyarakat yang dapat memperkuat homogenitas dengan mewajibkan konformitas sikap, perilaku. dan keterampilan. Menurut perspektif ini, kualitas manusia diprogram" melalui pendidikan.

Perspektif liberal, bagi kaum liberal, pembangunan sumber daya manusia lebih dari sekedar mendorong konformitas individu dengan tata nilai yang ada, akan tetapi harus mendorong individu untuk mengembangkan potensinya sebagai manusia melalui pengembangan talenta fisik, emosi. spirit dan intelektualnya.

Perspektif sosial-demokratis, perspektif ini melihat peranan pembangunan sumber daya manusia dalam mewujudkan persamaan dan keadilan sosial. Karenanya, apabila pendidikan gagal dalam mewujudkan equality of opportunity, maka hal itu akan berarti kegagalan dalam mengembangkan potensi individu

Perspektif marxist, sebagaimana diduga, perspektif ini sangat berbeda dengan perspektif lainnya. Mereka melihat didalam masyarakat yang kapitalis, pembangunan sumber daya manusia merupakan proses reproduksi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan mereka yang menguasai tenaga kerja dan faktor produksi. Kurikulum pendidikan menghasilkan tenaga kerja yang pasif, taat, yang menerima struktur kekuasaan tanpa mempersoalkannya.

Menurut Notoatmodjo (1998:2) bahwa pengembangan kompetensi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kualitas sumber daya manusia dalam hal ini sumber daya aparatur, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik). Lebih lanjut dikatakannya bahwa untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan adalah diperlukan. Meskipun kesehatan dan gizi. penurunan fertilitas dan sebagainya termasuk dalam pengertian pengembangan sumber daya manusia.

Pendapat senada dikemukakan Tadjuddin. (1993 : 5). bahwa. "Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur menekankan manusia sebagai alat (means) maupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran untuk mempermudah mereka terlibat dalam sistem sosio-ekonomi di negara itu. Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan, karenanya pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang cukup penting dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja terampil, berwawasan luas serta

punya visi ke depan. Pendapat lain dikemukakan Louis Emmerij. (dalam Tadjudin, 1993 : 5) merumuskan pengembangan sumber daya aparatur merupakan tindakan ; a) kreasi sumber daya manusia ; b) pengembangannya : c) menyusun struktur insentif atau upah sesuai dengan peluang kerja yang ada. Ketiga pengertian ini mengandung upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur yang berkualitas melalui pendidikan formal dan pelatihan serta melalui cara lain. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sangat penting kaitannya dengan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas serta untuk menghadapi tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan masa depan.

Siagian (2000 : 183) memberikan 7 manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, antara lain :

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan:
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan la
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen:
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Simamora, (2001:2) mengatakan bahwa filosofi yang terkandung dalam konsep pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah :

Karyawan dipandang sebagai suatu investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif, akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.

Pimpinan membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memutuskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi karyawan

Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin.

Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhankaryawan dan kebutuhan organisasi.

Pendapat yang berbeda telah dikemukakan oleh Martoyo, (2000:68) bahwa terdapat 8 (delapan) jenis tujuan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, yaitu:

Produktivitas personil di organisasi (productivity)

Kualitas produk organisasi (Quality)

Perencanaan sumber daya manusia (Human resources planning)

Semangat personil dan iklim organisasi (Morale)

Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (indirect compensation)

Kesehatan dan keselamatan kerja (health and safety)

Pencegahan merosotnya kemampuan personil (absolescence prevention)

Pertumbuhan kemampuan personil (personal growth).

Lebih lanjut Martoyo (2000:62) mengemukakan bahwa dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur hendaknya diperhatikan sebagai berikut:

Tujuan:



Memperbaiki tingkat efektifitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Sifat pengembangan :

- a. Pengembangan pengetahuan
- b. Pengembangan keterampilan
- c. Pengembangan sikap

Proses pengembangan :

- a. Pengembangan intelektualitas
- b. Pengembangan praktek atau latihan-latihan
- c. Pengembangan sikap atau sifat yang emosional

Metode pengembangan :

Sekolah, kuliah, ceramah, audiovisual aids, programmed instruction

Diskusi kasus, business games, project study, consulting pro playing

Games sensitivity training

Kemton. (1995: 188-120) menyebutkan ada beberapa elemen program manajemen pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yaitu :

Seleksi (selection) yakni untuk melakukan program pengembangan bahwa harus terlebih dahulu dilakukan seleksi berdasarkan beberapa kriteria antara lain senioritas, performance dan potensi lain. Hal ini dilakukan melalui suatu testing, penilaian yang obyektif dan beberapa kriteria lainnya.

Kursus Pendidikan dan Pelatihan (education and training courses), hal ini merupakan bagian dari proses manajemen pengembangan yang dapat dilakukan dengan mendatangkan mentor atau konsultan atau mengirim mereka dalam suatu kursus. Akan tetapi lebih efektif jika dilakukan dengan keduanya.

Melatih (coaching) yakni melatih dengan memberikan pengalaman kepada para junior untuk menumbuhkan dan mengembangkan pengalaman mereka melalui latihan yang menarik.

Menasehati (mentoring) yakni merupakan pendekatan dimana memberikan kesempatan kepada individu untuk mengambil bagian dalam proses pengambilan dalam organisasi serta mengembangkan pola pikir.

Rancangan kerja (project work) yakni bahwa dalam rancangan kerja AUDU terdapat suatu tim yang dapat mengkritik baik dalam bisnis maupun pekerjaan sehingga didapat suatu pengalaman yang baik rjasama yang baik pula.

Hubungan timbal balik (secondent) yakni mengembangkan hubungan yang baik antara satu organisasi dengan organisasi yang lain dan mengatur adanya suatu pertukaran tenaga ahli. Kemampuan atau kecakapan (competenci) yakni pengembangan yang didasarkan pada kemampuan dasar yang nantinya mereka benar-benar ahli dalam bidangnya dengan memperoleh suatu tanda sertifikat.

Pengembangan manajemen untuk kesinambungan intelektual (management development) yakni praktek kepemimpinan, penanganan konflik atau pembuatan keputusan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni secara makro, pengembangan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses

perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimum.

Berkenaan dengan pengembangan sumber daya aparatur dan seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, ketergantungan organisasi kepada unsur manusia bukannya menjadi semakin sedikit melainkan sebaliknya bertambah besar. Hanya saja terjadi perubahan terhadap kualitas manusia yang dibutuhkan. Semula yang dibutuhkan adalah orang yang kuat sehingga dapat bekerja keras berdasarkan kekuatan ototnya (*musclepower*). Sekarang yang dibutuhkan adalah orang yang bekerja cerdas berdasarkan otaknya. Kemudian ditambahkan bahwa dalam iklim perdagangan bebas yang penuh dengan kompetisi yang sangat keras, setiap organisasi dituntut mengembangkan sumber daya manusianya secara berkualitas. Modal utama dalam persaingan bukan lagi dalam bentuk uang, melainkan modal intelektual (*intellectual capital*). Sebab dengan memiliki keunggulan intelektual modal dalam benak akan datang mengejanya.

Steward (1997 : 64) mengatakan bahwa modal intelektual merupakan kekayaan baru organisasi, modal intelektual adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak kepemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Untuk membangun sumber daya aparatur berkualitas yang dapat dijadikan modal intelektual bagi organisasi, diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal yang diikuti oleh anggota organisasi, tapi juga didukung iklim organisasi yang kondusif. Sebab modal intelektual harus dibangun melalui suatu tradisi ilmiah, dengan dukungan politik yang kuat dari para pengambil keputusan. Dengan perkataan lain, membangun sumber daya aparatur yang berkualitas agar dapat menjadi modal intelektual organisasi, dilakukan melalui penciptaan suatu pembelajaran organisasi (*learning organization*).

Senge berpendapat (1990 : 214) bahwa disiplin kelima yang perlu dibangun didalam organisasi pembelajaran adalah membiasakan setiap anggota organisasi berpikir secara sistematis (*systemic thinking*), tidak berpikir secara individual ataupun terkotak-kotak. Sebab pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu tercapai tujuan yang telah direncanakan. Untuk mencapai disiplin diperlukan persyaratan sebagai berikut: (1) kematangan pribadi (*personal mastery*); (2) model mental (*mental models*), (3) membangun visi (*shared vision*); dan (4) tim pembelajaran (*team learning*). Pertama, dengan kematangan pribadi dimaksudkan bahwa setiap individu didalam organisasi perlu mengetahui secara tepat kekuatan dan kelemahan diri, untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan talentanya, sehingga menjadi ahli dalam bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, pimpinan organisasi berperan cukup penting untuk dapat membangun rasa percaya diri individu, dengan prinsip bahwa setiap individu bersifat unik sehingga dapat diperlukan secara seragam. Kedua, dengan model mental dimaksudkan sebagai struktur konseptual didalam pikiran yang mendorong proses kognitif untuk memahami sesuatu, tujuannya adalah untuk melatih orang memahami pola pikir secara mendalam dan mempertajam tindakan-tindakan mereka. Orang perlu mengungkap model mental yang digunakannya dalam bekerja dan mencoba mengelolanya. Dalam kenyataan yang kita hadapi sehari-hari, jarang sekali kita bekerja dengan satu model mental tertentu, melainkan lebih banyak bekerja secara naluri atau mengikuti model yang sudah ada sebelumnya, tanpa ada upaya untuk memperbaharunya. Model tersebut cenderung lebih bersifat konservatif, suatu sifat yang tidak sesuai dengan era globalisasi yang berubah dengan cepat. Ketiga, membangun visi bersama. Setiap individu dalam organisasi memiliki

visi individual yang berisi keinginan intrinstik masing-masing. Perlunya membangun visi bersama untuk mencapai tujuan ona dan dilaksanakan secara konsisten. Keempat, membangun tim pembelaja Agar proses pembelajaran dapat dijalankan sepanjang waktu, ukan pembentukan tim pembelajar yang anggotanya terdiri dari kelompok kerja. pembelajaran merupakan bagian terpenting bagi terwujudnya organisa pembelajaran. Hal ini diperlukan karena organisasi harus belajar secara terus menerus (never ending activities), seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Kelima, membangun cara berpikir dan bertindak secara sistematis.

Berdasarkan teori-teori yang di atas, menurut hemat penulis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur tidak terlalu jauh berbeda dengan harapan atas atribut-atribut profesionalisme, karena mencakup berbagai aspek sebagai berikut :

Seseorang memiliki keterampilan dan keahlian teoritis ilmiah tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan digelutinya ;

Harus mampu menyumbangkan ilmu dan tenaganya secara optimal untuk kelancaran usaha tempat kerjanya ;

Harus dapat mendorong peningkatan produktivitas berkelanjutan ;

Memiliki sikap untuk terus menerus memperbaiki dan meningkatkan keahlian dan keterampilannya ;

Disiplin dan patuh pada aturan main profesi di tempat kerjanya;

Memiliki kesiapan untuk berubah atau melakukan penyesuaian tern perubahan-perubahan yang tengah berlangsung atau bahkan mampu menciptakan perubahan.

#### *Model Pengembangan Kompetensi Aparatur*

Dalam pelaksanaan pengembangan (training and education) selanjutnya didasarkan pada model-model yang telah ditetapkan oleh penanggungjawab pengembangan bagian kepegawaian atau personalia atau badan pendidikan dan pelatihan. Model pengembangan yang dimaksudkan disini menurut beberapa pendapat pada dasarnya sama, dimana ada dua model dari pengembangan sebagaimana dikemukakan oleh Notoatmodjo (1998: 33-36) yaitu:

##### *Model Diluar Pekerjaan (off the Job Site)*

Pendidikan atau pelatihan dengan menggunakan model ini berarti karyawan sebagai peserta pendidikan dan pelatihan keluar sementara dari kegiatan atau pekerjaan. Kemudian mengikuti pendidikan dan pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya model ini mempunyai dua macam teknik yaitu :

Teknik Prestasi Informasi: ialah menyajikan informasi, yang tujuannya mengintroduksikan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta Pendidikan dan Pelatihan dalam pekerjaannya nanti.

Teknik Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik suatu perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta Pendidikan dan Pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaansebenarnya. Dengan demikian, apabila para peserta pendidikan pelatihan kembali ketempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

##### *Model Didalam Pekerjaan (On the Job Site)*

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru kepada supervisor supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti, diminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada pegawai baru. Cara ini mempunyai banyak keuntungan antara lain:

Sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para trainers dan trainer, tidak perlu menyediakan peralatan khusus ; ;

Para trainer sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual dan konkrit;

Memberikan praktek aktif bagi para trainer terhadap pengetahuan yang dipelajari olehnya ;

Para trainer belajar sambil berbuat dan dengan segera dapat mengetahui apakah yang dikerjakan itu benar atau salah.

Bentuk lain dari on the job site adalah "rotasi" pekerjaan. Model ini umumnya dilakukan pegawai yang sudah lama, kemudian akan dipindahkan tugasnya baik secara vertikal (dipromosikan) maupun secara horizontal (kebagian atau tugas lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang). Model rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai untuk mempertahankan tujuan-tujuan karier mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga menambah pengalaman serta wawasannya. Adapun sasaran yang ingin dicapai dari pengembangan, menurut Hasibuan (2001 : 74) dapat dikemukakan sebagai berikut :

Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skills;

Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills atau conceptual skills.

### 3. Pelayanan Publik

#### *Pengertian Pelayanan Publik*

Pelayanan merupakan terjemahan dari kata service, yang sering juga diterjemahkan menjadi jasa. Menurut Kotler (1995 : 548), jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan adalah layanan yang memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam sektor public, "service" berarti melayani suatu jasa yang diperlukan oleh masyarakat dalam berbagai bidang seperti bidang kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, ijin mendirikan bangunan dan lain sebagainya. Aspek pelayanan kepada masyarakat inilah yang menjadi salah satu tugas dan fungsi administrasi negara. Sebagaimana dinyatakan dalam Kepmenpan Nomor 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara, sehingga penyelenggaraannya perlu terus ditingkatkan sesuai dengan sasaran pembangunan. Selama ini masyarakat mengkonotasikan pelayanan oleh aparatur pemerintah cenderung kurang memuaskan bahkan menjengkelkan. Hal ini dapat dilihat dari segi banyaknya ketidakpuasan yang diajukan masyarakat kepada oknum aparatur pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bone, 2001:11) Salah satu keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah karena sesuatu urusan adalah selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparatur yang memberikan pelayanan kepada masyarakat kadangkala kurang

bersahabat. Realita yang demikian ini memerlukan kepedulian dari kalangan aparatur untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Untuk itu, perlu dikaji dan dirumuskan secara mendalam tentang kategori pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat. Perkembangan yang ada sekarang tentang pelayanan khususnya dilingkungan organisasi publik telah diformulasikan yang dapat memberikan kepuasan pada masyarakat dengan menampilkan beberapa indikasi sebagai berikut :

Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/ tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

Kejelasan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai ;

- a. Prosedur/ tata cara pelayanan umum ;
- b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administrative;
- c. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum
- d. Rincian biaya/ tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya;
- e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum ;
- f. Hak dan kewajiban, baik dari pemberi maupun penerima pe umum, berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum ;
- g. Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan publik dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum;

Keterbukaan, dalam arti prosedur/ tata cara, persyaratan, satuan kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan publik, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta ;

Efisien, dalam arti persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan pelayanan yang diberikan. mencegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan sebagai persyaratan dari satuan kerja / instansi pemerintah lain yang terkait.

Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan publik harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang dan atau jasa pelayanan publik dan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran, kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum. keten peraturan perundang-undangan yang berlaku;

Keadilan yang merata, dalam arti cakupan jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang meralda diperlakukan secara adil ;

Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. (Menpan No. 81 Tahun 1993).

### 2.3.2. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Sejalan dengan kebijakan Pemerintah tentang pentingnya pelayanan maka perlu ditetapkan standar kualifikasi yang dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan baik tidaknya pelayanan. Oleh karena itu perlunya formulasi yang terpola dalam pelayanan, sehingga masyarakat dengan mudah mendapatkan layanan sebagaimana yang diharapkan.

Dalam Penyelenggaraan manajemen pelayanan publik sesuai dengan bentuk dan sifatnya, terdapat beberapa pola yang ditawarkan pada masyarakat, dan masyarakat dapat memiliki pola yang dianggapnya relevan dengan yang diinginkan. Menurut Tjokroamidjojo. (1993 : 157) pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pemakai jasa (publik) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

Pola pelayanan fungsional, yaitu pola pelayanan publik yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya

Pola pelayanan satu pintu, yaitu pola pelayanan publik yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.

Pola pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan publik yang dilakukan secara terpadu pada satu tempat / lokasi oleh beberapa instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing.

Pola pelayanan secara terpusat yaitu pada pelayanan publik yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan publik yang bersangkutan

Dalam kaitannya dengan pola pelayanan tersebut para pemberi pelaksana jasa dapat menentukan alternatif yang paling relevan terhadap pola yang akan digunakan dalam pelayanan publik. Pola pelayanan tersebut walaupun berorientasi pada kualitas pelayanan, namun merealisasikan hal tersebut tergantung pada unsur pelaksana pemberi jasa. Karena di era sekarang ini di mana-mana tentang kualitas pelayanan khususnya yang dilakukan aparatur pemerintah masih terkesan lamban dan kurang memuaskan.

Seharusnya sebagai aparatur pemerintah atau abdi negara dan masyarakat dapat memberikan pelayanan seperti yang didambakan oleh masyarakat. Menurut Tulus (1992:23), pelayanan yang didambakan adalah :

Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang-kadang dibuat-buat :

Pola pelayanan satu pintu, yaitu pola pelayanan publik yang secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pawewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangka

Pola pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan publik yang secara terpadu pada satu tempat / lokasi oleh beberapa instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing

Pola pelayanan secara terpusat yaitu pada pelayanan publik yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan publik yang bersangkutan.

Dalam kaitannya dengan pola pelayanan tersebut para pemberi/pelaksana jasa dapat menentukan alternatif yang paling relevan terhadap pola yang akan digunakan dalam pelayanan publik. Pola pelayanan tersebut walaupun berorientasi pada kualitas pelayanan, namun merealisasikan hal tersebut tergantung pada unsur pelaksana pemberi jasa. Karena di era sekarang ini di mana-mana tentang kualitas pelayanan khususnya yang dilakukan aparatur pemerintah masih terkesan lamban dan kurang memuaskan.

Seharusnya sebagai aparatur pemerintah atau abdi negara atau masyarakat dapat memberikan pelayanan seperti yang didambakan oleh masyarakat. Menurut Tulus (1992:23), pelayanan yang didambakan adalah :

Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang-kadang dibuat-buat

Pelayanan secara wajar, tanpa gerutu sendirian atau untaian kata lain semacam yang nadanya mengarah pada permintaan tertentu baik alasan untuk dinas atau kesejahteraan ;

Perlakuan pelayanan yang sama dalam kepentingan yang sama, ter tidak pandang bulu;

Pelayanan yang jujur dan terus terang, artinya apabila ada hambatan karena suatu masalah yang tidak dapat dielakkan hendaknya diberitahukan sehingga orang tidak menunggu sesuatu yang tidak menentu.

Menurut Jacobalis, (1999 : 82), kualitas pelayanan harus memenuhi lima dimensi persyaratan, yaitu :

Kehandalan (reliability) adalah kemampuan yang dapat diandalkan, akurat dan konsisten dalam mengerjakan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan (konsumen).

Daya tanggap (responsiveness) adalah kemauan untuk memberikan pelayanan dan membantu pelanggan dengan segera ;

Kepastian (assurance) adalah tindakan dari pemberi pelayanan yang mampu menumbuhkan dan mendorong timbulnya rasa yakin dan percaya kepada pelanggan;

Empati (empathy) adalah keseriusan dan ketulusan dalam melayani pelanggan;

Keberwujudan (tangible) adalah kualitas pelayanan yang diungkapkan dalam prosedur yang tersedia, mudah didapat dan dimengerti dan fasilitas pelayanan yang memadai bagi pelanggan

Terdapat 10 (sepuluh) dimensi karakteristik atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan (Gasperz, 1997:23).

Kepastian Waktu Pelayanan Ketetapan waktu yang diharapkan berkaitan dengan waktu proses penyelesaian, pengiriman, penyerahan, pemberian jaminan atau garansi dan menanggapi keluhan

Akurasi Pelayanan Akurasi pelayanan berkaitan dengan realibilitas pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan.

Kesopanan dan Keramahan dalam Memberikan Pelayanan. Personil yang berada di garis depan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan. Sentuhan pribadi yang menyenangkan tercermin melalui penampilan, bahasa tubuh dan bahasa tutur yang sopan, ramah, ceria, lincah dan gesit.

Tanggung Jawab. Bertanggung-jawab dalam penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan masyarakat.

Kelengkapan Kelengkapan pelayanan menyangkut lingkup pelayanan, ketersediaan sarana pendukung, dan pelayanan komplementer.

Kemudahan dalam Mendapatkan Pelayanan. Kemudahan mendapatkan pelayanan berkaitan dengan banyaknya outlet, petugas yang melayani, dan fasilitas pendukung.

Variasi Model Pelayanan. Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola baru pelayanan, futuristic pelayanan.

Pelayanan Pribadi. Pelayanan pribadi berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan, menanggapi kebutuhan khas.

Kenyamanan dalam Memperoleh Pelayanan Kenyamanan pelayanan berkaitan dengan ruang tunggu / tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data/informasi, dan petunjuk-petunjuk.

Atribut Pendukung Pelayanan.

Atribut pendukung pelayanan dapat berupa ruang tunggu yang cukup AC, bahan bacaan, TV, musik dan kebersihan lingkungan. Searah dengan hakekat dari aparatur pemerintah adalah abdi negara dan abdi masyarakat, maka dimensi kualitas pelayanan diatas juga berlaku dalam pelayanan aparatur negara kepada publik sebagai pelanggannya. Apabila dimensi-dimensi tersebut dilaksanakan dengan baik maka akan memberikan kepuasan kepada publik yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi publik dalam pembangunan. Untuk terselenggaranya pelayanan jasa yang lancar dan aman maka perlu ditunjang oleh berbagai faktor, diantaranya sarana dan prasarana yang memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Menurut Osborne, 1995 : 208-212) sebagai organisasi yang menjual jasa, yang berorientasi pada kepuasan pelanggan hendaknya memperhatikan beberapa aspek, antara lain :

Memaksa pemberi jasa untuk dapat bertanggung jawab kepada pelanggannya ;

Mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa';

Merangsang lebih banyak inovasi ;

Memberi kesempatan kepada orang untuk memilih diantara bera macam pelayanan;

Pemborosan lebih sedikit karena pemasokan disesuaikan dengan permintaan;

Mendorong pelanggan untuk membuat pilihan dan mendorong untuk menjadi pelanggan yang berkomitment.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik menurut (Sthall, 1991 : 94) ada beberapa unsure yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Harus melayani semua orang ;
- b. Harus tidak memihak ;
- c. Harus bersifat anonim ;
- d. Karya perorangan tidak nampak. (Stahl, 1985: 70)

#### 4. Pelayanan Prima

Pelayanan, menurut Moenir (1992 :16) adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain. Melayani berarti membantu, menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan seseorang. Sementara itu pelayanan umum menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, atau / BUMD dalam bentuk barang dan jasa baik dalam rangka pement kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka ketentuan peraturan perundang undang. Sedangkan pelayanan prima merupakan salah satu bentuk pelayanan kepada publik atau masyarakat yang mengacu pada kepuasan pelanggan. Pengertian pelanggan secara maksimal terhadap instansi pemerintah yang memberikan pelayanan. Jika pelayanan prima berorientansi pada kepuasan pelanggan, maka kepuasan dimaksud adalah tingkat perasaan seseorang



setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Karena itu, maka tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dengan demikian pelanggan dapat merasakan hal hal sebagai berikut :

- a. Kalau kinerja dibawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa ;
- b. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan akan merasa puas ;
- c. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas, senang dan atau gembira. (Sugiyanti, 1999: 40).

Baharudin (1999 : 11) berpendapat bahwa pelayanan prima (Serve Excellen) dapat diartikan sebagai tingkat mutu pelayanan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan atau melampauinya sehingga dapat memenuhi keinginan pelanggan. Pengertian prima mempunyai makna kepuasan pelanggan, permintaan pelanggan atau melebihi harapan pelanggan tanpa adanya keluhan. Oleh karena itu standar pelayanan mencakup antara lain sistem dan prosedur pelayanan perilaku pemberi pelayanan, serta kepuasan pelanggan atau yang dilayani merupakan unsur-unsur pokok yang har " penyelenggaraan pelayanan prima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan prima adalah pelayanan yang diberikan beron kepada kepuasan pelanggan atau masyarakat. Dalam kegiatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah, maka upaya peningkatan mutu pelaya secara terus-menerus dan menciptakan iklim kondusif bagi terselenggaran pelayanan prima perlu terus dilakukan melalui beberapa cara, misalnya pembentukan tim kerja peningkatan pelayanan prima yang melakukan penilaian dan memberikan umpan balik atas pelayanan yang diberikan, dilaksanakannya survey untuk mengetahui kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan, sosialisasi dan penyebar luasan informasi tentang standar pelayanan umum. serta diciptakannya suatu suasana kompetisi yang sehat dan pemberian insentif untuk lebih mendorong peningkatan mutu pelayanan. Menurut Lukman (1998: 8) yang dimaksud dengan pelayanan prima sebagai berikut :

Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau masyarakat pengguna jasa ;

- a. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan ;
- b. Pelayanan prima bila : melebihi standar atau sama dengan standar.
- c. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan adalah pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar, dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas baik masyarakat eksternal maupun masyarakat internal.

Selanjutnya, menurut Sudarsono (1999: 4) dikemukakan beberapa aspek dari prinsip pelayanan prima (1) The customer is always right, customer is wrong see rule number one. Rumusan ini mengandung konseku penting yakni pertama adanya tuntutan untuk terus memperhatikan secara serius terhadap kepentingan pelanggan. Kedua, pengembangan pelayanan prima tetap terpusat pada manusia. Ketiga, dikaitkan dengan masalah kepemimpinan sering diungkapkan bahwa Excellence starts at the top... leadership by example. Suatu pertanyaan yang muncul dari uraian di atas, yaitu apakah kita cukup banyak memiliki pemimpin yang mampu dan mau melayani pelanggan secara prima melebihi apa yang diperhatikan oleh anak buahnya dalam melayani ? Soekarto (1994 : 20-25) menyatakan bahwa ini adalah suatu tantangan riil yang perlu mendapat perhatian serius agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan.

Kepuasan pelanggan (masyarakat) dapat dicapai apabila aparat pemerintah yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan dapat mengerti dan menghayati serta berkeinginan untuk melaksanakan pelayanan prima. Untuk dapat melaksanakan pelayanan prima sebagaimana yang diinginkan masyarakat, faktor manusia (aparatur pelaksana) sangatlah menentukan.

Sugiyanti (1999 : 34) mengatakan bahwa faktor manusia dalam memberikan layanan sangat berpengaruh terhadap kepuasan total pelanggan. Untuk itu, maka dalam memberikan pelayanan hendaknya mengacu pada hal hal berikut :

- a. Kepuasan total pelanggan :
  - b. Menjadikan kualitas sebagai tujuan utama dalam pelayanan :
  - c. Membangun kualitas dalam sebuah proses :
  - d. Menerapkan filosofi, berbicara berdasarkan fakta:
  - e. Menjalin kemitraan, baik internal maupun eksternal. (Sugiyanti, 1999:35)
  - f. Sejalan dengan hal tersebut diatas, maka aparat pelayanan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan prima seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik SESPANASLAN (1998). Variabel dimaksud adalah sebagai berikut :
- a. Pemerintahan yang bertugas melayani ;
  - b. Masyarakat yang dilayani pemerintah ;
  - c. Kebijakan yang disajikan landasan pelayanan publik;
  - d. Peralatan atau sarana pelayanan yang canggih :
  - e. Resources yang tersedia untuk diracik dalam bentuk kegiatan pelayanan ;

Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas-asas pelayanan masyarakat;

Manajemen dan kepemimpinan serta organisasi pelayanan masyarakat;

Perilaku yang terlibat dalam pelayanan masyarakat, pejabat dan masyarakat, apakah dan masyarakat, apakah masing-masing menjalankan fungsinya.

Variabel-variabel pelayanan prima disektor publik dimaksudkan dapat diimplementasikan jika aparat pelayan berhasil menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Agar kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama, kiranya tidak berlebihan jika komponen-komponen layanan dilakukan sepenuh hati.

Istilah kepemimpinan pelayan pada awalnya diciptakan dalam karya Greenleaf (1970 : 24-32), salah satu tujuannya adalah ingin merangsang pemikiran dan tindakan untuk membangun masyarakat yang lebih baik dan peduli. Ia mengkaji keperluan akan jenis baru model kepemimpinan. Kajiannya menempatkan suatu mode pelayanan kepada orang lain termasuk karyawan, pelanggan dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan pelayan menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain, yang merupakan sebuah pendekatan holistik dalam pekerjaan dan rasa kemasyarakatan.

Jawaban atas pertanyaan "Siapa Pemimpin Pelayan itu ?". Gasperz, (1997: 23-36) menyatakan bahwa pemimpin pelayan adalah orang yang mula mula menjadi pelayan. Pada hakikatnya orang ingin melayani lebih dulu, kemudian pilihan sadar membawa orang berkeinginan untuk memimpin. Hal ini memanifestasikan diri dalam kepedulian yang diambil oleh pelayan yang mula-mula memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi orang lain adalah dilayani.

Kepemimpinan pelayan membahas realitas kekuasaan dalam kehidupan sehari-hari legitimasinya, kekangan etikanya dan hasil menguntungkan dapat dicapai melalui penggunaan kekuasaan yang semestinya.

Spears (dalam Solichin, 1999 : 42-47) mengidentifikasi 10 (sepuluh) ciri khas pemimpin pelayan

Mendengarkan Secara tradisional, pemimpin dihargai karena kam ahlian komunikasi dan pembuatan keputusan mereka. Pemimpin pelayan memperkuat ke keahlian yang penting dengan memberikan komitmen. Mendengarkan dipadukan dengan masa renungan yang teratur, penting bagi pertumbuhan pemimpin pelayan

Empati : Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain;

Menyembuhkan : Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan yang besar kepemimpinan pelayan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain :

Kesadaran : Kesadaran umum dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin pelayan. Membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran umum ini adalah hal yang mengganggu dan menggugah. Pemimpin yang cakap biasanya terjaga sepenuhnya dan secara rasional merasa terganggu. Mereka buka pencari penghibur. Akan tetapi mereka memiliki batinnya sendiri ;

Bujukan atau persuasive : Ciri khas pemimpin pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan membujuk, bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan, pemimpin pelayan efektif dalam membangun consensus dalam kelompok ;

Konseptualisasi : Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemamp untuk "memiliki impian besar". Kemampuan untuk melihat satu na (sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi, yang berarti ba ahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari ;

Kemampuan meramalkan : Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya atau meramalkan kemungkinan hasil satu situasi yang sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Walaupun demikian, ini layak mendapatkan perhatian ;

Kemampuan melayani : pengertiannya memegang sesuatu dengan kepercayaan kepada orang lain ;

Komitmen terhadap pertumbuhan manusia : Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia nilai intrinsic melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam sifatnya yang seperti ini, pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, professional dan spiritual setiap individu dalam lembaga ;

Membangun masyarakat : Pemimpin pelayan menyadari bahwa pergeseran dari komitmen lokal ke lembaga yang lebih besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia telah mengubah persepsi kita dan menyebabkan adanya rasa kehilangan tertentu dan pemimpin pelayan memperlihatkan kemampuannya yang tidak terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan masyarakat.

### **C. Metode**

Jenis penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif dan akan dianalisis secara kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan

subyek atau obyek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya Nawawi, (1999:9).

Menurut Widodo dan Makhtar (2000 : 15) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi status suatu variable atau tema, gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif tidak memerlukan administrasi atau pengontrolan terhadap suatu perlakuan. Dalam penelitian deskriptif data dianalisa secara sendiri-sendiri dengan memakai analisa deskriptif. Untuk mendapat gambaran yang lebih mendalam penelitian tersebut akan dianalisis secara kualitatif.

Sedangkan analisis kualitatif adalah suatu pengamatan yang dilakukan melalui lensa-lensa, mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan. Peneliti harus menggunakan diri sendiri sebagai instrumen, mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data dalam mencapai wawasan imajinasi ke dalam dunia sosial informan. Peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif tetapi tetap mampu mengatur jarak (Fracken dalam Brannen, 1997:11).

Penelitian kualitatif harus memiliki kadar keterlibatan secara tetap dalam bertanya (apakah, mengapa, bagaimana), mendengar, men mengobservasi, terlibat, menghayati, berpikir dan mengambil informasi dan objek di lapangan. Penelitian kualitatif selain dapat mengungkapkan peristiwa peristiwa riil, juga dapat mengungkapkan nilai-nilai terkandung dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda dalam usaha meningkatkan pelayanan publik.

#### **D. Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana yang dikemukakan akan pada item sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan sesuai sub fokus penelitian yang ditetapkan. Sebagai tema sentral dalam penelitian ini adalah upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia (aparatur dengan sub fokus penelitian meliputi pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, pendidikan penjenjangan/ diklatpim, dan promosi/ mutasi dan pelimpahan kewenangan. Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa upaya pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum dapat terealisasi sebagaimana yang diharapkan. Secara implementatif pengembangan kompetensi yang dilakukan lembaga tersebut masih menghadapi beberapa persoalan, terutama belum ada keseragaman aparatur untuk memanfaatkan kesempatan mengikuti pendidikan formal maupun jenis pelatihan. Realita menunjukkan hanya sebagian besar pegawai kurang berminat untuk meningkatkan pengetahuan, walaupun telah disadari bahwa hal tersebut baik dan bermanfaat untuk menunjang kelancaran tugas.

Walaupun di antara pegawai memahami betapa pentingnya keterampilan dan keahlian bagi setiap pegawai tetapi dalam kenyataan masih terdapat beberapa pegawai yang tidak berminat meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian terjadinya perbedaan kualitas kerja diantara pegawai. Sudah schar harusnya pegawai Lembaga Penyiaran Publik pp) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda untuk beradaptas dengan lingkungan yang serba kompetitif dan mengambil langkah-langkah konstruktif. terutama untuk menghadapi perkembangan dan kemajuan eknologi yang terus

meningkat dan kompleksitasnya permasalahan yang dihadapi lembaga, justru diperlukan aparatur yang memiliki kemampuan intelektual dan kompetensi profesional. Sementara keadaan pegawai 68 orang berpendidikan tingkat menengah dan jumlah tersebut termasuk kurang representatif bila dikaitkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan. Dilihat dari partisipasi pegawai justru bertentangan dengan misi dan Visi Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda dalam rangka mewujudkan pelayanan prima. Seharusnya mereka dapat merubah pola pikir yang berorientasi pada budaya kerja yang efektif dan efisien. Keadaan yang demikian memang perlu diberikan pemahaman untuk mengerti dan memahami persoalan-persoalan yang dihadapi lembaga ke depan. Kalau diperhatikan tentang alasan-alasan yang disampaikan sebenarnya kurang kuat, kalau hanya faktor usia dan waktu dijadikan sebagai alasan karena ada di antara pegawai yang dapat memanfaatkan untuk mengikuti pendidikan formal. Menurut peneliti sekaligus sebagai pegawai di lingkungan lembaga tersebut bahwa banyaknya-pegawai yang kurang berminat untuk mengembangkan kompetensi, karena hal tersebut dianggap kurang penting dan lebih mengedepankan kebutuhan yang bersifat materi. Kemudian dilihat dari faktor usia, sebenarnya banyak aparatur masih layak untuk mengikuti pendidikan formal, walaupun usia tua bukan menjadi kendala untuk meningkatkan kompetensinya. Walaupun nilai manfaat dari pendidikan formal dan legalitas pelatihan sangat besar untuk menunjang pelaksanaan tugas rutin. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan bahwa ada perubahan peningkatan kemampuan setelah mengikuti pendidikan formal maupun pelatihan, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan maupun keterampilan dan keahlian, dan selanjutnya memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang aktivitas rutin. Oleh karena itu cukup beralasan jika efektivitas kerja pegawai Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum optimal hal tersebut sebagai manifestasi oleh pengembangan sumber daya aparatur yang kurang optimal. Pengembangan kompetensi aparatur sangat tepat dilakukan untuk mengatasi kesenjangan kemampuan aparatur yang terjadi di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda.

Dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan profesional aparatur, lembaga telah memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai bentuk pelatihan. Terdapat 7 jenis pelatihan yang difasilitasi lembaga untuk meningkatkan skill aparaturnya, yaitu kursus kepegawaian, kursus keuangan, kursus bidang perlengkapan, bidang penyiaran, kursus bidang pemberitaan, kursus bidang teknik, kursus bidang pemasaran. yang diikuti 41 orang pegawai. Jumlah tersebut bila dikaitkan dengan totalitas Pegawai Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda masih terlalu kecil. Ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai memiliki legalitas pelatihan di lembaga tersebut masih sangat terbatas. yang memiliki dalah kegiatan pelatihan apapun bentuk sebenarnya dapat memberikan meningkatkan keterampilan dan keahlian serta dapat merubah sikap dan perilaku pegawai terhadap tugas dan kontribusinya bukan hanya bagi yang bersangkutan tetapi untuk kepentingan lembaga. Ironisnya hal tersebut kurang disadarinya dan dipahami oleh sebagian pegawai di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda. Oleh karena itu hal tersebut perlu disosialisasikan tentang pentingnya pelatihan dalam berkarya di lingkungan pegawai negeri, sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa informan yang pernah mengikuti berbagai pelatihan. Kondisi inilah yang menimbulkan perbedaan kompetensi

diantara pegawai, karena adanya perbedaan dalam menyikapi peluang yang diberikan pimpinan lembaga untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian. Dengan perbedaan keterampilan dan keahlian aparatur cenderung akan membawa perbedaan dalam hal kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan pengembangan aparatur dalam bentuk lain adalah melalui pendidikan penjenjangan diklatpim. Arah pengembangan kompetensi melalui pendidikan penjenjangan / diklatpin lebih terfokus pada peningkatan kemampuan manajerial. Dalam kurun waktu 1 tahun terakhir terdapat 19 orang aparatur yang diberikan kesempatan untuk mengikuti diklatpim, di antara diklatpim III sebanyak 1 orang dan ADUM sebanyak 18 orang. Pelatihan dalam bentuk diklatpim sebagai syarat bagi pegawai yang akan dipromosikan. Bentuk pelatihan pim lebih menekankan pada peningkatan moral pemimpin dan sebagai diklatpim lebih men. sarana untuk me a untuk membentuk kepribadian aparatur khususnya pada tingkat ter agar lebih memahami persoalan-persoalan yang terkait dengan tugas leado dan tanggung jawab sebagai pimpinan. Diharapkan dengan memiliki legalitas pelatihan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Mendapat dari beberapa informan menunjukkan bahwa pendidikan penienjangan telah membawa perubahan dan manfaat yang berarti bagi aparatur. Hanya saja kewenangan Kepala Stasiun dalam mengembangkan kompetensi aparaturnya dalam bentuk pelatihan diklatpim nampaknya sangat tergantung oleh kewenangan Pusdiklat Jakarta, karena terkait dengan tersedianya dana operasional pelatihan.

Pembahasan selanjutnya tentang mutasi/promosi pegawai di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda. Pemindahan pegawai (mutasi) merupakan dinamika organisasi dalam rangka untuk mewujudkan iklim kerja yang lebih kondusif. Mutasi atau pemindahan pegawai merupakan hal yang wajar dilakukan oleh pimpinan organisasi. Pemindahan pegawai pada umumnya dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan kualifikasi pegawai, untuk memacu semangat kerja pegawai. Pemindahan bisa saja terjadi karena atas permintaan sendiri tetapi bisa juga dilakukan cinginan pimpinan organisasi. Pemindahan atas permintaan sendiri karena yang bersangkutan merasa kurang cocok dengan keadaan lingkungan atau ada kepentingan lain. Sedangkan pemindahan/mutasi karena keinginan : ada kepentingan lembaga bisa terjadi bisa terjadi karena dua hal yaitu promosi atau peningkatan esco degradasi atau penurunan eselon. Keduanya dilakukan tentunya punya yang kuat. Pemindahan / mutasi pegawai dalam kaitannya dengan berdayaan sumber daya aparatur lebih diarahkan pada peningkatan pegawai. Dalam mutasi pegawai di lingkungan organisasi publik tidak elamanya mengacu pada standar kualifikasi yang ditentukan. bahkan erlepas dari aturan yang berlaku dan cenderung lebih bersifat politis. Sebaiknya mutasi pegawai lebih selektif dan objektif karena akan membawa konsekuensi terhadap sikap dan perilaku serta motivasi kerja pegawai. Dalam hal mutasi dapat diidentifikasi kedalam tiga jenis. Mutasi pegawai dapat dilakukan secara vertikal atau yang disebut promosi artinya pemindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi karena yang bersangkutan memiliki prestasi atau juga disebut promosi. Kemudian mutasi dapat juga terjadi antar unit dengan jabatan yang sama, dan mutasi bisa terjadi karena hukuman. Pemberdayaan sumber daya aparatur dipandang dari segi mutasi/ promosi adalah pemindahan seseorang karena prestasinya lebih baik sehingga layak untuk dipromosikan pada posisi setingkat lebih tinggi atau

diberikan kepercayaan untuk memikul tanggung jawab yang layak atas kemampuan yang dimilikinya.

Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa promosi/mutai pegawai yang dilakukan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum sepenuhnya mencerminkan keinginan pegawai, Artinya dalam proses ada yang kurang proses ada yang kurang mengedepankan kepentingan organisasi tetapi cenderung lebih bersifat politis, karena ada ikatan primordial di lingkungan kerja. Sedangkan bagi pegawai stasi ke unit kerja lain eselonnya sama nampaknya hal tersebut berjalan bagaimana mestinya atau sesuai yang diharapkan pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh informan. Kalau diperhatikan dalam mutasi / yang promosi di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda termasuk cukup baik, walaupun pandangan pegawai dalam proses menganggap ada unsur KKN tetapi tidak terlalu dominan, dan realita menunjukkan adanya kemampuan yang relevan untuk menduduki jabatan yang diberikan.

Sedangkan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelimpahan kewenangan di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda termasuk cukup baik. Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa dalam hal pemberian kewenangan cenderung diarahkan kepada tanggung jawab. Untuk memikul tanggung jawab atas kewenangan yang diberikan tentunya dalam penunjukannya harus mempertimbangkan berbagai hal diantaranya kualifikasi yang dimiliki pegawai, termasuk pangkat, tingkat pendidikan, keterampilan dan keahlian, pengalaman dan masa kerja. Walaupun pelimpahan kewenangan harus memenuhi persyaratan tersebut namun dalam praktek kadang-kadang hal tersebut terabaikan. Secara faktual pelimpahan kewenangan di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda tidak persis sebagaimana yang dikemukakan di atas tentunya ada kelemahan lain yang digunakan, terutama faktor kemauan kerja, pertimbangan lain apa dan keahlian. Adakalanya pegawai yang memenuhi persyaratan kecakapan dan keahlian kemauan kerjanya kurang sehingga kewenangan yang diberikan namun kemauan kurang menghasilkan harapan atasan. Sikap toleransi atasan yang alu longgar justru sering disalahartikan. Kewenangan yang dilimpahkan benarnya merupakan bentuk kepercayaan atasan kepada bawahan namun hal tersebut belum mampu menjalankan kewenangan secara tepat dan benar. Walaupun hal tersebut dilakukan hanya sebagian kecil tetapi dapat berpengaruh terhadap lingkungan kerja, karena lambat laun akan diikuti oleh pegawai yang lain.

Dalam hal efektivitas kerja pegawai yang merupakan indikasi keberhasilan sebuah organisasi khususnya di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda nampaknya belum dapat dicapai secara optimal. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang dilakukan lembaga belum sepenuhnya dapat direalisasikan. Kurang optimalnya efektivitas kerja pegawai terindikasi oleh beberapa faktor diantaranya kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya dapat wujudkan, dalam menyelesaikan pekerjaan kurang tepat waktu, dan atas pekerjaan yang dihasilkan pegawai kurang memuaskan. Namun semuanya itu tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung dan penghambat. Adapun yang menjadi faktor pendukung pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah Undang-undang Nomor 32 tahun kompetensi sumi tentang Penyiaran dan Peraturan Dewan Direksi Lembaga

Penyiaran publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) tentang Struktur Organisasi Tata Kerja Stasiun Penyiaran Radio Republik Indonesia. Adanya komitmen yang kuat di antara pimpinan di lingkungan Lembaga Penyiaran publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda. Kondusifnya keadaan stabilitas keamanan lingkungan dan ketertiban di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda. Sedangkan faktor yang menghambat adalah : Responsivitas pegawai dalam memanfaatkan kesempatan untuk pengembangan kompetensi masih berupa opini dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Rendahnya minat dan kemauan aparatur untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian melalui pelatihan belum ada keseragaman di antara aparatur sehingga yang berpengaruh terhadap perbedaan kompetensi, dan terbatasnya biaya / sumber dana untuk penyelenggaraan pengembangan kompetensi sumber daya apar

#### **D. Simpulan**

pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum sepenuhnya dapat meningkatkan kompetensi aparatur dan hanya sebagian pegawai yang berminat melakukan peningkatan kompetensi, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan. Dalam menyikapi pengembangan kompetensi aparatur terayata hanya sebatas berupa sikap/keinginan dan belum dalam bentuk tindakan nyata. Walaupun peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi yang berarti untuk kelancaran tugas, namun hal tersebut ternyata belum mendapatkan perhatian-pegawai secara keseluruhan.

Kurang optimalnya pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Lembaga Penyiaran Publik Samarinda dapat diidentifikasi dari keterlibatan pegawai yang mengikuti diklat formal dan jenis pelatihan. Ternyata dua aspek tersebut kurang mendapat perhatian di kalangan pegawai. Bermula dari legalitas pat perhatian pendidikan formal dan P formal dan pelatihan inilah yang menimbulkan terjadinya disparitas kompetensi aparatur yang berdampak terhadap efektivitas kerja pegawai yang berbeda

pengembangan kompetensi dalam bentuk diklatpim ternyata membawa Pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kemampuan manajerial bagi pegawai konsekuensi terhadap imana yang dikemukakan informan. Manfaat yang dirasakan bukan SCO va untuk kepentingan pribadi tetapi lebih berarti untuk menunjang istan pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan, dan meningkatkan komitmen dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam hal mutasi/promosi pegawai yang dilakukan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum sepenuhnya mencerminkan keinginan pegawai. Karena dalam proses masih terjadi adanya perlakuan yang subyektif terutama dalam hal promosi. karena kuatnya kultur suka dan tidak suka di lingkungan kerja. Sedangkan untuk mutasi yang sifat pemindahan pada eselon yang sama dianggap cukup objektif atau tidak mengandung nepotisme.

Dalam hal pemberian kewenangan di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Samarinda termasuk cukup baik. Secara implementatif pemberian kewenangan selalu didasarkan atas timbangan yang sangat mendasar diantaranya pangkat, tingkat pendidikan, keterampilan dan keahlian,



pengalaman dan masa kerja. Walaupun ada penyimpangan pun ada penyimpangan dari kualifikasi yang ditetapkan namun tidak hal menjadi issue yang meresahkan di lingkungan

Efektifitas kerja pegawai di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Efektivitas kerja Republik Indonesia (RRI) Samarinda belum dapat dicapai secara Radio Republik Indonesia Kurang optimalnya efektivitas kerja pegawai tercermin pada optimal. Kurang or tasanya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan kualitas pekerjaan yang mampu menyelesaikan dihasilkan pegawai belum optimal

## Referensi

- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999. Perubah ndang 18 tahun 1974 Tentang Pokok Kepegawaian Indonesia. Jakarta
- Kepmenpan No. 81/1993, Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Kepmenpan No. 81/100 Umum, Indonesia. Jakarta
- . LAN RI. 1993. Diklat Pegawai Negeri Sipil yang Diselenggarakan Oleh Depdagri. Tim Peneliti, LAN-RI, Jakarta
- Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Radio Republik Indonesia (RRI) Nomor : 002/PER/DIREKSI/2006 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Stasiun Penyiaran Radio Republik Indonesia
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Indonesia. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 tahun 2002 Tentang Penyiaran.
- Abdul Wahab Solichin, 1999, Reformasi Pelayanan Publik. Kajian dari Perspektif Teori Governance, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan Publik, FIA Universitas Brawijaya Malang.
- Albrow, Martin. 1989. Birokrasi. Alih Bahasa M. Rusli Karim dan Totok Daryanto.. Tiara Wacana Yogya. Yogyakarta.
- Amstrong, T. Stephen (1994), Commitment in The Workplace. Research & Practice, Mc Graw Hill, Singapore.
- Alwi, M. Dahlan. 2001 Mencari Ukuran Kualitas Non Fisik Penduduk : Mengukur Kualitas Manusia dan Masyarakat Melampaui Indeks Kualitas kehidupan Fisik, dalam Sofian Effendi, Membangun Martabat Manusia, UGM-Press.
- Brannen, Julia. 199 1997. Memandu Penelitian Kualitatif dan kuantitatif. Fakultas Tarbiah IAIN. Antasari. Samarinda.
- Brvant dan White. 108 terjemahan Rus in 1994. Manajemen Personalialia. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi
- Flipo. B. Edwin. 70 keenam. Erlangga. Jakarta. Vinceni. 1995. Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa. Peterjemah mour Lukman. UGM Perss. Yogyakarta.

- Gaspersz and Vince Sampu Gibson, 1990. Jam 1990. James L, John M, Ivancevich, and Donelly Hames H. Jr. 1990. Organisasi dan Management: Perilaku Struktur. Proses, Diterjemahkan Suryatim, Erlangga, Jakarta.
- handyaningrat, Soewarno, 1983, Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, 2001. Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Haji Masagung. Jakarta. Rumah Sakit (Quality Jacobalis. Samsi. 1989. Menjaga Mutu Pelayanan Anssurance). Persi. Citra Windu Saria. Jakarta.
- Kartasasmita, Ginandjar, 1995, Ekonomi Rakyat : Memadukan Perumbuhan Dan Pemerataan. Cides, Jakarta.
- Kristiadi, J.B, 1996. Administrasi/ Manejemn Pembangunan (kumpulan tulisan), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta. Kumorotomo, Wahyudi.1992. Etika Administrasi Negara. Raja Grapindo Perkasa. Jakarta..
- Kuriawan, agung. 2004. Transformasi Pelayanan Publik, Pembaruan. Jogyakarta. Mangkunegara, Anwar Pabu, 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Refika Aditama. Bandung.
- Martoyo, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta dan M. Huberman. 1992 Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moenir , H.AS, 1992, Pendekatan manusiawi dan Organisasi Ternddup Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta
- Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia ca De Sta. Cetakan Pertama. Bumi Aksara, Jakarta
2000. Metodologi Penelitian Kualitatif, Rema Posdakarya, Bandung. Moleong. Lexy, 2000, 2003 Seminar Nasional : Penguatan Administrasi Publik Dalam Raneka Good Governace. STIA LAN. Jakarta
- Mustofadidjaja. 2003 dari 1999. Metode Penelitian Bidang Sosial. Gajah Mada Press. Nawawi, Hadari Yogyakarta.
- David dan Ted Gebler, 1995, Mewirusahaakan Birokasi Reinventing Government Mentransformasi Semangat wirausaha kedalam Sektor Publik, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta. Leto J. 1985. Produktivitas dan Manajemen, Jakarta :
- Dewan Produktivitas Nasional Pusat Produktivitas Nasional dan The Asia Foundation. Rondineli. 1994. Development Projects as Policy Experiments and Addaptive Approach to Depelopment Adminitration, Methun. Saydam,
- Gouzali, (1996), Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro, Jakarta, Djambatan. Sedarmayanti, 200. Manajemen Sumber Daya Manusia. Gunung Agung. Bandung. Setiono, Yuli, (1997), Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia, "Usahawan, Nomor 07 Th XXVI, Juli 1997, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.

- siagan, Sondang P, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline (the art and Practice of The Learning Organization). Doubleday Dell Publishing Group.
- Soerjono.1995. Pembangunan. Memperkuat dan Meningkatkan Wibawa Sektor alam Majalah Manajemen tahun III. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta
- leen Mitchell. 1997. Empowering People. London Pitman Publishing. Steward. Aileen Mi Long Acre.
- ah. 1995. Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi. Media Widya Mandala, Thoha, Miftah. 1995 R Yogyakarta.
1997. Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara. Raja Grafindo Persada. Jakarta. Tjandra. Wria Wriawan. Dkk. 2005. Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik. Pembaruan. Jogjakarta.
- Tiokroamidjojo, Bintoro. 1993. Manajemen Pembangunan, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Tulus. Agus. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku Panduan Mahasiswa. Edisi Pertama. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wijayanto, Bambang, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Sulita. Bandung Zauhar, Soesilo. 1999. Reformasi Administrasi Negara. Konsep Dimensi Dan Strategi. Bumi Aksara. Jakarta.

