

Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya dalam peraturan tersebut dinyatakan tujuan dari diklat, yakni:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya ke pemerintahan yang baik.

Sebagai lembaga yang strategis dalam menentukan mutu SDM pelayanan publik, tentunya diklat dituntut untuk berperan seoptimal mungkin dan sesuai dengan tujuannya, artinya bahwa program-program pendidikan dan latihan yang diadakannya memenuhi standar kualifikasi tertentu serta sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Saat ini kondisi diklat di beberapa lembaga pelayanan publik belum seperti yang diharapkan. Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2002), dalam suatu penelitiannya mengungkapkan bahwa penyelenggaraan program-program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil, selama ini secara umum masih belum jelas sasaran (obyek) yang sebenarnya, demikian pula hampir sebagian besar pelatihan yang dilaksanakan tanpa

terlebih dahulu melakukan penelusuran kebutuhan (*training need analysis*).

### Nilai Investasi SDM dalam Organisasi

Tidak hanya di negara berkembang, di sebagian besar negara maju pun investasi untuk pelatihan dan pengembangan pegawai pada sektor publik dirasakan kecil, kendati disadari bahwa hal tersebut merupakan keperluan yang mutlak harus dipenuhi bagi setiap organisasi yang ingin memperbaiki kualitasnya. Ada beberapa hal yang umumnya menjadi kendala, *pertama*, tekanan terhadap efisiensi budget yang begitu kuat, menyebabkan alokasi yang dianggarkan untuk diklat begitu kecil (*budgetary pressures*), mengapa demikian, karena pada umumnya diklat bukan merupakan prioritas pengeluaran yang utama, serta tidak dapat diharapkan *revenue*-nya dalam jangka pendek *Kedua*, selama ini pelatihan dan pengembangan pegawai dianggap bukan merupakan kebutuhan saat ini, dan sulit diukur kinerjanya. Mengapa demikian, hal ini sebetulnya timbul dari suatu pertanyaan yang wajar, apakah ROI (*return on investment*) pelatihan dan pengembangan pegawai dapat dihitung dalam angka-angka yang pasti, dapatkah uang yang telah dikeluarkan untuk aktivitas pelatihan di dokumentasikan untuk membayar peserta melalui perbaikan kualitas, misalnya menurunnya angka kesalahan dalam menjalankan tugas, perbaikan jam kerja, dan pelayanan pelanggan secara lebih baik? *Ketiga*, ketidakpekaan institusi sektor publik (baca: rezim yang berkuasa) terhadap perubahan lingkungan organisasi yang demikian cepat dan tidak menentu, turut

serta mempengaruhi upaya perubahan dan perbaikan KSAs pegawai. *Keempat*, diantara para pegawai sendiri tidak terdapat kesadaran dan motivasi untuk memperbaiki kinerja mereka, karena kurangnya penghargaan (*positive reinforcement*) yang diperoleh yang berhubungan dengan peningkatan atau perbaikan kinerja mereka secara langsung (*direct feedback*) Hal seperti ini banyak terjadi di negara-negara berkembang antara lain Indonesia. Kedua hal tersebut akan mempengaruhi motivasi pegawai untuk berpartisipasi penuh dalam setiap program pelatihan maupun pengembangan pegawai.

Apa sebenarnya esensi dari fungsi pelatihan dan pengembangan pegawai itu? pelatihan umumnya didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan-ketrampilan (*skills*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*) -atau disingkat KSAs-para pegawai dan manajer, agar mereka dapat melakukan pekerjaannya saat ini sebaik mungkin. Tidak hanya pegawai baru yang memerlukan pelatihan, namun juga pegawai yang telah eksis. Pada tipe '*Learning Organization*' umumnya pelatihan menjadi semacam '*lifelong learning*', artinya sepanjang organisasi masih eksis, para pegawai diberdayakan untuk belajar dan berlatih secara kontinyu dan terus menerus mengikuti perkembangan lingkungan. Jika pelatihan merupakan perbaikan kinerja saat ini, maka pengembangan pegawai didefinisikan sebagai suatu upaya untuk memperbaiki kinerja yang akan datang atau selanjutnya. Pengembangan pegawai akan meningkatkan potensi pegawai. (Berman *et al*, 2001).

Permasalahannya adalah sejauh mana organisasi sektor publik akan mampu melihat keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai investasi SDM. Di awal tulisan ini telah diketengahkan bahwa asset organisasi tidak hanya fisik dan financial saja, melainkan juga orang-orang atau pegawai (*human capital*) yang disebut juga sebagai sumber-sumber pasif dalam organisasi, yang manfaatnya bagi organisasi hanya dapat diukur melalui produktifitasnya. Berkaitan dengan hal tersebut, Fitz-Enz (2000) menyetengahkan suatu pengukuran nilai-nilai ekonomi dari kinerja pegawai atau lazim disebut sebagai *Return on Investment (ROI)*. Pengukuran ini penting, dan membawa harapan bagi manajemen yang membutuhkan suatu sistem matrik yang dapat menggambarkan dan memprediksikan kurva biaya dan produktifitas pada pekerjaan. Ukuran-ukuran kuantitatif yang selama ini dipakai hanya cenderung mengacu pada biaya, kapasitas, dan waktu, sedangkan ukuran-ukuran kualitatif akan focus pada nilai-nilai dan reaksi manusia atau pegawai. Ukuran kuantitatif menurut beliau akan 'mengatakan' pada kita tentang apa yang terjadi, sedangkan ukuran kualitatif akan memberikan gagasan atau ide pada kita tentang mengapa hal tersebut terjadi.

Lebih jauh diketengahkan oleh Fitz-Enz, bahwa ketika kita bicara tentang pengukuran nilai-nilai orang atau dalam hal ini pegawai, ada dua aspek yang harus kita ketahui, yakni aspek ekonomi dan aspek spiritual. Dalam hal ini dapat diterima nilai spiritual *intrinsic* seseorang disamping nilai ekonominya. Esensinya adalah bahwa

mengukur kontribusi nilai ekonomi seseorang berarti juga mengukur nilai kemanusiaannya atau nilai spiritualnya misalnya emosinya, motivasinya, nilai-nilai etik yang dianutnya, dan sebagainya. Hal ini sekaligus juga membantah mitos yang selama ini berlaku bahwa hanya standard informasi finansial saja yang akurat dan mengandung kebenaran, faktanya ternyata tidak demikian. Salah satu yang akurat dalam 'balance sheet' adalah *asset cash*, selebihnya adalah kombinasi dari harapan, persetujuan, dan ekpektasi. Sehingga efeknya akuntansi menyusun suatu sistem yang hanya dapat memberitahukan pada kita tentang apa yang terjadi di masa lalu atau periode yang lalu. Faktor inilah yang oleh Fitz-Enz dikatakan sebagai kegagalan akunting, yakni selain melihat hanya pada sisi internal organisasi, juga berfokus pada masa lalu. (Fitz-Enz, 2000)

### Penutup

Apapun yang diargumentasikan dalam konsep tersebut, yang jelas dengan adanya terobosan dalam melihat SDM sebagai *human capital* yang dapat diperhitungkan nilai investasinya (ROI), merupakan peluang bagi para pengelola manajemen sumberdaya manusia untuk tidak ragu-ragu dalam investasi melalui pengembangan SDM, sebab jawaban untuk mengukur sisi spiritual manusia (motif, nilai-nilai, pengalaman, *knowledge*, *skill*, budaya dsb) telah ditemui alatnya, disamping pengukuran sisi ekonominya

Pintu harapan lainnya adalah tentang suatu paradigma *marketing* dalam sektor publik, sebagaimana diketengahkan oleh Chapman dan Cowdell (1998), bahwa

konsep *marketing* sebagai suatu disiplin dalam bisnis, pada kenyataannya dapat diaplikasikan pada sektor publik. Melalui berbagai modifikasi dan penyesuaian, konsep *marketing* dalam sektor publik akan sedikit berbeda dengan *commercial marketing* dalam bisnis, namun konsep-konsep dasarnya tetap sama, hal ini terutama bila melihat bahwa faktanya organisasi sektor publik dioperasikan pada basis *non-profit*. Essensi *altruistic* pada organisasi sektor publik membawa gambaran fakta lain yakni bahwa sejarah membuktikan mereka dapat meningkatkan pendapatannya sebagaimana dalam organisasi bisnis biasa. Dimasa lalu mungkin karena sifat dan karakteristik komersialnya tidak begitu menonjol, maka organisasi sektor publik dioperasikan secara tradisional, termasuk dalam pengelolaan pengembangan SDM-nya. Di masa kini, nilai-nilai, dan kemampuan setiap orang yang berurusan dengan organisasi sektor publik (baca: *stakeholders*) akan dihargai. Dengan pendekatan *marketing*, tingkat resistensi para pegawai dalam mengembangkan dirinya akan dapat diatasi, sebab dalam konsep ini juga ditawarkan pemahaman kita terhadap kualitas, harapan konsumen, perilaku konsumen, perilaku pegawai, maupun perilaku pasar, baik dalam dimensi politik, sosial, dan ekonomi sekaligus. Semoga anggapan bahwa investasi SDM Sektor Publik hanyalah harapan yang sia-sia, akan segera terkikis dan berubah sebaliknya.

### Daftar Pustaka

Berman, Evan M., et al, 2001. *Human Resource Management in Public*

- Service-Paradox, Process, and Problems*. London: Sage Publications Inc.
- Cowdell, Theo and David Chapman. 1998. *New Public Sector Marketing*. Financial Times, London: Pitman Publishing.
- Fitz - Enz, Jac. 2000. *The ROI of Human Capital- Measuring the Economic Value of Employee Performance*. AMACOM.
- Gilley, Jerry W. and Steven A. Eggland. 1989. *Principles of Human Resource Development*. Addison - Wesley Publishing Company Inc.
- Gilley, Jerry W. and Aan Maycunch. 2000. *Beyond The Learning Organization*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.
- McKenna, Eugene and Nic Beech. 1995. *The Essence of Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Rosen, Ellen Dorée, 1993. *Improving Public Sector Productivity, Concept and Practice*. London: Sage Publication.
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2000. *Kualitas Aparatur Pemerintah Era Reformasi dalam Wacana Pengembangan Kepegawaian*. Penerbit: Badan Kepegawaian Negara.