

# Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara Tahun 2016

Oleh: Riska Madogo, Ulung Pribadi

Magister Ilmu Pemerintahan

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

rmadogo@yahoo.com

## Abstrak:

Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai, adalah merupakan salah satu dari sekian banyak Kabupaten pemekaran, yang secara otonomi ( kemandiriannya ) masih terus melakukan penataan disegala bidang. Dengan kondisi otonomi yang baru berjalan kurang lebih 8 tahun tersebut, sudah bisa dipastikan memerlukan proses pengelolaan seluruh aspek sumber daya yang dimiliki Pemerintah Daerah, secara baik dan berkesinambungan. Tidak terkecuali berhubungan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN). Berhubungan dengan hal tersebutlah peneliti sengaja melakukan penelitian, yang khususnya berhubungan dengan Analisa Peningkatan Sumber Daya Manusia ( SDM ) aparatur sipil Negara. Yang menurut hemat peneliti sangat berpengaruh besar terhadap kualitas pelayanan publik yang menjadi hasil kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Sehingga menyebabkan sebagian kebutuhan publik akan sumber – sumber kehidupan masyarakat kurang terpenuhi dengan baik. Selain itu melihat hasil kualitas pembangunan di Kabupaten Pulau Morotai, dirasa masih kurang pesat. Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan tujuan penelitian, Untuk mendukung Pengertian dan Pengetahuan serta mengembangkan wawasan, serta memperkaya cara pandang berdasarkan disiplin Ilmu Pemerintahan.Mengetahui sejauh mana analisis terhadap kualitas SDM aparatur sipil Negara Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai dalam melakukan kegiatan peningkatan kualitas untuk mendukung kinerjanya di SKPD. Hasil penelitian ini adalah kualitas sumber daya manusia di SKPD BKD Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara masih baik, dari segi pelayanan juga masih baik, ada peningkatan pelayanan public yang dilakukakan hal inilah yang terjadi dan dirasakan oleh masyarakat.

*Kata Kunci:Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia,*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai, adalah merupakan salah satu dari sekian banyak Kabupaten pemekaran, yang secara otonomi ( kemandiriannya ) masih

terus melakukan penataan disegala bidang. Dengan kondisi otonomi yang baru berjalan kurang lebih 8 tahun tersebut, sudah bisa dipastikan memerlukan proses pengelolaan seluruh aspek sumber daya yang dimiliki Pemerintah Daerah, secara baik dan berkesinambungan. Tidak terkecuali berhubungan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN). Berhubungan dengan hal tersebutlah peneliti sengaja melakukan penelitian, yang khususnya berhubungan dengan Analisa Peningkatan Sumber Daya Manusia ( SDM ) aparatur sipil Negara. Yang menurut hemat peneliti sangat berpengaruh besar terhadap kualitas pelayanan publik yang menjadi hasil kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Sehingga menyebabkan sebagian kebutuhan publik akan sumber – sumber kehidupan masyarakat kurang terpenuhi dengan baik. Selain itu melihat hasil kualitas pembangunan di Kabupaten Pulau Morotai, dirasa masih kurang pesat.

Kinerja aparatur negara lokal Pemerintah Daerah Kabupateb Pulau Morotai melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah ( SKPD ) dirasa masih menjadi sebagian permasalahan semenjak diterapkannya good governance di Indonesia. Sedangkan Sumber Daya Manusia ( SDM ), merupakan Sumber daya utama, yang menjadi motor penggerak kehidupan sebuah organisasi. Bagaimanapun bentuk organisasi tersebut. Sumber daya yang dibekali dengan akal dan fikiran serta daya fisik memiliki kemampuan untuk mengolah segala sumber daya yang ada untuk menjadikan suatu produk. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelegence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Sehubungan dengan Sumber Daya Manusia, tersebut diatas dalam kesempatan kali ini, kegiatan yang melatarbelakangi Penelitian tentang Analisis Peningkatan Kualitas SDM Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja SDM Aparatur di SKPD Kabupaten Pulau Morotai menjdi fokus utama. Dari hasil beberapa pengamatan kecil Peneliti Kualitas SDM aparatur di Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai, dipandang sangat perlu mengingat

keadaan SDM aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai. Disamping faktor kuantitas SDM pegawai, yang dirasa juga masih belum begitu memadai juga standar kualitas jika dilihat dari pendidikan formal SDM Pegawai Negeri Sipil yang masih kurang, hampir di Seluruh SKPD Kabupaten Pulau Morotai untuk menunjang aktifitas kerjanya.

Pada kondisi sekarang ini pihak pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah Khususnya Pemda Kabupaten Pulau Morotai, di tuntut untuk lebih mengambil inisiatif dalam meningkatkan peranannya melalui upaya peningkatan dalam memberikan pelayanan kepada publik yang lebih baik, sehingga mampu menangani segala permasalahan publik dan juga meningkatkan pembangunan ekonomi, seperti; penciptaan lapangan pekerjaan dan pengurangan pengangguran, peningkatan daya beli masyarakat, dan meningkatnya kepuasan masyarakat atas pelayanan. Dari beberapa Indikator yang telah menyebutkan, tentang sejauh mana keberhasilan kinerja SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) di tingkat kabupaten/kota akan selalu diukur berdasarkan kualitas layanan yang diberikannya kepada masyarakat. Pengembangan kapasitas menjadi faktor utama yang berdampak pada kinerja, oleh karena pengalaman dari sejumlah daerah membuktikan bahwa peningkatan kapasitas merupakan pekerjaan jangka panjang yang dilakukan secara terencana, konsisten, bertahap dengan proses yang efisien.

Deri permasalahan temuan data dilapangan tersebut, tentu bisa menjadi bahan observasi, belum lagi permasalahan yang lain dengan bidang lain yang masih banyak ditemukan. Dari akumulasi permasalahan tersebut, proses observasi dalam melakukan kajian bagi tahapan analisis, sudah pasti menjadi porsi pemikiran tersendiri.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Sumber Daya Manusia Di SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara 2016?
2. Faktor-Faktor apa saja yang melatar belakangi kurangnya kinerja Sumber Daya Manusia di SKPD tersebut ?

## C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

### 1. tujuan Penelitian

- a. Untuk mendukung Pengertian dan Pengetahuan serta mengembangkan wawasan, serta memperkaya cara pandang berdasarkan disiplin Ilmu Pemerintahan.
- b. Mengetahui sejauh mana analisis terhadap kualitas SDM aparatur sipil Negara Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai dalam melakukan kegiatan peningkatan kualitas untuk mendukung kerjanya di SKPD.

### 2. Manfaat Penelitian

- a. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasana ilmu pengetahuan khususnya di bidang Ilmu Pemerintahan, terutama untuk mengetahui sejauh mana kajian tentang pengelolaan sumber daya manusia serta implikasinya terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Daerah .
- b. Secara praktis, penelitian ini berharap dapat menjadikan bahan referensi nyata bagi peneliti terhadap aplikasi keilmuan yang selama ini peneliti jalani dan enyam di jenjang pendidikan akademis.

## D. Tinjauan Pustaka.

Dalam penelitian ini, peneliti menyertakan penelitian terdahulu dengan tema yang sama guna menunjang kualitas penelitian ini. Penelitian yang peneliti lakukan adalah bagian dari konstruksi gagasan yang lahir dari masalah-masalah yang peneliti alami dari hasil observasi. Namun tak dapat dipungkiri bahwa dalam penelitian ini juga terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang hampir mirip dengan apa yang penulis bahas.

Oleh sebab itu, agar lebih jelas penulis menguraikan penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Elfridawati Saragih, Dkk, 2016 dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kualitas SDM ASN Terhadap Sikap Kinerja Pegawai di BMKG Provinsi Sulawesi Utara menyebutkan, bagaimana kondisi Pekerjaan dalam lembaga dibutuhkan Kualitas, baik itu kualitas Individu, berdasarkan proforma individu, mengingat kondisi pekerjaan yang memberlakukan shift, sehingga dibutuhkan kualitas dan juga stamina individu SDM Aparatur lembagadalam melaksanakan pekerjaannya. Berbagai jenis pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan BMKG merupakan sasaran pengembangan sumberdaya manusia agar menjadi lebih profesional, proaktif, disiplin dan penuh rasa tanggungjawab. Adapun yang sangat mempengaruhi kualitas seperti disebutkan dibawah ini :
  - a) Pengaruh Fisik Dan Kesehatan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Fisik dan kesehatan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 25,83% terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik fisik dan kesehatan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.
  - b) Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Pengetahuan dan keterampilan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 15,61% terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.
  - c) Pengaruh Spiritual Dan Kejuangan Terhadap Sikap Kerja Pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan dari spiritual dan kejuangan terhadap sikap kerja pegawai. spiritual dan kejuangan secara parsial memberikan pengaruh sebesar 29,01 terhadap sikap kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa

semakin baik spiritual dan kejuangan akan meningkatkan sikap kerja pegawai.

d) Pengaruh Fisik dan kesehatan, Pengetahuan dan keterampilan, Spiritual Dan Kejuangan Terhadap Sikap Kerja Pegawai adalah sebesar 0,841.

2. Dr. H. Amiruddin Idris, M.Si & Drs. Win Konadi Manan, M.Si. 2012, dalam penelitiannya difokuskan pada model analisis statistika, dengan menggunakan metode pendekatan terhadap jalur Analisisnya. Bagaimana hubungan Pengaruh Regulasi, dan Ketersediaan anggaran terhadap Kinerja Pelayanan Aparatur di Aceh. Teoritikal dan Fenomenal menghasilkan suatu pengolahan data secara analisis verifikatif, dari analisis faktor yang diteliti terhadap kinerja pelayanan aparatur serta implikasinya pada kualitas pelayanan publik di provinsi Aceh, Berdasarkan analisis jalur secara statistik, dengan persamaan:  $Y = 0,315 X_1 + 0,422 X_2 + 0,2$  menggambarkan semakin baiknya regulasi dalam pelayanan publik, maka akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pelayanan aparatur dengan besaran pengaruhnya sebesar 15,16 persen. Regulasi yang ada, maka kinerja pelayanan aparatur di Provinsi Aceh akan semakin meningkat. Semakin baiknya regulasi yang ada dan semakin implementatifnya untuk selanjutnya tentang kondisi dan fenomena yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, pengembangan, pelayanan pada publik harus terfokus guna mampu meningkatkan kinerja aparatur dan kelembagaan secara optimal.

3. Sony Hersona, dkk 2012, dalam penelitiannya terhadap Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang, menguraikan hubungan Faktor yang menjadi dasar pengembangan dengan seluruh indikator dari motivasi dan partisipasi aktif adalah sangat setuju, perbedaan individu pegawai, hubungan dengan analisis jabatan, seleksi peserta penataran, metode pelatihan dan pengembangan adalah setuju. Sehingga dari seluruh indikator mengenai Pengembangan SDM yang diteliti dan dirata-ratakan adalah berada pada garis skala skala 244,6 yang artinya jawaban responden menjawab setuju dan penggunaan metode terhadap analisis kinerja SDM di BKD Kabupaten Karawang dengan indikator ability, clarity, help, validity, environmental. setuju untuk jawaban responden mengenai indikator incentive, evaluation,, sehingga dari seluruh jawaban dirata-ratakan yaitu berada pada rentang skala 252,11, artinya jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai yaitu sangat setuju. Yang pada akhirnya didapat hasil analisisnya berupa korelasi hubungan antara pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada badan Kepegawaian dan Diklat adalah 0,192 yang berarti korelasinya rendah. Koefisien determinasinya adalah 0,036864% Dengan kata lain bahwa sumbangan

pengembangan SDM terhadap kinerja adalah 0,036864% dan sisanya sebesar 99,963% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

## E. Kerangka Teori.

### 1. Pengertian Organisasi Public

Dr. Hj. Erni Rernawan, S.E., M.M. Dalam buku yang berjudul : *Organization culture*, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis, Tahun 2011, Terbitan Alfabeta, halaman 151. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan. (Mathis dan Jackson). Organisasi memang berasal dari bahas Yunani, yaitu organon, dan dalam bahasa Latin organum yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Menurut pendapat para ahli, berupa alat atau wadah, dimana didalam wadah. Yang dimaksud wadah disini merupakan tempat mewedahi, menampung, kegiatan, aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya. Dan didalam organisasi tersebut memiliki bagian – bagian sumber daya yang diolah atas keterlibatan semua unsur organisasi, guna mendapatkan apa yang menjadi tujuan pokok organisasi tersebut.

Organisasi dapat didefinisikan (Cumming & Worley, 2005) sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*) dimana komponen yang terkait dalam organisasi tersebut baik dari segi sumber daya manusianya, material dan teknologinya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Sebagai suatu sistem, organisasi dapat dibagi dalam komponen masukan (*input*), transformasi dan keluaran (*output*) serta umpan balik dimana seluruh komponen tersebut sangat dipengaruhi langsung oleh faktor lingkungan eksternal. Kemudian jika kita mengacu pada Organisasi Publik, dimana Kata public berasal dari bahasa Latin “of people” ( yang berkenaan dengan masyarakat). Berarti secara bentuknya organisasi berdasarkan atas kepentingan dan kebutuhan publik. Tingkat kepentingan dan kebutuhan ini, yang pada akhirnya sebagai Pemegang Kekuasaan dalam mengelola sistem tata kelola organ yang menyangkut hajat hidup/kebutuhan orang banyak, dalam penyelenggaraan akan selalu dibawah kekuasaan Pemerintah. Dibawah kekuasaan, dengan tujuan mengatur, mengawasi dan mengontrol operasionalnya, dikarenakan menyangkut masyarakat luas. Untuk itu Organisasi publik adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya. Berdasarkan definisi para ahli organisasi memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

- a. Memiliki komponen yang jelas dalam struktur ( atasan dan bawahan)
- b. Memiliki kerja sama yang berstruktur dari kumpulan atau kelompok individu / orang
- c. Memiliki Tujuan yang jelas
- d. Memiliki Sasaran
- e. Memiliki keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati

f. Memiliki pendelegasian wewenang dan koordinasi terhadap tugas-tugas sesuai bidang organisasi

Sedangkan menurut macamnya, organisasi umumnya di Indonesia, sesuai dengan kegiatan organisasi tersebut Seperti :

- a) Organisasi Politik
- b) Organisasi Agama
- c) Organisasi Mahasiswa
- d) Organisasi Masyarakat
- e) Organisasi Negara, dll

Organisasi publik atau dikenal dengan institusi pemerintah umumnya dibentuk dengan tujuan untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, yang memiliki birokrasi cukup panjang dalam hal pengambilan keputusan dengan pertimbangan akuntabilitas dalam hal pemanfaatan dana publik. Organisasi public ini memiliki keragaman dari segi fungsinya baik yang melakukan penyusunan kebijakan dan peraturan, maupun yang secara langsung memberikan pelayanan bagi masyarakat seperti di bidang kesehatan, pendidikan, termasuk keamanan dan ketertiban. Organisasi sector public dalam melayani pelanggannya tidak berorientasi pada *profit* sebagaimana tujuan daripada organisasi sector swasta. Nordiawan (2006) menggambarkan bahwa organisasi sector public sebagai suatu entitas ekonomi yang berada atau unik karena dikelola bukan bertujuan untuk mencari laba atau biasa disebut sebagai nirlaba.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam member pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang profesional dan kompeten. Dalam konteks reformasi birokrasi, MSDM merupakan salah satu pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem (lihat Kompas edisi 06 Juni 2011). Utilisasi SDM aparatur secara efektif dan efisien menjadi fungsi utama MSDM bagi birokrasi mulai dari perencanaan hingga tahap terminasi SDM. Sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan (Ivancevich *et al*, 2004:66-87). Keterlibatan aparatur dalam perencanaan memiliki peran signifikan terutama berkaitan dengan sikap dan perilakunya. Seperti telah diidentifikasi oleh Boyne & Gould-Williams (2003), sikap aparatur yang terlibat dalam perencanaan berperan penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor publik di samping adanya pengaruh sejumlah variabel teknis lainnya. Jika dalam tahap perencanaan SDM bermutu memiliki peran penting dalam mencapai target yang ditetapkan, maka proses manajerial birokrasi selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi pun harus didukung oleh aparat yang bermutu (Jusuf Irianto: 2011: 1).

Secara klasik MSDM sektor publik telah menjadi bagian penting dari setiap upaya reformasi birokrasi dalam menyajikan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan serta

akomodasi berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Di Inggris, misalnya, dua hal dicatat oleh Dorman B. Eaton (1880) tentang MSDM yaitu "(1) .... *in filling offices, it is the right of the people to have the worthiest citizens in the public service fo the general welfare,..... of charaacter and capacity which qualify him for such service*; dan (2) *the ability, attainments, and character requisite for the fit discharge of official duties of any kind, - in other words, the personal merits of the candidate - are themselves the highest claim upon an office*". Keberhasilan reformasi birokrasi dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola SDM aparturnya. Oleh karena itu, sudah saatnya bagi birokrasi di Indonesia untuk tidak lagi kompromistis dalam melakukan rekrutmen, pemilihan dan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun kapasitas, karakter, dan kompetensi individu. Semua fungsi MSDM harus dengan tegas dijalankan secara rasional dan obyektif.

Sementara itu, Henry (2004: 290-291) juga telah menguraikan peran dominan MSDM sector publik yang telah mewarnai birokrasi Amerika Serikat (AS) sedemikian rupa sehingga memberi corak yang khas dalam memberikan layanan publik. Dengan MSDM tersebut, Henry menambahkan bahwa pemerintahan AS bersifat "*.... more honest and more accountable*", sementara peran MSDM dalam birokrasi digambarkannya secara ilustratif sebagai: "*public human resource management was used to pry open public jobs for women, people of color, and older and disabled Americans. .... and continuing into our own time, it is being used to improve the management of government*". Dengan segala perubahan yang terjadi baik dalam masyarakat maupun birokrasi, Henry kemudian optimistis bahwa MSDM sektor publik memiliki prospek masa depan yang cerah dengan segala penyesuaian yang harus dilakukan untuk membuat birokrasi pemerintahan menjadi bernilai tambah (Jusuf Irianto: 2011: 6).

Reformasi bidang manajemen publik pada gilirannya akan berdampak pada tuntutan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusia dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini pengembangan SDM aparatur di sektor publik pada masa kini dan masa yang akan datang harus diarahkan kepada penataan kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya. Persoalan utama yang dihadapi pemerintah pada semua tingkatan saat ini adalah karena sebagian besar bertumpu pada lemahnya kemampuan sumber daya manusia aparatur, baik pada level manajer, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial (Yusriko Abdussamad: 2013: 6).

Pada level manager, kelemahan yang umumnya dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level manager dalam organisasi. Dalam konteks ini, kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati bersama. Selama ini memang tidak ada standar kompetensi di negara kita, sehingga kadar mutu seseorang hanyalah memberi (given), sebuah

pemberian dan bukan sesuatu yang harus direbut. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu sumber daya manusia (SDM) aparatur bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan. Celakanya, banyak orang/pegawai yang telah mengantongi jam kerja yang tinggi selalu merasa lebih baik kompetensinya dari pegawai yang baru masuk. Inovasi dan kreativitas tidak akan pernah mendapatkan tempat (Yusriko Abdussamad: 2013: 6).

Jika dikaitkan dengan berbagai situasi yang harus dihadapi birokrasi, maka MSDM dapat diandalkan oleh sektor publik sebagai instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi. Dalam situasi lingkungan organisasional yang sedang dan selalu berubah Pynes (2004) mengingatkan bahwa: “*Public and nonprofit organizations are finding themselves having to confront a variety of economic, technological, legal, and cultural changes with which they must cope effectively if they are to remain viable*”. Dalam kondisi yang demikian itulah selanjutnya Pynes menegaskan bahwa: “*The key to viability is well-trained and flexible employees. To be responsive to the constantly changing environment, agencies must integrate their human resources management (HRM) needs with their long-term strategic plans*. Dari berbagai catatan inilah dapat ditarik sebuah nilai penting bahwa telah dan akan ada banyak persoalan yang harus diatasi birokrasi ternyata dapat mengandalkan peran MSDM sebagai titik tumpuannya (Irianto, 2009).

### 3. Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Menurut Mahsun (2006:25) kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Bastian,2006). Sementara menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti (2001:50) mengemukakan, performance diterjemahkan menjadi kinerja, jugaberarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjukkerja/penampilan kerja. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Pengukuran kinerja atas aspek-aspek diatas bertujuan untuk memperoleh hasil kinerja yang nyata dan untuk perbaikan kinerja di masa mendatang (Bastian, 2001). Selain itu, pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus-menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Mardiasmo, 2005). Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai Akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Sistem pengukuran kinerja

sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantumanajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.Sistempengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Hasni Yusrianti dan Rika Henda Safitri, 2015: 548).

Tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Mardiasmo (2004), pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Di samping itu pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang public dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang public tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Peningkatan kinerja sektor publik merupakan hal yang bersifat komprehensif, di mana setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebagai pengguna anggaran (badan/dinas/camat/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Semakin bagus tingkat pengelolaan keuangan oleh pengguna anggaran maka akan semakin tinggi tingkat kinerja SKPD tersebut (Warisno, 2006: 2).

Ada tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis, yakni *responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas*. Dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, banyak indikator yang dapat dipergunakan, yaitu: (1) produktivitas; (2) kualitas layanan; (3) *responsivitas*; (4) *responsibilitas*; dan (5) *akuntabilitas*. Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengukuran kinerja SKPD dilakukan untuk menilai seberapa baik SKPD tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja SKPD merupakan wujud dari *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja bawahan oleh

atasannya dan sebagai bahan *horizontal accountability* pemerintah daerah yaitu kepada masyarakat atas amanah yang diberikan kepadanya (Warisno, 2006: 3). Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah daerah kini lebih banyak menjadi sorotan, karena masyarakat mulai memper-tanyakan manfaat yang akan mereka peroleh (Suci Derma Juita, 2008: 1).

Peningkatan kinerja sektor public merupakan hal yang bersifat komprehensif, dimana setiap SKPD sebagai pengguna anggaran (badan/ dinas/biro/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Semakin bagus tingkat pengelolaan keuangan oleh pengguna anggaran maka akan semakin tinggi tingkat kinerja SKPD Menurut Mardiasno (2002:127) *value for money* (ekonomi, efisien, dan efektif) merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintahan sebagai berikut:

- a. *Economy*, indikator ekonomi mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.
- b. *Efficiency*, indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja seperti staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan.
- c. *Effectiveness*, indikator efektivitas merupakan hubungan antara outcomes dengan outputs. Dengan kata lain pengertian efektivitas mengarah kepada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat diartikan pula sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ketentuan Pasal 232 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, berkaitan dengan Peraturan Pemerintah Nomor (PP) 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Telah ditandatangani oleh Presiden pada tanggal 15 Juni 2016. Dimana dalam PP tersebut dijelaskan, bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

Pembentukan Perangkat Daerah, menurut PP tersebut, dilakukan berdasarkan asas:

- a. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah;
- b. Intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi Daerah;
- c. Efisiensi;
- d. Efektivitas;
- e. Pembagian habis tugas;
- f. Rentang kendali;
- g. Tata kerja yang jelas; dan
- h. Fleksibilitas.

Sedangkan sesuai PP tersebut bahwa Perangkat Daerah kabupaten/kota terdiri atas:

1. Sekretariat Daerah;
2. Sekretariat DPRD;
3. Inspektorat;
4. Dinas;
5. Badan; dan
6. Kecamatan.

#### 4. Kualitas SDM Satuan Perangkat Kerja Daerah

Menurut Susilo (2002:3) “sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya”. Unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka melakukan kegiatan atau aktivitas atau rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya tanpa unsur manusia, tidak mungkin organisasi dapat dijalankan untuk mencapai tujuan. Jadi peranan manusia (insani) adalah mutlak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik (Mahmudi, 2007). Kualitas sumber daya manusia menurut Ruky (2003:57) adalah “Tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia”. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsure terpenting yang menentukan berhasil atau idaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. Menurut Sumardjan dalam Sedarmayani (2000:21) bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia-manusia pembangunan yang memiliki ciri:

- a. Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan untuk memperbaiki nasibnya.
- b. Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya.
- c. Mempunyai watak yang dinamis antara lain:
- d. Memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan
- e. Mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi
- f. Selalu siap menghadapi perubahan social budaya yang terjadi dalam masyarakat
- g. Bersedia dan mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak sera kewaian masing-masing pihak.

- h. Mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, dan peka hak dan kepentingan pihak lain.

Koswara (2001:266-267) menyatakan bahwa konteks kualitas sumber daya aparatur di era otonomi adalah: Kemampuan profesional dan keterampilan teknis para pegawai yang termasuk kepada unsure staf dan pelaksana di lingkungan Pemerintah Daerah.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini penulis cenderung untuk menggunakan jenis penelitian Deskriptif Kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti harus berinteraksi secara langsung dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (KABAN), Sekretaris dan Kepala Bagian Pengembangan SDM.

### B. Teknik dan Pengumpulan Data

Untuk melengkapi metode yang penulis gunakan dalam mengumpulkan data-data tersebut maka diperlukan adanya teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

1. wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan kepada seseorang informan, caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka. Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (KABAN), Sekretaris dan Kepala Bagian Pengembangan SDM.
2. Dokumentasi Penggunaan studi dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mencari data penting bagi kepentingan dalam penelitian ini yang datanya sudah terdapat dalam dokumen tertulis, seperti profil Satuan Kerja Perangkat Daerah, Struktur Satuan Kerja Perangkat Daerah, serta Dokumen lain yang berhubungan dengan Kinerja Fungsi Legislasi. Bogdan dan Bikien (1982) dalam Muh. Nazir (2005), "dokumentasi juga dapat dijadikan sebagai nara sumber, yang dapat menjawab pertanyaan yang diajukan kepadanya".

### C. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis deskriptif Kualitatif dengan tahanan reduksi data, kategorisasi, kemudian diinterpretasi (penafsiran) dan penarikan kesimpulan. Proses analisis data dilakukan mengadakan dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, dokumentasi dilapangan, pengamatan/observasi dilapangan, dokumentasi resmi, gambar dan sebagainya. Setelah data dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya adalah mengadakan *reduksi data* yang dilakukan dengan

jalan melakukan abstrak (proses pembuatan rangkuman), selanjutnya adalah *menyusun dalam satuan-satuan*. Satuan-satuan itu kemudian di kategorikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap terakhir adalah analisis data adalah *mengadakan pemeriksaan keabsahan data*. Selesai pada tahap ini, mulai mulai pada tahap penafsiran data dalam mengelola hasil sementara menjadi teori substansif (Moleong,2010:247). Intinya data yang telah dikumpul dari berbagai sumber perlu disusun terlebih dahulu sebelum diolah lebih lanjut, hal ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk memperoleh validitas/keabsahan data, maka dalam analisis ini penulis menggunakan teknik triangulasi data, yang bertujuan untuk mengadakan pencegahan atau perbandingan terhadap sumber data yang satu dengan yang lain, antara narasumber (responden) yang satu dengan yang lain. Dengan demikian, akan diperoleh kesimpulan analisis yang signifikan mengenai permasalahan yang diteliti (Moleong, 2010:330).

Maka dari itu penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode penelitian kualitatif diartikan sebagai usaha analisis berdasarkan kata-kata yang disusun dalam bentuk teks yang diperluas. Data yang dianalisis adalah hasil pengamatan dan wawancara yang telah dituangkan dalam catatan. Data dalam catatan inilah yang akan dianalisis secara kualitatif, dalam arti bahwa data yang akan disajikan berupa narasi.

## III.HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Dalam proses analisis kualitas SDM pada SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai, Secara umum peneliti mengambil pandangan, bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006). Dalam permendagri 13 Tahun 2006, definisi kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/ program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005, Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/ barang. Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan pengukur keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya, dan untuk mengetahui sejauh-mana tingkat keberhasilan pelayanan yang dicapai. Peningkatan kinerja sektor publik merupakan hal yang bersifat komprehensif, dimana setiap SKPD sebagai pengguna anggaran (badan/ dinas/biro/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Semakin bagus tingkat pengelolaan keuangan oleh pengguna anggaran maka akan semakin tinggi tingkat kinerja SKPD. Menurut Mardiasno (2002:127) *value for money* (ekonomi, efisien, dan efektif) merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintahan sebagai berikut:

### 1. Ekonomi

Indikator ekonomi mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.

### 2. Efisiensi

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja seperti staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan.

### 3. Efektivitas

Indikator efektivitas merupakan hubungan antara outcomes dengan outputs. Dengan kata lain pengertian efektivitas mengarah kepada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat diartikan pula sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu Pengukuran kinerja juga membutuhkan sebuah alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999: 212-225) sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

Dalam mengukur kinerja SKPD, peneliti juga menentukan analisis penilaian berdasarkan pertimbangan Perspektif Balanced Scorecard, yaitu mengukur kinerja suatu organisasi berdasarkan dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan .

Menurut Kaplan dan Norton (1996), balanced scorecard memiliki empat perspektif, antara lain :

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return On Investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau profit. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum

untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). Balanced scorecard mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

#### 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif Pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan bagaimana pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "Take care of you employee and they take care of your customer". Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- Retensi pelanggan (*customer retention*)
- Pangsa pasar (*market share*)
- Pelanggan yang profitable

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang –barang yang diminati tersedia ditangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.



#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learn and Growth / Infrastructure Perspective)

Atas dasar tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Bupati Kepala Daerah bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan SDM di tingkat SKPD. Sekaligus sebagai tolok ukur kunci untuk menilai kinerja Jajaran SKPD dalam sebuah konteks iklim kerja tersendiri terhadap kepuasan Sumber Daya pendukung, Sehingga SDM yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi lembaga SKPD. Dan tidak mudah menemukan dan menerima serta membentuk orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan posisi dalam kelembagaan. Perputaran aparatur diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun, juga merupakan tolok ukur umum untuk retensi.

### III.2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) SKPD

Prinsip Penilai yang didasarkan pada Perspektif Balanced Scorecard pada unsur kinerja kelembagaan SKPD, ternyata Pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (*value-creating activities*) dari kekayaan yang tidak berwujud seperti :

- Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai
- Database dan teknologi informasi
- Proses operasi yang efisien dan responsive
- Inovasi dalam produk dan jasa
- Hubungan dan kesetiaan pelanggan, serta
- Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat (Kaplan dan Norton, 2000).

Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman (Widodo, 2001 dalam Kharis, 2010). Menurut Susilo (2002:3) "sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuannya". Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, karenanya harus sdipastikan sumber daya manusia ini harus dikelola sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik (Mahmudi,2007). Ukuran kualitas sumber daya manusia dilihat dari rata-rata pendidikan, pelatihan dan tingkat pengalaman (Dessler, 1997) yaitu:

#### 1. Pendidikan

Pendidikan pada hakikatnya merupakan usaha manusia untuk membudayakan manusia itu sendiri. Pendidikan dapat dibagi menjadi: (a) Pendidikan formal, (b) Pendidikan informal dan (c) Pendidikan nonformal

#### 2. Pelatihan

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya.

#### 3. Pengalaman

Dengan memiliki pengalaman seseorang akan terbiasa melakukan sesuatu pekerjaan, lebih terampil, punya wawasan yang luas dan mudah beradaptasi dengan lingkungan.

## IV. KESIMPULAN

### A. Kesimpulan

Dari penelitian yang disampaikan atas uraian bab – bab terdahulu, *terkait ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA ( SDM ) APARATUR DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA SKPD* di Kabupaten Morotai dapat peneliti simpulkan ada beberapa hal antara lain:

1. Kuantitas dari hasil, ( banyaknya produk layanan publik )
2. Kualitas dari hasil ( Kesesuaian dan akurasi hasil produk layanan publik )
3. Ketepatan waktu dari hasil ( Efektifitas Layanan Publik )
4. Kehadiran ( Efisiensi Layanan Publik )
5. Kemampuan bekerja sama produk layanan ( sinergitas layanan public berdasarkan kompleksitas kebutuhan publik

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arisandi, (2003), *Biddle dan Thomas: Menelaah Peran dalam Perilaku Sosial*, Arginamis, Yogyakarta
- [2] Ahmadi. Abu, 2002, *Langkah-Langkah Perbaikan Indonesia*, Gramedia Pustaka, Jakarta
- [3] Badjuri A, K dan T. Yuwono., 2002, *Kebijakan Pub-lik : Konsep dan Strategi*, Univ. Diponegoro, Semarang.
- [4] Barbara. Kozier, 2004, *Perubahan Peran dalam dinamika Organisasi*, Prestasi Jaya, Jakarta
- [5] Barda Zamora, *Implementasi Kebijakan Akreditasi dan Sertifikasi Pelatihan Di Bidang Kesehatan*, UI: Tesis, 2012
- [6] Badara, Aris. 2012. *Analisis wacana Teori, Metode, dan Penerapannya pada Wacana Media*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

- [7] Darma, Yoce, A. 2014. Analisis Wacana Kritis. Bandung : PT. Refika Aditama.
- [8] Danim, S., 2000, Pengantar Studi Penelitian Kebi-jakan, Bumi Aksara Jakarta.
- [9] Dessler, G, 1990, Human Resource Management, (terjemahan), Prenhallindo, Jakarta.
- [10] Dunn, N. W., 2002, Analisis Kebijakan Publik (ter-jemahan), UGM Press, Yogyakarta.
- [11] Edwards III, G.C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press
- [12] Flippo, E. B., 1985, Manajemen Personalia (terjema-han), Erlangga, Jakarta.
- [13] Handyaningrat, Soerwono, 2002. Negara :Pemerintahan dan Aparaturnya. CV. Ananda, Bogor.
- [14] Marihot Tua Effendi H, "Menejemen *Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas* " Gerassindo, Jakarta, 2002
- [15] Indrawidjaja, A. I, 1997, *Perilaku Organisasi*, Tar-sito, Bandung.
- [16] Mussenaf, 1983, *Meningkatkan Prestasi Kerja Bawa-han*, Pertama Seyoma Media, Bandung.
- [17] Nugroho Riant, *Public Policy, Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan dan Manajemen Kebijakan*, Jakarta: PT Gramedia, 2011.
- [18] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- [19] Sedarmayanti, 2004. "*Good Governance (Keperintahan Yang Baik). Bagian kedua. Membangun system managemen kerja guna meningkatkan produktifitas menuju good governance*".CV. Mandar Maju, Bandung.