

KARYA ILMIAH

**PENGEMBANGAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEMAMPUAN
PEGAWAI DAERAH**

OLEH

DRS. WELSON Y. ROMPAS, MSI



**UNIVERSITAS SAM RATULANGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
MANADO
2013**

LEMBAR PENGESAHAN KARYA ILMIAH

a. Nama : Drs. Welson Y. Rompas, MSi

b. Jenis Kelamin : Laki-laki

c. NIP : 131 851 628

d. Pangkat/Golongan Ruang : Pembina Tkt. I, IV/b

e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

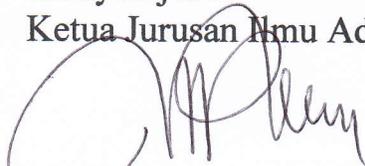
f. Jurusan : Ilmu Administrasi

g. Program Studi : Administrasi Negara

h. Judul Karya Ilmiah : Pengembangan jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai daerah.

Menyetujui :

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi,



Dra. M. Roring, MH.-
NIP. 195303041988032001.-

Penulis,



Drs. Welson Y. Rompas, Msi.-
NIP. 196109241989031010.-

Mengetahui :

Dekan FISIP Unsrat,



Drs. Philep Morse Regar, MS.-
NIP. 195105031983031002.-

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena hanya dengan berkat dan penyertaannya maka penulisan karya ilmiah ini dapat selesai sebagaimana yang diharapkan.

Karya Ilmiah ini diberi judul : Pengembangan jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Daerah

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini tentu masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis mengharapkan saran dan kritik demi penyempurnaannya.

Semoga karya ilmiah ini akan dapat bermanfaat bagi mereka yang membutuhkannya.

Penulis,

WYR

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Pengembangan Pegawai.....	3
B. Konsep Aparatur Pemerintah	4
C. Konsep Kepegawaian Daerah.....	6
BAB. III. PENGEMBANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEMAMPUAN PEGAWAI DAERAH	
A. Pengembangan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Daerah.....	9
B. Kemampuan Aparatur Pemerintah dari segi Sumberdaya Manusia.....	19
BAB. KESIMPULAN.....	29
DAFTAR PUSTAKA	30

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam pencapaian kinerja yang efektivitas dan efisiensi serta kelancaran dalam tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Oleh sebab itu, dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta dalam penjelasan Undang-Undang ataupun Peraturan-peraturan secara baik dan maksimal.

Disini diperhadapkan pada pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada daerah, Pegawai Negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional, arif dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan yang harus sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Kepegawaian Daerah sebagai manajemen pemerintahan, merupakan salah satu kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Usaha pemerintah daerah dalam pengembangan kepegawaian di daerah sangat tergantung pada kesiapan daerah terhadap sumber daya manusia yaitu Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah bahkan sumber daya alam atau potensi yang dimiliki oleh daerah yang sangat membantu terhadap sumber keuangan daerah yang sangat penting dan berarti terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Dalam rangka pengembangan kepegawaian daerah tersebut, maka tidak terlepas dari beberapa masalah yang dihadapi oleh daerah. Hampir di seluruh

daerah yang ada di Indonesia diperhadapkan pada masalah pengembangan jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah.

Jabatan karier adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jabatan karier dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam dan dari Jabatan Struktural diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, sedangkan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994.

Pengembangan jabatan karier sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja dari pegawai, yang memiliki kemampuan berupa keahlian dan ketrampilan serta bersifat mandiri dalam pelaksanaan tugas, tanggung jawab, hak dan wewenangnya sebagai pegawai negeri sipil yang menduduki dalam suatu jabatan fungsional. Jabatan fungsional merupakan suatu jabatan yang ada dalam suatu organisasi, dari sudut fungsinya dibutuhkan oleh organisasi tersebut, tetapi tidak secara tegas ada dalam struktur organisasinya. Dalam pengembangan jabatan karier Pemerintah Daerah diperhadapkan kepada persoalan lebih mengutamakan jabatan struktural daripada jabatan fungsional.

Jabatan fungsional kurang menarik dibandingkan jabatan struktural dalam suatu organisasi karena beberapa alasan seperti pemberian tunjangan, pangkat, fasilitas dan anggaran. Jadi hal tersebut, dapat dikatakan menimbulkan ketidakadilan antara jabatan fungsional dengan jabatan struktural yang terdapat dalam suatu birokrasi pemerintah di Negara Republik Indonesia.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. KONSEP PENGEMBANGAN PEGAWAI

Asal kata pengembangan adalah kembang, mengembang, berkembang yang berarti :

- a. Mekar terbuka atau terbentang (barang terlipat) seperti kuntum bunga yang sedang tampak layar putih mengembang;
- b. Menjadi besar (luas, banyak) bangun misalnya besi lingkar roda itu dibakar dulu supaya mudah dipasang pada roda;
- c. Menjadi bertambah sempurna (pikiran, pengetahuan dan sebagainya), membiak menjadi banyak atau merata, meluas, misalnya pikiran dan perasaan anak-anak mulai berkembang.

Berkembang semuanya atau banyak berkembang, bunga di taman mengembang berarti :

- a. Membuka (memekar dan sebagainya).
 - Membentang sayapnya.
 - Meluas usahanya (pengaruhnya).
- b. Menjadi besar (luas, merata)
- c. Memperkembangkan menjadi berkembang (maju sempurna).

(W. J. S. Purwadarminto, 1984:473).

Pengembangan menitik beratkan pada suatu proses yang mengandung pengertian tentang pertumbuhan.

Menurut Moekijat (1982:8), pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Menurut Drs. Hendyat Soetopo dan Drs. Wasty Soemanto (1982:45), istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat

atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut penilaian dan penyempurnaan terhadap alat atau cara tersebut terus menerus dilakukan. Bila setelah mengalami penyempurnaan-penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut di pandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Pengembangan adalah sebagai suatu perubahan dalam orang yang memungkinkan yang bersangkutan bekerja lebih efektif. Hasil pengembangan adalah pegawai memiliki pengetahuan atau informasi baru, dapat menerapkan apa yang ia ketahui (Kellog dalam Moekijat, 1982:8).

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana penilaian dan penyempurnaan terus dilakukan dalam suatu organisasi, serta menambah kecakapan dan keterampilan (kemampuan) manusia (pegawai) dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap agar manusia (pegawai) tersebut dapat bekerja lebih efektif.

B. KONSEP APARATUR PEMERINTAH

Secara etimologi, istilah aparatur berasal dari kata aparat yakni alat, badan, instansi, pegawai negeri (W. J. S. Poerwadarminta, 1993:165). Sedangkan aparatur yakni disamakan artinya dengan aparat tersebut di atas, yakni dapat diartikan sebagai alat negara, aparat pemerintah.

Jadi aparatur negara, alat kelengkapan negara yang terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Dengan demikian pengertian aparatur tidak hanya dikaitkan dengan orangnya tetapi juga organisasi fasilitas ketentuan pengaturan dan sebagainya. Adapun jenis-jenis aparatur sebagaimana dikemukakan oleh Victor Situmorang, SH dan Jusuf Juhir, 1993:83-86) adalah :

1. Aparatur Negara

Aparatur negara adalah keseluruhan pejabat dan lembaga negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan negara dan pembangunan serta senantiasa mengabdikan dan setia kepada kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan Bangsa dan Negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2. Aparatur Pemerintah

Aparatur pemerintah adalah keseluruhan lembaga atau badan yang ada di bawah Presiden seperti Departemen, Lembaga, Pemerintahan dan Departemen serta Sekretariat Departemen dan lembaga-lembaga tinggi negara.

3. Aparatur Perekonomian Negara

Aparatur perekonomian negara adalah keseluruhan Bank Pemerintah, lembaga perkreditan, lembaga keuangan, pasar uang dan modal serta perusahaan milik negara dan perusahaan milik daerah.

Melihat luasnya pengertian dan adanya macam-macam istilah terhadap aparatur ini maka dalam tulisan ini dipakai istilah aparatur pemerintah.

Dalam tulisan ini maka aparatur pemerintah diartikan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yakni melayani, mengayomi dan menumbuhkan prakarsa serta partisipasi masyarakat dalam pembangunan sedangkan sebagai abdi negara yakni bermental baik dan mempunyai kemampuan profesional yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya untuk mendukung kelancaran pembangunan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri aparatur pemerintah adalah :

- ⇒ Bersih
- ⇒ Berwibawa
- ⇒ Bermental baik
- ⇒ Mempunyai kemampuan profesional yang tinggi

Adapun ciri-ciri tersebut di atas adalah gambaran/image aparatur pemerintah yang ideal, yang sampai saat ini sangat diharapkan sekali ciri-

ciri tersebut di atas oleh pemerintah dan negara serta seluruh bangsa Indonesia.

Ciri-ciri aparatur pemerintah yang sangat penting disebabkan oleh karena aparatur pemerintah tersebut mempunyai fungsi yang sangat dominan dalam melaksanakan pemerintahan dan merupakan dinamisator dan stabilisator serta merupakan suri teladan bagi masyarakat.

Dengan demikian, aparatur pemerintah itu mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

2. Fungsi aparatur pemerintah sebagai abdi negara, yaitu :

- Sebagai pemikir
- Sebagai perencana
- Sebagai penggerak pembangunan
- Sebagai pelaksana dari tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan.
- Sebagai pendukung dalam kelancaran pembangunan.

3. Fungsi aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat, yakni :

- Melayani masyarakat
- Mengayomi masyarakat
- Menumbuhkan prakarsa dan partisipasi
- Membina masyarakat
- Tanggap terhadap pandangan-pandangan dan aspirasi yang hidup dalam masyarakat.

C. KONSEP KEPEGAWAIAN DAERAH

Untuk mengetahui pengertian kepegawaian daerah itu, maka kita harus menelaah terlebih dahulu arti dari kepegawaian dan daerah itu secara terpisah terlebih dahulu.

Kepegawaian berasal dari kata dasar pegawai dan mendapat awalan ke- dan akhiran -an. Pegawai berarti orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa, berupa gaji dan tunjangan lainnya. Pengertian yang luas pegawai itu adalah orang-orang yang melakukan segala kegiatan untuk memenuhi

dan mempertahankan hidupnya, dengan jalan bekerja dalam suatu organisasi, baik di dalam lingkungan pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

Jika kata pegawai diberi awalan ke- dan akhiran -an akan menjadi kepegawaian. Dengan demikian kepegawaian itu adalah perbuatan yang mengurus penggunaan tenaga kerja manusia, mulai dari penerimaan, penempatan, sampai memberhentikan pegawai.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia tahun 1974 (2000:48), Kepegawaian adalah segala hal-hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Drs. Musanef 1982:4).

Personalia kerap kali juga disebut dengan istilah kepegawaian yang di dalamnya mengandung pengertian seluruh orang-orang yang ditugaskan untuk bekerja dalam suatu badan atau lembaga tertentu baik di lingkungan dunia usaha maupun di lingkungan lembaga-lembaga pemerintah. Khususnya di lingkungan pemerintah di sebut pegawai negeri (Drs. Domi C. Matatius dkk, 1993:3).

Pengertian pegawai negeri telah dirumuskan secara lengkap dan rinci di dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (1999:4), Daerah otonom yang selanjutnya disebut sebagai daerah, adalah kesatuan hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan negara kesatuan Republik Indonesia.

Dari pengertian kepegawaian dan daerah di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepegawaian daerah adalah segala kegiatan dan/atau perbuatan manusia yang meliputi tentang kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan

Pegawai Negeri yang berstatus sebagai pegawai daerah otonom atau dengan kata lain kepegawaian daerah adalah setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh daerah terhadap Pegawai Negeri, yang menyangkut proses pengadaan, penempatan, pengembangan dan pembinaannya serta pemberhentian sebagai proses akhirnya.

A. PENGEMBANGAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH

1. Pengertian dan Konsep

Salah satu yang menjadi faktor yang kendala dalam pengembangan jabatan fungsional adalah terbatasnya fasilitas dan anggaran yang dibutuhkan bagi pegawai sipil daerah fungsional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, pegawai dalam suatu jabatan fungsional tingkat dasar saja jika tidak dapat berprestasi maksimal, apalagi jika tidak ada kerja sama yang tidak mendukung karena dibatasi oleh fasilitas dan anggaran kerja yang tidak memadai mendukung.

Hal tersebut juga menjadi faktor dari kurang memenuhinya jabatan fungsional dibandingkan jabatan administratif. Terbatasnya fasilitas dan anggaran bagi seorang pejabat sipil pegawai sipil seperti kebutuhan rumah, rumah makan dan lain sebagainya bagi pejabat administratif dapat memenuhinya dengan cara dapat lebih berprestasi dalam menjalankan tugasnya dan tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya dibandingkan pejabat administratif. Di samping itu pejabat administratif dapat mempunyai jabatan sedangkan jabatan fungsional tidak dapat mempunyai jabatan. Dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya karena tidak mempunyai pejabat sipil, setiap pegawai sipil akan melakukan yang sama, serta perbedaan pengembangan dan pendidikan

BAB III

**PENGEMBANGAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM
RANGKA MENINGKATKAN KEMAMPUAN PEGAWAI DAERAH**

**A. PENGEMBANGAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
DAERAH**

1. Fasilitas dan Anggaran

Salah satu yang menjadi faktor atau kendala dalam pengembangan jabatan fungsional adalah tersedianya fasilitas dan anggaran yang dibutuhkan bagi pegawai atau pejabat fungsional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, pegawai dalam suatu jabatan fungsional tertentu dapat saja dia tidak dapat berprestasi maksimal, apakah dia sakit, iklim kondisi kerja kantor yang tidak mendukung, karena disebabkan oleh fasilitas dan anggaran kerja yang tidak memadai/mendukung.

Hal tersebut juga menjadi faktor dari kurang menariknya jabatan fungsional dibandingkan jabatan struktural. Tersedianya fasilitas dan anggaran bagi seorang pejabat atau pegawai yakni seperti kendaraan dinas, rumah dinas dan lain sebagainya bagi pejabat struktural dapat memotivasi dirinya agar dapat lebih berprofesi dalam rangka meningkatkan profesionalisme kerja, kualitas kerja dan disiplin kerja dibandingkan pejabat fungsional. Di samping itu pejabat struktural dapat merangkap jabatan sedangkan jabatan. Fungsional tidak dapat merangkap jabatan. Dapat dikatakan menimbulkan kesenjangan atau ketidakadilan bagi pejabat fungsional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya karena lebih menuntut prestasi kerja, setiap pegawai memiliki kedudukan yang sama, serta pemberian penghargaan dan pendapatan

pegawai atas dasar hasil kerja (*Focus on the result*) bukan tinggi rendahnya jabatan.

Hal ini juga yang menjadi masalah yang dihadapi oleh pemerintah daerah yakni tersedianya keuangan daerah dalam rangka pengembangan jabatan fungsional. Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan. Daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan lain yang berhubungan dengan hak-hak dan kewajiban Daerah tersebut dalam kerangka Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). (Widjaja, 2002:147).

Untuk mengembangkan jabatan tersebut, diperlukan dana atau anggaran yang cukup dalam pelaksanaannya. Dalam hal keuangan daerah, anggaran yang disediakan untuk pengembangan jabatan fungsional direncanakan bagi pemerintah daerah provinsi Sulawesi Utara nanti akan dimuat pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah pada Tahun 2003 yang akan datang.

Pembiayaan terhadap pengembangan jabatan fungsional harus disesuaikan dengan banyak, sedikitnya jabatan fungsional yang dikembangkan sesuai dengan tugas dan fungsi dari setiap dinas, badan dan kantor yang ada mengingat pengembangan jabatan karier tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan besarnya anggaran atau keuangan yang tersedia.

Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan yang sangat membutuhkan fasilitas dan anggaran sebagai sarana dalam proses untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Kepejabatn fungsional merupakan suatu sistem kepejabatn yang tidak menekankan pada adanya hierarkhi pegawai, akan tetapi lebih mengedepankan kemampuan profesi pegawai. Sistem fungsional akan lebih mendekatkan kinerja birokrasi pada prinsip-prinsip yang lebih profesional, alasannya :

- 1) Sistem fungsional memberikan penghargaan dan jumlah pendapatan pegawai atas dasar hasil kerja (*focus on the result*), bukan tinggi rendahnya jabatan.
- 2) Sistem fungsional merangsang pegawai untuk berkreasi dan berprestasi sebaik-baiknya.
- 3) Sistem kepejabatn fungsional akan dapat mengelemir faktor praktek primordialisme dalam birokrasi dan memunculkan iklim kerja yang egaliter (memiliki posisi yang sederajat) diantara pegawai, sekalipun senior dan yunior.
- 4) Sistem fungsional akan mendorong pegawai berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya, dan berusaha menguasai bidang kerjanya sebaik mungkin (Setiono, 2002:166-168).

Untuk memacu profesionalisme kerja dari pejabat fungsional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka tidak terlepas dari besarnya anggaran atau keuangan daerah yang tersedia untuk diberikan kepada pegawai dalam bentuk tunjangan jabatan. Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan lain yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah merupakan salah satu alat untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan tujuan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Dengan demikian APBD harus benar-benar mencerminkan kebutuhan masyarakat dengan memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah.

2. Tunjangan Jabatan

Pada setiap jabatan karier pegawai, baik dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional, memiliki tunjangan jabatan yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tunjangan jabatan adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan di bidang tertentu menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku. Tunjangan jabatan adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang menjabat jabatan tertentu menurut ketentuan yang berlaku.

Tunjangan jabatan dibagi menjadi beberapa tunjangan jabatan antara lain :

1. Tunjangan jabatan struktural adalah tunjangan jabatan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang menjabat pada jabatan struktural pada dinas/lembaga kerja daerah.
2. Tunjangan jabatan fungsional adalah tunjangan jabatan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang menjabat jabatan fungsional, sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 Tanggal 16 Juli 2000, maka besarnya tunjangan struktural dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Besarnya Tunjangan Jabatan Struktural Terhitung Mulai Juni 2000

No	Eselon	Besar Tunjangan
1	IA	4.500.000,-
2	IB	3.500.000,-
3	IIA	2.500.000,-
4	IIB	1.500.000,-
5	IIIA	600.000,-
6	IIIB	450.000,-
7	IVA	240.000,-
8	IVB	210.000,-
9	VA	150.000,-
10	VB	120.000,-

Sumber : Data di Copy dari Internet

Dari tabel di tersebut dapat dikatakan bahwa pemberian tunjangan jabatan struktural pada setiap jabatan tersebut adalah sangat tinggi dibandingkan pemberian tunjangan jabatan fungsional. Di samping itu juga pemberian tunjangan jabatan struktural yang berdasarkan eselon tersebut hanya berdasarkan pada Keppres RI No. 99 tahun 2000 sedangkan pemberian tunjangan jabatan fungsional berbeda-beda bagi setiap jabatan fungsional tertentu berdasarkan Keputusan Preside yang ada.

Tabel 2 Keputusan Presiden Republik Indonesia Tentang Tunjangan Jabatan Fungsional

No	Keputusan Presiden	Jenis Tunjangan Jabatan
1	Keppres RI No. 100 Tahun 2000	Tentang Tunjangan Tenaga Kesehatan.
2	Keppres RI No. 101 Tahun 2000	Tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden No. 23 Tahun 1995 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan sebagaimana telah diubah dengan Keppres No. 99 Tahun 1999
3	Keppres RI No. 102 Tahun 2000	Tentang Perubahan atas Keputusan Presiden No 14 Tahun 1998 Tentang Tunjangan Dosen.
4	Keppres RI No. 103 Tahun 2000	Tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden No. 22 Tahun 1985 Tentang Tunjangan Jabatan Peneliti.
5	Keppres RI No. 104 Tahun 2000	Tentang Perubahan Atas Keppres No. 27 Tahun 1985 Tentang Tunjangan Jabatan Pengamat Gunung Api.
6	Keppres RI No. 105 Tahun 2000	Tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden No. 28 Tahun 1989 Tentang Tunjangan Penyuluhan Pertanian.
7	Keppres RI No. 106 Tahun 2000	Tentang Perubahan Atas Keppres No. 33 Tahun 1996 Tentang Tunjangan Petugas Pemasarakatan.
8	Keppres RI No. 19 Tahun 2000	Tentang Tunjangan Hakim.
9	Keppres RI No. 16 Tahun 2000	Tentang Tunjangan Jabatan Fungsional, Penggerak Swadaya Masyarakat, Instruktur Latihan Kerja, Penera, Jagawana dan Teknisi Kehutanan.
10	Keppres RI No. 146 Tahun 2000	Tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Pustakawan.

Sumber : Data di Copy dari Internet, 2 April 2004.

Kepada Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan fungsional dan telah ditetapkan angka kreditnya diberi tunjangan fungsional. Besarnya tunjangan jabatan fungsional untuk setiap rumpun jabatan fungsional ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, maka besarnya tunjangan jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya tunjangan jabatan fungsional untuk masing-masing jenjang jabatan fungsional keahlian adalah :
 - Jenjang Utama, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon Ia;
 - Jenjang Madya, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon IIa;
 - Jenjang Muda, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon IIIa;
 - Jenjang Pertama, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon IVa.
- b. Besarnya tunjangan jabatan fungsional untuk masing-masing jenjang jabatan fungsional keterampilan adalah :
 - Jenjang Penyelia, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon IIIa;
 - Jenjang Pelaksana Lanjuta, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon IVa;
 - Jenjang Pelaksana, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon Va;
 - Jenjang Pelaksana Pemula, setinggi-tingginya sama dengan tunjangan jabatan struktural Eselon Vb;

Tabel 3 Besarnya Tunjangan Jabatan Fungsional Widyaiswara Berdasarkan Keppres Nomor 49 Tahun 1985

No.	Jabatan	Tunjangan per Bulan		Keterangan
		Lama	Baru	
1	Widyaiswara Utama	200.000,-	500.000,-	
2	Widyaiswara Utama Madya	180.000,-	450.000,-	
3	Widyaiswara Utama Muda	160.000,-	400.000,-	
4	Widyaiswara Utama Pertama	140.000,-	350.000,-	
5	Widyaiswara Madya	125.000,-	315.000,-	
6	Widyaiswara Muda	100.000,-	250.000,-	
7	Widyaiswara Pratama	80.000,-	200.000,-	
8	Ajun Widyaiswara	70.000,-	175.000,-	
9	Ajun Widyaiswara Madya	55.000,-	140.000,-	

10	Ajun Widyaiswara Muda	45.000,-	115.000,-
11	Asisten Widyaiswara	35.000,-	90.000,-
12	Asisten Widyaiswara Madya	25.000,-	80.000,-
	Asisten Widyaiswara Utama	20.000,-	75.000,-

Sumber : Data di Copy dari Internet, 2 April 2004

Syarat-syarat Pembayaran Tunjangan Jabatan Fungsional sebagai berikut :

- SPP (Surat Permintaan Pembayaran) dari bendaharawan yang telah diketahui/disetujui Kepala Kantor/Satuan Kerja dan atau atasan langsung permintaan pembayaran tunjangan jabatan fungsional diajukan bersamaan dengan pengajuan permintaan gaji oleh pejabat pembuat gaji;
- Surat keputusan pengangkatan dalam jabatan dari pejabat yang berwenang, yang mencantumkan besarnya tunjangan jabatan yang diterima;
- Surat pernyataan melaksanakan tugas dalam jabatan;
- Harus memperhatikan ketentuan tentang perangkapan jabatan dengan jabatan struktural fungsional lainnya sebagaimana diatur oleh Keppen yang bersangkutan;
- Dalam pelaksanaan pembayaran agar memperhatikan larangan pengangkatan yang berlaku;
- Tunjangan jabatan fungsional dibayarkan pada bulan berikut setelah yang bersangkutan secara nyata melaksanakan tugasnya.

Pemberhentian Pembayaran Tunjangan Jabatan

- Pembayaran tunjangan jabatan dihentikan mulai bulan berikutnya Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
 - Tidak lagi menjabat jabatan sebagaimana dimaksud dalam Keppres yang berkenaan.
 - Diberhentikan sementara.
 - Dijatuhi hukuman disiplin berupa pembebasan dari jabatan.
 - Sedang menjalani cuti di luar tanggungan negara.
 - Dijatuhi hukuman penjara/kurungan berdasarkan keputusan pengadilan.
 - Tidak ada surat pernyataan masih menduduki jabatan dari pejabat yang berwenang.
 - Pegawai Negeri Sipil yang menjabat jabatan dan dibebaskan dari tugas jabatannya selama dari 6 (enam) bulan.
 - Pembayaran tunjangan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil yang menjalani cuti besar, dihentikan terhitung mulai bulan berikutnya Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Mulai menjalani cuti besar.
 - Pejabat yang berwenang mengeluarkan surat keputusan Pemberhentian/pembebasan dari jabatan dan pemberian surat ijin cuti besar, menyampaikan tembusannya kepada KPKN/Kepala Kas Daerah dari pejabat pembuat daftar gaji yang bersangkutan, untuk digunakan sebagai dasar penghentian sementara tunjangan tersebut.

- Pemberian tunjangan jabatan pada pegawai negeri termasuk pada dana alokasi umum. Pada saat ini pemberiannya diserahkan pada pemerintah kota atau kabupaten sesuai dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Jadi dituntut kemampuan daerah masing-masing untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional ,pengembangan jabatan bagi pegawai Negeri Sipil maka akan tergantung pula pada pelaksanaan atau cara penilaian terutama dalam penentuan bagi jabatan Dosen. Oleh karena itu dasar penilaiannya adalah berpatokan pada Kep.Mendagri No. 36/D/0/2001 tentang petunjuk teknis pelaksanaan penilaian angka kredit bagi pengembangan Jabatan Dosen ,antara lain adalah :

- (1) Nama dan jenjang jabatan/pangkat dosen :
 - a. Asisten Ahli, yang meliputi pangkat Penata Muda (Gol.III/a), dan Penata Muda Tk. I (Gol. III/b).
 - b. Lektor, yang meliputi pangkat Penata (Gol. III/c) dan Penata Tk. I (Gol.III/d).
 - c. Lektor Kepala, yang meliputi pangkat Pembina (Gol.IV/a), Pembina Tk.I (Gol.IV/b) dan Pembina Utama Muda (Gol.IV/c).
 - d. Guru Besar, yang meliputi pangkat Pembina Utama Madya (Gol. IV/d) dan Pembina Utama (Gol. IV/e).
- (2) Batas jenjang jabatan dan pangkat dosen yang ditugaskan pada jenis/program pendidikan profesional adalah Lektor Kepala, Pembina Utama Muda (Gol. IV/c).
- (3) Untuk dapat diangkat pada masing-masing jabatan dan pangkat tersebut di atas, harus memenuhi jumlah angka kredit sebagaimana tersebut dalam Lampiran III Keputusan Menteri Negara Koordinator Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara No. 38/Kep/MK.WASPAN/8/1999 tanggal 24 Agustus 1999 yaitu :

a. Asisten Ahli	: - Penata Muda - Penata Muda Tk.I	(Gol.III/a) = 100 (Gol.III/b) = 150
b. Lektor	: - Penata - Penata Tk.I	(Gol.III/c) = 200 (Gol.III/d) = 300
c. Lektor Kepala	: - Pembina - Pembina Tk.I	(Gol.IV/a) = 400 (Gol.IV/b) = 550

- Pembina Utama Muda (Gol.IV/c) = 700

d. Guru Besar :- Pembina Utama Madya (Gol.IV/d) = 850

- Pembina Utama (Gol.IV/e) = 1050

- (4) Kenaikan jabatan dosen dilakukan sekurang-kurangnya setelah 1 tahun dalam jabatan dan kenaikan pangkat dilakukan sekurang-kurangnya setelah 2 tahun dalam pangkat yang sedang dimiliki.
- (5) Bagi dosen yang telah memperoleh kenaikan jabatan setingkat lebih tinggi, namun pangkatnya masih dalam lingkup jabatan sebelumnya, maka untuk kenaikan pangkat berikutnya tidak lagi disyaratkan angka kredit sampai pada pangkat maksimum dalam lingkup jabatan tersebut apabila jumlah angka kredit yang telah ditetapkan memenuhi.
- (6) Bagi dosen yang telah memperoleh kenaikan jabatan 2 (dua) tingkat lebih tinggi melalui loncat jabatan, maka kenaikan pangkat berikutnya sampai pada pangkat maksimum dalam lingkup jabatan setingkat lebih tinggi dari jabatan semula tidak lagi disyaratkan angka kredit, sedangkan untuk kenaikan pangkat sampai pada pangkat maksimum dalam lingkup jabatan yang diperoleh melalui loncat jabatan sesuai dengan jumlah angka kredit yang telah ditetapkan, diharuskan mengumpulkan angka kredit sebanyak 30% dari angka kredit yang disyaratkan untuk setiap kali kenaikan pangkat tersebut.
- (7) Bagi dosen yang menggunakan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya terlebih dahulu karena terlambat mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan jabatan maka angka kredit tersebut dapat digunakan untuk kenaikan jabatan berikutnya.
- (8) Seorang dosen PNS tidak mempunyai pangkat lebih tinggi dari jabatan fungsional dosen, kecuali bagi mereka yang diangkat ke dalam jabatan fungsional dosen dalam rangka alih status menjadi dosen atau bagi mereka yang memperoleh kenaikan pangkat melalui jalur struktural.
- (9) Pengangkatan dosen ke dalam jabatan awal Asisten Ahli, baru dapat dipertimbangkan apabila telah memenuhi syarat sebagai berikut :
 - a. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun melaksanakan tugas utama (tugas mengajar) sebagai dosen atau calon PNS dosen.
 - b. Memiliki ijazah S1/DIV atau S2/Sp.I sesuai dengan penugasan.
 - c. Telah memenuhi sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) angka kredit di luar angka kredit ijazah yang dihitung sejak yang bersangkutan melaksanakan tugas mengajar sebagai calon PNS dosen. Bagi dosen Non PNS/dosen swasta/dosen luar biasa disyaratkan telah memiliki 25 angka kredit bagi yang berpendidikan S1/DIV dan 10 angka kredit bagi yang berpendidikan S2/Sp.I. Khusus untuk karya penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan penunjang tridharma perguruan tinggi yang dilaksanakan/diperoleh

sebelum bertugas sebagai dosen, dapat dihitung angka kreditnya.

d. Memiliki kinerja, integritas, tanggung jawab pelaksanaan tugas dan tata krama dalam kehidupan kampus yang dibuktikan dengan Berita Acara Rapat Pertimbangan Senat Fakultas bagi Universitas /Institut atau Senat Perguruan Tinggi bagi Sekolah Tinggi/Politeknik dan Akademi.

e. Syarat-syarat administratif lainnya.

(10) Pengangkatan dosen ke dalam jabatan awal Lektor, baru dapat dipertimbangka apabila telah memenuhi syarat sebagai berikut :

a. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun melaksanakan tugas utama (tugas mengajar) sebagai dosen atau sebagai calon PNS dosen.

b. Memiliki ijazah S3/Sp.II sesuai dengan penugasan.

c. Telah memenuhi sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) angka kredit di luar angka kredit ijazah yang dihitung sejak yang bersangkutan melaksanakan tugas mengajar sebagai calon PNS dosen. Bagi dosen Non PNS/dosen swasta/dosen luar biasa disyaratkan telah memiliki 25 angka kredit. Khusus untuk karya penelitian, pengabdian kepada Masyarakat dan penunjang tridharma perguruan tinggi yang dilaksanakan/diperoleh sebelum bertugas sebagai dosen, dapat dihitung angka kreditnya.

d. Memiliki kinerja, integritas, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan tata krama dalam kehidupan kampus yang dibuktikan dengan Berita Acara Rapat Pertimbangan Senat Fakultas bagi Universitas/Institut/atau Senat perguruan tinggi bagi Sekolah Tinggi/Politeknik dan Akademi.

e. Syarat-syarat administratif lainnya.

(11) Dosen yang tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri sipil yang telah atau pernah memiliki jabatan fungsional dosen, maka jabatan tersebut tetap diakui apabila telah menjadi pegawai negeri sipil dengan tugas sebagai dosen. Pengakuan tersebut hanya pada jabatan fungsional, sedangkan pangkatnya sama dengan yang di miliki sebagai pegawai negeri sipil.

(12) Pemberian jabatan dosen sebagaimana tersebut pada ayat (11), pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit dan pengangkatan ke dalam jabatan dosen membuat kembali penetapan angka kredit dan surat keputusan jabatan dosen pegawai negeri sipil ybs pada perguruan tinggi di mana yang bersangkutan ditempatkan, didasarkan pada penetapan angka kredit dan surat keputusan pengangkatan ke dalam jabatan yang telah dimiliki ybs setelah diteliti secara cermat keabsahannya.

(13) Kenaikan jabatan dosen secara reguler (setingkat lebih tinggi), baru dapat dipertimbangkan, apabila telah memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun menduduki jabatan terakhir yang dimiliki.
- b. Telah memenuhi angka kredit yang disyaratkan.
- c. Memiliki publikasi ilmiah dalam jurnal ilmiah nasional yang terakreditasi sebagai penulis utama yang jumlahnya mencukupi 25% dari persyaratan angka kredit minimum untuk kegiatan penelitian bagi kenaikan jabatan dalam kurun waktu 1 sampai dengan 3 (tiga) tahun.
- d. Memiliki kinerja, integritas, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan tata krama dalam kehidupan kampus berdasarkan penilaian senat yang dibuktikan dengan berita acara rapat pemberian pertimbangan senat fakultas bagi universitas/institut atau senat perguruan tinggi bagi sekolah tinggi/politeknik dan akademi untuk pengangkatan/kenaikan jabatan Asisten Ahli dan Lektor serta berita acara pemberian pertimbangan senat perguruan tinggi untuk pengangkatan/kenaikan jabatan ke Lektor Kepala dan berita acara pemberian persetujuan senat perguruan tinggi bagi pengangkatan/kenaikan jabatan ke Guru Besar.

B. KEMAMPUAN APARATUR DARI SEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan aparatur pemerintah daerah merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah daerah itu mampu menyelenggarakan urusan rumah tangga sendiri dengan baik atau tidak. Bagaimanapun juga berhasil tidaknya suatu kegiatan daerah sangat tergantung pada manusia sebagai pelaksana atau aparatur pemerintah itu sendiri. Dengan demikian suatu mekanisme penyelenggaraan pemerintahan akan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang dikehendaki apabila subyek yang menyelenggarakan pemerintahan itu dengan baik.

Pengertian baik di sini meliputi mentalitas, moralnya baik yakni jujur, ada rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan, dapat bersikap sebagai abdi masyarakat, memiliki kecakapan dan kemampuan yang tinggi untuk menterjemahkan serta melaksanakan tugas-tugasnya.

Hal tersebut di atas sangat terkait dengan aspek kelembagaan di daerah, oleh karena itu Mustopedidjaja AR (1996) mengemukakan pandangannya bahwa untuk dapat menangani urusan-urusan yang telah diserahkan Pemerintah Pusat

maka Pemerintah Daerah perlu menata kembali struktur kelembagaan yang ada sehingga dapat dan mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugasnya. Penyempurnaan kelembagaan pemerintah perlu didukung oleh penguatan sistem administrasi pemerintahan perlu di dukung oleh penguatan sistem administrasi pemerintahan dan kualifikasi sumber daya manusia yang memadai bagi kelancaran pelaksanaan pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat dan dunia usaha di daerah, disertai peningkatan pendapatan atas pemanfaatan sumber-sumber daya alam.

Pembangunan nasional saat ini menuntut suatu aparatur pemerintah yang memainkan peranan yang sangat dominan sehingga Sondang P Siagian (1999), mengemukakan bahwa peranan aparatur dapat dilihat dari sumber dayanya sebagai berikut :

1. Aparatur yang berdaya guna

Daya guna atau efisiensi merupakan salah satu prinsip manajemen yang harus selalu di pegang teguh oleh semua pihak. Di soroti khusus dari sudut administrasi pembangunan, alasan fundamental untuk mengatakan demikian ialah karena pemerintah selalu dihadapkan pada situasi kelangkaan karena keterbatasan kemampuan menyediakan dana, daya, sarana, prasarana, sumberdaya manusia yang ahli, terampil dan waktu. Karena itu dalam manajemen pembangunan berlaku “rumus” bahwa tidak pernah ada alasan bagi aparatur pemerintah untuk tidak bekerja efisien.

Inefisiensi dapat timbul karena faktor kelembagaan, prosedural, kurangnya keahlian dan ketrampilan, serta karena perilaku negatif para pelaksana.

Faktor kelembagaan dapat menjadi penyebab inefisiensi terutama jika, tipe dan struktur organisasi yang digunakan tidak tepat. Seperti dimaklumi tipe organisasi yang biasanya digunakan dalam lingkungan pemerintahan ialah yang piramidal dimana terdapat sejumlah lapisan kewenangan yang pada umumnya berakibat pada lambatnya proses pengambilan keputusan dan dengan demikian sering terjadi pemborosan

waktu. Karena kelemahan tersebut, dewasa ini struktur yang piramidal makin ditingkatkan dan makin banyak organisasi yang menggunakan organisasi fungsional yang lebih “datar”.

Prosedur kerja yang tidak jelas atau yang rumit juga dapat menjadi sumber inefisiensi. Prosedur demikian tidak hanya berakibat pada sulitnya melakukan koordinasi, akan tetapi juga kemungkinan terjadinya duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas misalnya karena tidak adanya uraian pekerjaan dan analisis pekerjaan di samping prosedur yang ada kalanya berbelit-belit padahal dapat dibuat sederhana. Itulah sebabnya penyederhaan pekerjaan (*work simplification*) sering dijadikan program kerja agar paradigma efisiensi dapat diterapkan.

Salah satu fenomena administratif yang dewasa ini jelas tampak ialah implikasi kuat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Perkembangan tersebut berakibat antara lain pada cepatnya keahlian dan ketrampilan para pelaksana kegiatan pembangunan menjadi ketinggalan zaman. Jika demikian halnya, dengan sikap dan cara kerja yang positif sekalipun para pelaksana akan sering berbuat kesalahan. Bukan karena disengaja dan bukan pula perilaku yang disfungsional, melainkan karena tuntutan tugas yang sudah berbeda dibandingkan dengan masa-masa lalu. Oleh karena itu, pemutakhiran pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan tuntutan penerapan paradigma ini.

Perilaku disfungsional seperti sikap kurang peduli, apatisme, tidak adanya “rasa memiliki”, komitmen yang tidak kuat, rendahnya kesadaran tentang pentingnya waktu menjadi salah satu penyebab terjadinya pemborosan atau inefisiensi. Perilaku disfungsional harus dihilangkan melalui pembinaan apabila mungkin, tetapi dengan pengenaan sanksi organisasional apabila nyata-nyata diperlukan.

2. Aparatur yang Berhasil Guna

Aparatur yang berhasil guna atau efektif berarti mampu memanfaatkan dana daya, sarana, prasarana, dan sumberdaya manusia yang telah ditentukan atau dialokasikan dengan hasil yang optimal

bahkan jika mungkin maksimal dalam batas waktu tertentu yang telah ditetapkan pula. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kerja merupakan “Saudara Kembar” dari efisiensi.

Salah satu implikasi dari paradigma ini dalam praktek ialah bahwa agar mampu bekerja secara efektif, bukan hanya penting menyadari keterbatasan yang dihadapi, akan tetapi juga etos kerja yang mengatakan bahwa dalam penyelenggaraan kegiatan pembangunan, selalu diperlukan konsep baru dan ide baru. Konsep dan ide baru hanya mungkin timbul jika para pelaksana berpikir kreatif dan bertindak inovatif. Hasilnya ialah cara berpikir baru, cara bertindak baru, metode kerja baru, dan pendekatan teknikal yang baru pula. Landasan berpikirnya ialah bahwa dalam pelaksanaan tugas, selalu ada tempat untuk perbaikan dan peningkatan. Dengan perkataan lain “cara kerja terbaik tidak pernah mencukupi”.

3. Aparatur yang Produktif

Produktivitas kerja pada dasarnya berarti perolehan hasil (output) yang maksimal dengan menggunakan masukan (input) yang minimal. Masukan menjadi hasil setelah melalui proses tertentu, agar bekerja secara produktif proses yang terjadi harus efisien dan efektif. Dengan perkataan lain, produktivitas merupakan hasil perkalian antara efisiensi dan efektivitas. Perlu ditekankan bahwa permasalahan produktivitas bukan semata-mata karena keterbatasan, melainkan berkaitan dengan banyaknya variabel yang turut menentukan. Faktor-faktor tersebut antara lain ialah :

- (a) Latar belakang hidup para pelaksana,
- (b) Termasuk usia,
- (c) Jenis kelamin,
- (d) Status menikah atau tidak,
- (e) Jumlah tanggungan, dan
- (f) Masa kerja

Kemampuan, baik dalam arti fisik dan mental intelektual, tipe kepribadian yang bersangkutan, persepsi tentang kehidupan

organisasional-bersahabat atau tidak, Sistem dan peringkat nilai yang dianut Motivasi berkarya, dan Penugasan oleh organisasi yang tepat dalam arti sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, bakat, minat, dan pengalaman tenaga yang bersangkutan.

4. Aparatur yang Bersih

Telah diketahui bahwa suatu pemerintahan yang demokratis tidak pernah menginginkan adanya aparatur yang tidak bersih. Apakah dinyatakan secara eksplisit atau sekedar implisit, mewujudkan aparatur yang bersih merupakan bagian integral dari kebijaksanaan umum yang ditempuh oleh pemerintah suatu negara dalam menjalankan roda pemerintahan. Selain itu harus diakui bahwa betapapun gencarnya upaya yang dilakukan dalam menciptakan aparatur yang bersih, patologi birokrasi selalu ada dalam pemerintahan manapun. Patologi birokrasi pada dasarnya dikategorikan dalam 5 kelompok, yaitu :

- (a) Patologi karena orientasi kekuasaan dan bukan orientasi pelayanan,
- (b) Patologi karena ketidak mampuan kelompok pimpinan menerapkan gaya manajerial yang situasional,
- (c) Patologi karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para pelaksana,
- (d) Patologi karena terjadinya primordialisme, kronisme dan nepotisme.
- (e) Patologi karena tindakan para anggota birokrasi yang mengabaikan norma-norma moral dan etika,
- (f) Patologi karena dilanggarnya peraturan perundang-undangan,
- (g) Patologi karena dekatnya para birokrat dengan para pengusaha yang mengakibatkan kolusi,
- (h) Patologi yang mengemukakan dalam perilaku disfungsional para anggota birokrasi dan
- (i) Patologi karena budaya organisasi yang tidak kondusif dalam menciptakan penumbuhan dan pemeliharaan etos kerja yang tercermin dalam loyalitas kepada negara, disiplin kerja, kerajinan dan ketekunan.

5. Aparatur yang berwibawa

Dapat ditegaskan bahwa wibawa aparatur pemerintah tidak bersumber dari kekuasaan yang dimilikinya. Wibawa tersebut timbul antara lain karena :

- (a) Pengetahuan yang mendalam tentang bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

- (b) Kemahiran dan ketrampilan yang tinggi dalam menyelenggarakan fungsinya.
- (c) Disegani tapi tidak ditakuti oleh masyarakat.
- (d) Pemilikan informasi yang tidak dimiliki oleh pihak manapun di masyarakat tetapi dengan mudah dapat di akses oleh warga masyarakat yang membutuhkannya, kecuali informasi yang menyangkut rahasia negara.

Tidak tepat apabila wibawa aparaturnya pemerintah diidentikkan dengan kekuasaan yang dimilikinya. Walaupun aparaturnya pemerintah memiliki kekuasaan tertentu, penting untuk selalu mengingat dua hal, yaitu bahwa kekuasaan yang dimiliki melekat pada jabatan bukan pada orangnya dan bahwa kekuasaan itu merupakan pendelegasian dari pemegang kekuasaan sebenarnya yaitu rakyat. Jika kedua hal itu dilupakan, tidak mustahil munculnya berbagai perilaku negatif seperti penyalagunaan kedudukan dan jabatan, sikap arogan terhadap pihak lain-khususnya kelompok "klientele" yang seharusnya dilayani-"bermain" politik dalam organisasi untuk merebut kedudukan dalam rangka perluasan pengaruh, berupaya memperoleh sebanyak mungkin fasilitas yang sebenarnya bukan hanya haknya yang kesemuanya berakibat pada menurunnya wibawa pemerintah.

6. Aparatur yang Profesional

Kenyataan dalam kehidupan modern menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai salah satu produknya-berkembang sangat pesat, bahkan pada tingkat kepesatan yang belum pernah dialami oleh umat manusia sebelumnya. Salah satu konsekuensi ialah bahwa masyarakat semakin cerdas berkat aksesnya kepada pendidikan formal yang semakin tinggi. Dalam keadaan demikian tuntutan mereka kepada aparaturnya pemerintah pun semakin meningkat. Peningkatan tuntutan tersebut tidak hanya karena kebutuhan mereka yang harus dipenuhi semakin rumit, akan tetapi juga karena meningkatnya kesadaran mereka akan perolehan haknya. Oleh karena itu, untuk memenuhi tuntutan tersebut, di lingkungan pemerintahan mutlak terjadi peningkatan

profesionalisme dan pengetahuan serta keterampilan yang spesialisik antara lain melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Telah umum dimaklumi bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme ialah kehandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh para "klientele". Berkaitan dengan itu, diperlukan pengetahuan yang mendalam tentang seluk beluk tugas dan segala implikasinya dan ketrampilan yang memungkinkan para tenaga pelaksana bekerja dengan baik karena dikuasainya berbagai segi teknis yang terdapat dalam setiap tugas pekerjaan. Ini sama sekali tidak berarti bahwa pengetahuan yang bersifat generalistik tidak diperlukan lagi bahkan dapat dikatakan bahwa bagi mereka yang memperoleh kepercayaan untuk menduduki jabatan manajerial tingkat tinggi, pengetahuan yang generalistik lebih diperlukan ketimbang pengetahuan yang spesialisik. Di samping itu perlu pula diperhatikan jangan sampai pengetahuan yang spesialisik menjurus kepada cara berpikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak karena penyelenggaraan berbagai jenis fungsi oleh satuan-satuan kerja dalam organisasi tetap harus berpegang pada prinsip sinergi dan simbolis.

7. Aparatur yang kreatif

Telah dicatat bahwa salah satu tuduhan yang sering dilemparkan kepada aparatur pemerintah ialah kecenderungan bersifat kaku dalam penegakan hukum dan penerapan peraturan perundang-undangan. Telah dicatat pula bahwa ketaatan aparatur pemerintah kepada semua peraturan perundang-undangan yang berlaku tidak mungkin dlebih-lebihkan terutama karena peranannya selaku panutan bagi masyarakat lainnya.

Dikaitkan dengan paradigma kreatifitas, kepatuhan tersebut bukanlah kepatuhan yang bersifat robotik akan tetapi yang situasional dan penuh dengan dinamika. Berarti diperlukan kreativitas yang tinggi bahkan sebagai paradigma, kreatifitas tidak hanya dalam ketaatan dalam peraturan perundang-undangan, akan tetapi dalam melaksanakan semua tugas pekerjaan karena selalu ada cara yang lebih baik, produktivitas masih selalu dapat ditingkatkan, tingkat efisiensi dan efektivitas tidak pernah mencapai “titik jenuh” dan selalu ada tempat bagi penyempurnaan mekanisme kerja.

Peningkatan kreativitas kerja hanya mungkin terjadi apabila :

- (a) Terdapat iklim yang mendorong para anggota birokrasi pemerintahan untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif.
- (b) Terdapat kesediaan pimpinan untuk memberdayakan para bawahannya antara lain melalui partisipasi para bawahan tersebut untuk mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaannya, mutu hasil pelaksanaan tugasnya, kariernya dan cara-cara yang dianggapnya paling efektif menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di tempat kejadian. Dengan demikian para pelaksana berprakarsa dalam pelaksanaan tugas dan tidak hanya bersifat menunggu perintah/instruksi baru bergerak.

8. Aparatur yang Inovatif

Berkaitan erat dengan kreatifitas adalah sikap inovatif yang perwujudannya biasanya berupa hasrat dan tekad untuk selalu mencari, menemukan dan menggunakan cara kerja baru, metode kerja baru, dan teknik baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Jika upaya mencari hal-hal tersebut diredam misalnya dengan mengatakan bahwa “kita selama ini sudah bekerja dengan cara-cara yang kita gunakan sekarang dan hasilnya cukup memuaskan”. Sulit membayangkan cara berpikir dan bertindak inovatif. Pengawasan yang terlalu ketat, seolah-olah para bawahan belum dewasa tidak disiplin dan bermotivasi rendah juga pasti menjadi penghambat bagi tumbuhnya sikap yang inovatif. Bahkan secara filsafati dapat dikatakan bahwa tidak diberikan kesempatan untuk berakibat pada “pemadaman” hasrat berinovasi. Jika dalam upaya mencari menemukan, dan menerapkan pendekatan yang inovatif itu

terjadi kesalahan pimpinan jangan hendaknya serta merta bertindak punitive melainkan edukatif.

9. Aparatur yang tanggap

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam dinamika masyarakat dan berkat kemajuan yang dicapai oleh suatu negara bangsa melalui pembangunan dalam berbagai segi kehidupan dan penghidupan, akan timbul berbagai aspirasi baru, harapan baru, kebutuhan baru, dan tuntutan baru terhadap semua. Inilah diperlukan aparatur yang responsif atau tanggap. Tidak tanggap berarti kekecewaan rakyat yang pada gilirannya mungkin berakibat pada timbulnya “krisis kepercayaan kepada pemerintah”. Suatu krisis dapat dianalogikan dengan virus penyakit yang apabila tidak diobati dengan cepat dan tepat, akan “berkembang biak” sedemikian rupa sehingga mengobatinya akan menjadi lebih sulit. Demikian juga halnya dengan krisis yang tidak cepat diatasi akan melahirkan krisis baru yang apabila tidak diatasi dengan segera tidak mustahil menimbulkan keresahan di masyarakat apabila terjadi, dapat menimbulkan situasi yang gawat. Dengan perkataan lain, paradigma ini berarti perlunya birokrasi pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result oriented*) serta memiliki kemampuan yang tinggi yang memecahkan berbagai permasalahan (*problem solving*).

10. Aparatur yang Antisipatif dan Proaktif

Kenyataan hidup yang pasti akan selalu dihadapi ialah terjadinya perubahan. Artinya aparatur pemerintah akan menghadapi lingkungan yang dinamis, perubahan yang terjadi dapat relatif lambat, akan tetapi juga mungkin terjadi dengan cepat. Mungkin pula tanpa gejala atau gejala lemah atau gejala kuat.

Aparatur yang antisipatif dan proaktif adalah mampu mengenali sifat, jenis dan bentuk perubahan yang terjadi, dan mengantisipasinya secara dini. Artinya, tidak menunggu sampai terjadi sesuatu baru memberikan reaksi di anggap perlu. Jika cara demikian yang ditempuh, mengatasi gejala yang

timbul akan menjadi sulit apalagi jika sempat membawa “korban”, apakah dalam arti jiwa manusia, harta benda, atau disintegrasi sosial.

Antisipasi yang tepat biasanya disertai oleh sikap yang proaktif, bersikap proaktif tidak hanya berarti mampu mendeteksi gejala-gejala perubahan yang timbul. Bukan juga hanya berarti mampu menampung akibat perubahan tersebut yang lebih mendasar ialah kemampuan mempengaruhi arah perubahan sehingga terpeliharanya kepentingan nasional.

BAB IV

KESIMPULAN

Disadari bersama bahwa kemampuan aparatur pemerintah daerah terutama dalam pelaksanaan tugasnya belum sepenuhnya memiliki kemampuan yang maksimal. Berbagai upaya yang ditempuh oleh pemerintah pusat dalam melakukan pembinaan, penataran, restrukturisasi sudah dilaksanakan, namun hasilnya masih perlu ditingkatkan semaksimal mungkin.

Pelaksanaan tugas yang diemban di daerah cukup kompleks dan rumit sehingga memerlukan berbagai pemecahan masalah. Tugas-tugas yang diemban dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah akan tergantung pada keberhasilan tugas yang dilakukan dalam bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, serta tugas-tugas administratif.

Mantapnya mekanisme pemerintahan dan efektifitasnya mekanisme pembangunan di daerah ditentukan oleh pendayagunaan aparatur pemerintahan dalam hal ini pendayagunaan seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan seperti meningkatkan pendayagunaan para bawahan yang ada. Oleh karena itu dalam menciptakan aparatur pemerintah yang efisien, efektif, bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan tugas sebaik mungkin maka semangat serta sikap pengabdian yang tanpa pamrih bagi aparatur pemerintah akan sangat diharapkan.

Pengembangan jabatan fungsional dapat dilakukan dengan melihat kebutuhan dari daerah terhadap jabatan fungsional tertentu.

Pengembangan jabatan fungsional diserahkan kepada daerah sebagai pembina pejabat fungsional daerah kepada dinas-dinas, kantor-kantor dan badan-badan yang ada sebagai lembaga teknis dan penunjang yang ada di daerah, agar lembaga tersebut dapat mengusulkannya kepada kepala daerah untuk mengembangkan jabatan tersebut dan melakukan pengangkatan bagi pejabat fungsional, berdasarkan peraturan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardian Afdi Zul. **Manajemen Kepegawaian**. CV. Armiko Bandung, 1992.
- H. A. W. Widjaja. **Otonomi Daerah dan Daerah Otonom**. PT. Raja Grafindo Persada Jakarta, 2002.
- Kepres RI No. 99/2000 tentang Tunjangan Jabatan dan Struktural PNS
- Kepres RI No. 87/1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS
- Miftah Thoha. **Administrasi Kepegawaian Daerah**. Balai Aksara Jakarta, 1983.
- Moekijat, **Administrasi Kepegawaian Negara**. Mandar Maju Bandung, 1991.
- , **Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai**. PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 1986.
- Musanef. **Manajemen Kepegawaian di Indonesia**. PT. Gunung Agung Jakarta, 1983.
- Nainggolan, **Pembinaan Pegawai Negeri Sipil**. PT. Pertja Jakarta, 1985.
- Sastra Djatmika dan Marsono. **Hukum Kepegawaian di Indonesia**. Djambatan Jakarta, 1975.
- Setiono Budi. **Jaring Birokrasi Tinjauan Dari Aspek Politik dan Administrasi**. PT. Gugus Press, Bekasi, 2002.
- Siagian P. Sondang. **Peranan Staf Dalam Manajemen**. PT. Gunung Agung Jakarta, 1982.
- Sowarno Handayaniingrat. **Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional**. CV. Masagung Jakarta, 1989.
- Syafrudin Ateng. **Perencanaan Administrasi Pembangunan Daerah**. Mandar Maju Bandung, 1993.
- Tayibnapi. A. Burhannudin. **Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik**. PT. Pradnya Paramita Jakarta, 1995.