**KAJIAN PENGUATAN NILAI INDIVIDU PEGAWAI**

**DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KAPASITAS**

**SUMBER DAYA MANUSIA**

**Yeni Rospiani**

**Magister Manajemen, Universitas Pasundan Bandung**

# *ABSTRACT*

*The aim of this research is to investigate individual basic values that were harmonized with organizational values. The purpose of this research is to understand individual and organizational values that can promote the capacity development of human resource and to formulate the appropriate capacity development of human resource program.*

*This reseach used descriptive and qualitative methods. The individual basic values of the employees were obtained by an observation using PVQ (Portrait Values Qustionnaire) method developed by Schwartz. The analysis of individual capacity consisting of managerial, technical and profesional competencies were obtained by data observation and interview.*

*The results show that the individual values of the employees is conservation consisting of security, conformity, and tradition values but not too significance. The analysis of this research results proposes a capacity development program in the form of education, training and seminar by considering harmonized individual and organizational values that consists of benevolence, universalism, achievement, stimulation and tradition. The harmonization aims to ensure effective and eficient capacity development program, and also to achieve improvement of quality performance and behavior of human resource as goal of the program outcome.*

*Keyword: values, individual capacity, development of individual capacity*

**Pendahuluan**

Perubahan merupakan salah satu ciri dari globalisasi yang ditandai dengan perubahan dinamis, cepat, dan sulit untuk diprediksi. Perubahan mendorong organisasi pemerintah untuk merubah pola lama dalam pelayanan dan mulai menerapkan pola baru yang sesuai dengan karakter organisasi, pola baru tersebut terkait dengan budaya, pola kerja/kinerja, perilaku organisasi, dan kepemimpinan dalam organisasi. Dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, reformasi birokrasi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh pemerintah. Prinsip dasar dari wacana reformasi birokrasi terletak pada transformasi birokrasi dan pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan organisasi yang efektif melibatkan manajemen pemanfaatan sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang efektif, efisien, transfaran serta akuntabel. Reformasi pengelolaan sumber daya manusia terkait dengan peningkatan SDM ditujukan agar SDM pegawai memiliki integritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dalam rangka untuk meningkatan kualitas lembaga layanan publik, dan untuk hal tersebut diperlukan suatu upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan penggerak utama pada organisasi publik. Dalam tujuan untuk meningkatkan kualitas, upaya peningkatan kapasitas *(capacity building)* sumber daya manusia harus menjadi agenda penting bagi setiap organisasi. Kapasitas secara garis besar mengenai daya tampung, daya serap ruang atau  fasilitas  yang tersedia, serta kemampuan (maksimal), sedangkan kapasitas terkait sumber daya manusia merupakan kemampuan yang melibatkan manusia, institusi dan juga sistemnya.

Peningkatan kapasitas *(capacity building)* melibatkan proses peningkatan kemampuan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang ada  baik secara individu, kelompok, organisasi dan juga sistem, sehingga dapat dikatakan upaya pengembangan kapasitas merupakan langkah yang seharusnya dilakukan agar mampu bertahan terhadap perubahan yang terjadi dan kemudian mengatasi perubahan tersebut untuk menuju keunggulan organisasi secara umum. Pengembangan kapasitas sumberdaya manusia terutama instansi pemerintah dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat sebagai dampak dari reformasi yang menuntut agar organisasi pemerintah mau dan mampu berubah dalam memenuhi kualitas dan kuantitas pelayanan.

Lembaga publik merupakan organisasi non profit yang menekankan pada prinsip dasar memberikan pelayanan yang terbaik/prima, anggota organisasi pada lembaga publik pemerintah merupakan pegawai tetap pemerintah yang terikat pada aturan baik secara birokrasi, penempatan, pembagian pekerjaaan, jenjang karir, dll. Dengan adanya aturan yang cenderung baku terdapat implikasi yang besar terhadap cara pandang, perilaku dan penetapan nilai individu dalam organisasi pemerintah. Persaingan dalam meningkatkan kompetensi untuk mencapai tujuan karir masih bersipat semi tertutup sehingga hal tersebut mempengaruhi cara berperilaku dan berkinerja, akibatnya sikap dan motivasi untuk menunjukan kinerja tinggi serta tanggung jawab akan pekerjaan menjadi rendah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan kapasitas pegawai publik seharusnya melibatkan penguatan nilai individu agar membentuk perilaku dan motivasi anggota organisasi publik dapat berfokus pada pelayanan masyarakat.

Nilai *(value)* mempengaruhi cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial, di dalam nilai terdapat ide-ide seorang mengenai apa yang dianggap benar, baik atau diinginkan oleh individu. Pemahaman akan nilai yang dimiliki oleh individu akan menjadikan dasar dalam memahami sikap dan motivasi individu, dan juga presepsi mereka dalam menyelesaikan masalah dalam bekerja. Penetapan nilai yang dimiliki oleh individu merupakan titik tolak individu/staf dalam berkinerja dan bertingkah laku. Analisisdilakukanuntuk mengetahuiapakah nilai individu akan mempengaruhi cara dalam bekerja mencakup: etika kerja, konsistensi, percaya diri, inisiatif, dan kreatif, serta motivasi untuk mau berubah, dan bagaimana mengembangkan program peningkatan kapasitas *(capacity building)* berupa pengembangan sumber daya manusia anggota organisasi dengan fokus pada penguatan nilai *(value)* hidup pada individu pegawai.

**Tinjauan Pustaka**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam organisasi, sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaanya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam rangka mengelola dan menangani anggota organisasi/sumber daya manusia agar memiliki semangat kerja, membangun antusiasme, dan meningkatkan kualitas karyawan mampu berproduktifitas tinggi dan mampu mengembangkan potensinya secara maksimal.

Teori manajemen SDM yang semakin berkembang menjelaskan bahwa semua yang dilakukan terkait dengan pengelolaan SDM pada dasarnya ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Terdapat perkembangan dalam pendekatan manajemen SDM yang dikenal dengan istilah *Human Resources Management (HRM),* Raymond A. Noe et. Al, dalam buku Manajemen SDM, Suwatno & Donni (2013: 29) mendefinisikan *Human Resources Management (HRM)* mengacupada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

1. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas pemeliharaan dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan karyawan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

MSDM organisasi publik sebagai bagian dari usaha memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Pelatihan adalah proses sistematik perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

### Pengembangan Kapasitas *(Capacity Building)*

Secara konsep umum pengembangan kapasitas dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga.

*Capacity building* adalah proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Morison (2001:42).

Pengembangan kapasitas dalam sektor publik mengacu pada penguatan sumber daya manusia, baik manajerial, profesional, dan kemampuan teknik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh John M. Cohen (1993) yang mencoba mendefinisikan tipe-tipe *capacity building* yang berfokus pada pendekatan operasional dan penyelesaian masalah pada sektor publik, bahwa:

*Public sector capacity building seeks to strengthen targeted human resources (managerial, professional, and technical) in particular institutions and to provide those institutions with the means where by these resources can be marshalled and sustained effectively to perform planning, policy formulation, and implementation tasks throughout government on any priority topic.*(Cohen, 1993)

Pengembangan kapasitas kelembagaan/penataan kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar pengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Suatu lembaga salah satu variabel yang dianggap penting dalam proses pengembangan kapasitas kelembagaan adalah mengembangkan pola struktur organisasi. Karena struktur organisasi berkaitan dengan pembagian tugas yang dapat menjadikan organisasi yang efisien, efektif dan solidaritas tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai wadah bagi pelaksanaan fungsi pemerintah. (Sedarmayanti, 2005:336)

Adapun dimensi Pengembangan kapasitas dan fokus pengembangan kapasitas menurut (Soeprapto, 2003:14) ada tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan Individual, seperti potensi-potensi individu, keterampilan individu, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan individu dalam organisasi
2. Tingkatan Organisasi, seperti struktur organisasi, prosedur dan mekanisme pekerjaan, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan dan jaringan organisasi
3. Tingkatan Sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan peraturan, kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu
4. **Nilai (Value)**

Beberapa teori terkait dengan nilai banyak diungkapkan oleh para ahli, teori-teori yang diungkapkan melibatkan berbagai ilmu, sosiologi, psikologi, antropologi, dan beberapa ilmu lain yang terkait.

mendeskripsikan:

Nilai *(value)* menunjukan alasan dasar bahwa “cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan”. Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting. Sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya hal tersebut. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita mendapatkan sistem nilai *(value system)* orang tersebut. (Robbins & Judge, 2009:146)

Dalam buku Perilaku dalam Organisasi (Wibowo, 2013: 35) Nilai dikatakan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku, nilai didefinisikan:

Nilai-nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat efektif atau keinginan orang yang menunjukan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000:31)

Nilai mempunyai muatan *content* (kandungan) dan *intensity* (intensitas). Atribut konten mengatakan bahwa cara melakukan atau keadaan akhir yang tercapai adalah penting, atribut intensitas menspesifikasikan seberapa penting. Apabila kita mendudukan nilai-nilai individu dalam terminologi intensitasnya, maka kita memberi orang tersebut sistem nilai (Wibowo, 2013: 36).

Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seseorang individu mengenai hal-hal benar, baik, dan diinginkan. Para peneliti bidang perilaku organisasi sudah lama memasukkan konsep nilai sebagai dasar pemahaman sikap dan motivasi individu. Individu yang memasuki suatu organisasi dengan pendapat yang telah terbentuk sebelumnya tentang apa yang “seharusnya” dan apa yang “tidak seharusnya” terjadi. Hal ini selanjutnya berimplikasi pada perilaku atau hasil-hasil tertentu yang lebih disukai dari yang lain. Dengan kata lain, nilai menutupi objektivitas dan rasionalitas (Robbins, 2007:148)

Definisi lain terkait nilai diungkapkan oleh Schwartz (2012), *Value as desireable transsituatioanal goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity*. Nilai merupakan hal yang penting dalam hidup, setiap orang memegang nilainya masing-masing. Nilai yang dipercaya dan dijadikan acuan hidup berbeda-beda pada setiap orang, Schwartz, 1992, 2006a mengadopsi konsep nilai menjadi enam gambaran utama:

1. Nilai adalah kepercayaan yang terhubung dengan perasaan.
2. Nilai mengacu pada tujuan yang diinginkan yang memotivasi aksi.
3. Nilai melampaui tindakan spesifik dan situasi.
4. Nilai menyajikan standar-standar atau kriteria.
5. Nilai diarahkan oleh kepentingan yang relatip terhadap satu dengan yang lainnya.
6. Nilai yang bermacam-macam serta memiliki kepentingan yang berbeda-beda mengarahkan pada aksi.

Struktur nilai berdasarkan teori Schwartz (2012), diungkapkan terdapat seperangkat nilai dasar yang dikelompokan berdasarkan motivasi pencapaian tujuan, dinamakan sebagai Theory of Basic Values:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nilai** | **Tujuan yang ingin dicapai** |
| 1. | Arah Diri *(Self-Direction)* | Kemandirian berpikir dan bertindak: memilih, menciptakan, berekplorasi |
| 2. | Stimulasi *(Stimulation)* | Ketertarikan, kesenangan, dan tantangan hidup. |
| 3. | Hedonisme *(Hedonism)* | Kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri, pemenuhan kebutuhan tersebut |
| 4. | Prestasi *(Achievement)* | Kesuksesan diri dengan memperlihatkan kompetensi sesuai dengan standar sosial. |
| 5. | Kekuasaan/Kekuatan *(Power)* | Status sosial, martabat, penguasaan atau dominasi terhadap orang lain atau sumber daya lain. |
| 6. | Keamanan *(Security)* | Keamanan, keselarasan, dan stabilitas dalam lingkungan sosial, hubungan, dan diri sendiri. |
| 7. | Kesesuaian *(Conformity)* | Pengendalian atas tindakan, kecenderungan, impuls (rasa kecewa, marah), dan harapan sosial/norma. |
| 8. | Tradisi *(Tradition)* | Menghormati/menghargai, komitmen, dan penerimaan akan budaya, adat istiadat, dan agama. |
| 9. | Kebajikan *(Benevolence)* | Melestarikan dan meningkatkan kesejahteraan orang lain yang dekat dan berinteraksi sehari-hari, kebutuhan untuk mengembangkan kelompok dan berafiliasi. |
| 10. | Universalisme *(Universalism)* | Pemahaman terhadap orang lain, apresiasi, toleransi, dan perlindungan kesejahteraan bagi semua orang/umat manusia dan bagi alam. |

**Sumber: HSE *Basic Research Program***

Pencapaian nilai yang seiring satu dengan yang lain menghasilkan sistem hubungan antar nilai, sebagai berikut:

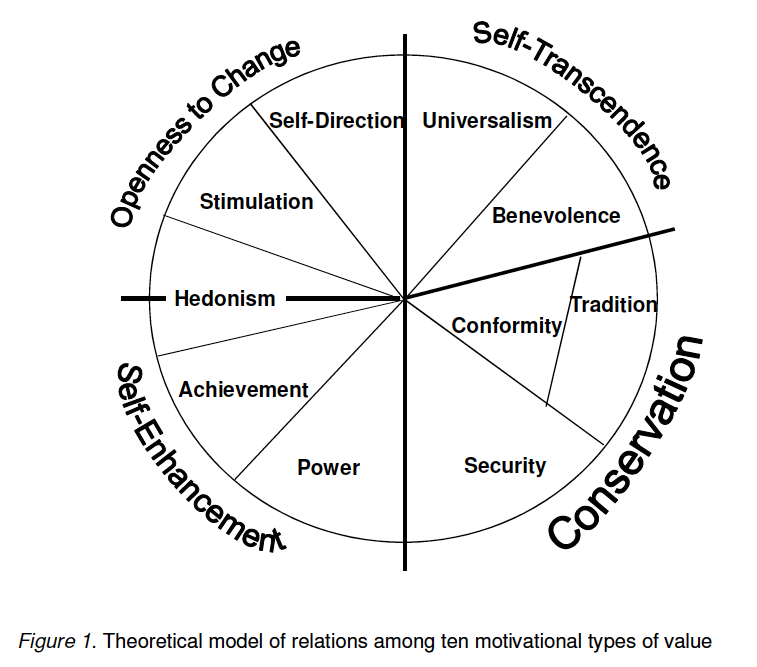
1. Tipe nilai *power* dan *achievement*, keduanya menekankan pada superioritas sosial dan harga diri
2. Tipe nilai *achievement* dan *hedonism*, keduanya menekankan pada pemuasan yang terpusat pada diri sendiri
3. Tipe nilai *hedonism* dan *stimulation*, keduanya menekankan keinginan untuk memenuhi kegairahan dalam diri
4. Tipe nilai *stimulation* dan *self-direction*, keduanya menekankan minat intrinsik dalam bidang baru atau menguasai suatu bidang
5. Tipe nilai *self-direction* dan *universalism*, keduanya mengekspresikan keyakinan terhadap keputusan atau penilain diri dan pengakuan terhadap adanya keragaman dari hakekat kehidupan
6. Tipe nilai *universalism* dan *benevolence*, keduanya menekankan orientasi kesejahteraan orang lain dan tidak mengutamakan kepentingan pribadi
7. Tipe nilai *benevolence* dan *comformity*, keduanya menekankan tingkah laku normatif yang menunjang interaksi intim antar pribadi
8. Tipe nilai *benevolence* dan *tradition*, keduanya mengutamakan pentingnya arti suatu kelompok tempat individu berada
9. Tipe nilai *conformity* dan *tradition*, keduanya menekankan pentingnya memenuhi harapan sosial di atas kepentingan diri sendiri
10. Tipe nilai *tradition* dan *security*, keduanya menekankan pentingnya aturan-aturan sosial untuk memberi kepastian dalam hidup
11. Tipe nilai *conformity* dan *security*, keduanya menekankan perlindungan terhadap aturan dan harmoni dalam hubungan sosial
12. Tipe nilai *security* dan *power*, keduanya menekankan perlunya mengatasi ancaman ketidakpastian dengan cara mengontrol hubungan antar manusia dan sumberdaya yang ada

Berdasarkan adanya tipe yang sejalan dan berkonflik, Schwartz menyimpulkan bahwa tipe nilai dapat diorganisasikan dalam dimensi bipolar digambarkan (*figure 1*), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dimensi *opennes to change* yang mengutamakan pikiran dan tindakan independen yang berlawanan dengan dimensi *conservation* yang mengutamakan batasan-batasan terhadap tingkah laku, ketaatan terhadap aturan tradisional, dan perlindungan terhadap stabilitas. Dimensi *opennes to change* berisi tipe nilai *stimulation* dan *self direction*, sedangkan dimensi *conservation* berisi tipe nilai *conformity, tradition*, dan *security*.
2. Dimensi yang kedua adalah dimensi *self-transcendence* yang menekankan penerimaan bahwa manusia pada hakekatnya sama dan memperjuangkan kesejahteraan sesama yang berlawanan dengan dimensi *self-enhancement* yang mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain. Tipe nilai yang termasuk dalam dimensi *self-transcendence* adalah *universalism* dan *benevolence*. Sedangkan tipe nilai yang termasuk dalam dimensi *self-enhancement* adalah *achievement* dan *power*. Tipe nilai *hedonism* berkaitan baik dengan dimensi *self-enhancement* maupun *opennes to change*.

Berdasarkan Rokeach, 1973; Schwartz, 1992, 1994, fungsi utama dari nilai adalah sebagai berikut:

* Membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *social issues* tertentu
* Mempengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu dibanding ideologi politik yang lain
* Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain
* Melakukan evaluasi dan membuat keputusan
* Mengarahkan tampilan tingkah laku membujuk dan mempengaruhi orang lain, memberi tahu individu akan kenyakinan, sikap, nilai dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diproses dan dibantah, bisa dipengaruhi dan dirubah



**Metodologi Penelitian**

Metode analisis yang akan digunakan oleh peneliti terhadap kasus pengembangan kapasitas melalui penguatan nilai yaitu dengan metode kualitatif. Kajian mengenai penelitian yang akan dilakukan didasari pada pengamatan terhadap fakta-fakta mengenai kapasitas sumber daya pegawai di kantor Kopertis Wilayah IV, mencatat, menganalisa fakta tersebut kemudian melakukan telaah konsep yang relevan dengan kajian penelitian.

Lokasi penelitian dilakukan di kantor Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, yang beralamat di Jl. P.H. Hasan Mustafa No. 38 Bandung, ditujukan untuk menemukan program pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan fokus pada penguatan nilai individu. Sebagai langkah awal, peneliti terlebih dahulu melakukan pengkajian terhadap nilai organisasi, dan dilanjutkan dengan mengklasifikasikan nilai individu yang relevan dengan nilai organisasi dengan menyusun daftar pertanyaan untuk wawancara mendalam kepada pegawai berusia muda di kantor Kopertis Wilayah IV.

Fokus rumusan masalah penelitian adalah 1) Nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV, 2) Kapasitas sumber daya pegawai, 3) Nilai-nilai yang sesuai dengan nilai organisasi dan dapat mendorong pengembangan kapasitas pegawai, 4) Program penguatan nilai dalam pengembangan kapasitas individu pegawai. Untuk mencapai semua tujuan penilitian, peneliti perlu menentukan secara tepat jenis data atau informasi yang dibutuhkan karena dapat membantu peneliti menciptakan pertanyaan-pertanyaan dengan kategori respon yang sesuai.

Skema penelitian yang dilakukan melalui empat tahapan yaitu tahapan indentifikasi, pengumpulan data, analisis data, dan hasil penelitian. Tahap akhir berupa hasil penelitian ditujukan untuk mengembangkan program pengembangan kapasitas individu pegawai Kopertis Wilayah IV.



**Pembahasan**

1. **Nilai Individu Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Data nilai individu pegawai diperoleh melalui observasi dengan mengajukan pernyataan yang disusun dengan mengunakan metode PVQ *(Portrait Values Qustionnaire)* yang dikembangkan oleh Schwartz yaitu berupa 40 pernyataan berbeda yang menggambarkan kecenderungan seseorang, dalam setiap pernyataan menggambarkan secara implisit tentang nilai penting dari tujuan, harapan, dan aspirasi seseorang. Daftar pernyataan yang disusun berdasarkan metode PVQ diperoleh dengan menggali respon pegawai terhadap *statement* (S) yang ditanyakan.

Pengolahan data observasi terhadap pernyataan PVQ dilakukan dengan menggunakan skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai sebuah peristiwa atau fenomena sosial berdasarkan definisi operasional yang telah ditetapkan oleh peneliti. Penggunaan skala likert dilakukan untuk menganalisis hasil observasi nilai individu dilakukan menetapkan posisi nilai individu melalui kecenderungan individu dalam melihat diri sendiri dengan menganalisis responnya terhadap pernyataan yang diajukan oleh peneliti dan kemudian dilanjutkan dalam tahap analisis klasifikasi/pengkategorian 10 tipe nilai yang saling berkolerasi.

Untuk menetapkan posisi nilai pegawai maka disusun suatu struktur dinamis dari hubungan antar nilai yang akan menentukan penetapan posisi pegawai dan dapat menunjukan prinsip dinamis yang mengatur struktur nilai harmoni dan konflik yang ada. Struktur dinamis dari hubungan antar nilai dapat berimplikasi pada keterlibatan secara simultan dalam pengambilan keputusan. Penetapan posisi nilai dilakukan dengan menghitung persentase nilai dari hasil observasi yang dibagi dalam 10 struktur nilai yang saling berhubungan.



**Posisi nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV**

Analisis hasil observasi terhadap nilai individu berdasarkan metode PVQ *(Portrait Values Questionnaire)* dengan menggunakan perhitungan skala likert yang dihubungkan dengan fokus nilai pada struktur dinamis hubungan nilai memperlihatkan posisi nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV adalah sebagai berikut:

1. *Self-Transcendence*: terdiri dari dua nilai yaitu universal dan kebajikan *(benevolence)* sebanyak 18% dikategorikan dalam posisi *social focus*, yang berarti bahwa fokus pada hubungan sosial terhadap orang lain dan yang mempengaruhinya dinilai cukup rendah.
2. *Conservation*: terdiri dari nilai keamanan *(security),* kesesuaian *(conformity),* dan tradisi *(tradition)* sebanyak 35% dikategorikan dalam posisi fokus sosial, dengan jumlah nilai 35% maka dapat diartikan bahwa hubungan sosial terhadap orang lain dan yang mempengaruhinya termasuk dalam standar sedang namun masih kategori rendah.
3. *Self-Enhancement:* terdiri dari nilai kekuasaan *(power)*, penghargaan *(achievement)*, sebanyak 21% dikategorikan dalam posisi fokus individu, penempatan posisi ini mengarahkan pada kepentingan dan karakter individu. Hal yang menarik adalah pada posisi ini terdapat keterkaitan dengan nilai kesenangan *(hedonism)* karena nilai kesenangan diasumsikan turut mempengaruhi kepentingan dan karakter seseorang, jadi ketiga nilai tersebut dapat dihitung secara bersamaan yaitu sebesar 29%, diartikan bahwa nilai *Self-Enhancement* individu pegawai Kopertis Wilayah IV termasuk rendah sehingga superioritas dan harga diri yang dimiliki pegawai cukup rendah.
4. *Opennes to Change:* terdiri dari arah diri *(self-direction)*, stimulasi *(stimulation)*, dan kesenangan *(hedonism),* sebanyak 25% berada pada posisi fokus individu. Pada posisi ini menggambarkan ketertarikan serta karakter individu yang menekankan pada keinginan untuk memenuhi hasrat diri baik secara fisik maupun psikis, adanya unsur stimulasi dan arah diri juga menunjukan minat individu pada bidang baru atau menguasai suatu bidang.

Mengacu pada gambar struktur dinamis, posisi nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV dilihat dari kecenderungan fokus sosial dan individu adalah sebagai berikut:

1. Pada fokus individu, terdiri dari *self-Enhancement* sebesar29%dan *opennes to change* sebesar 25% sejumlah 54% . Pada fokus sosial, terdiri dari *Self-Transcendence* dan *Conservation* sejumlah 53%.
2. Nilai sisi kiri, mengarahkan pada nilai dasar mengenai kekhawatiran individu atas ketidakpastian dalam kehidupan sosial dan materi. Nilai pada sisi kanan, merupakan nilai bebas menunjukan individu tersebut mengarah pada ekspansi dan pertumbuhan nilai diri mengacu pada pencapaian prestasi.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, posisi nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV dideskripsikan sebagai berikut:

1. *Self-Transcendence*: terdiri dari dua nilai yaitu universal dan kebajikan *(benevolence)* sebanyak 18% dikategorikan dalam posisi *social focus*, dengan nilai sebesar 18 % dapat diartikan orientasi pegawai bukan pada kesejahteraan orang lain dan mengutamakan kepentingan umum tetapi ada kecenderungan memikirkan kepentingan diri sendiri terlebih dahulu.
2. *Conservation*: terdiri dari nilai keamanan *(security),* kesesuaian *(conformity),* dan tradisi *(tradition)* sebanyak 35% dikategorikan dalam posisi fokus sosial, dengan jumlah nilai 35% maka nilai ini memiliki komposisi yang cukup besar artinya bahwa individu pegawai Kopertis Wilayah IV ada kecenderungan untuk menekankan perlindungan terhadap aturan dan harmoni dalam hubungan sosial namun tidak terlalu signifikan.
3. *Self-Enhancement:* terdiri dari nilai kekuasaan *(power)*, penghargaan *(achievement)*, sebanyak 21%. Adanya keterkaitan dengan nilai kesenangan *(hedonism)* sehingga jumlah nilai menjadi sebesar 29%, dapat diartikan bahwa nilai *Self-Enhancement* individu pegawai Kopertis Wilayah IV termasuk rendah sehingga superioritas dan harga diri yang dimiliki pegawai cukup rendah. Adanya pengaruh nilai kesenangan maka individu akan cenderung mengesampingkan harga diri, status sosial, dan pengaruh jika dihadapkan pada pemenuhan kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri.
4. *Opennes to Change:* terdiri dari arah diri *(self-direction)*, stimulasi *(stimulation)*, dan kesenangan *(hedonism),* sebanyak 25% berada pada posisi fokus individu. Nilai individu pada posisi ini masih berada pada posisi rata-rata artinya kreativitas dan keinginan akan perubahan baru kurang disukai oleh individu pegawai, dengan sumbangan nilai 8% hedonism maka minat dan keinginan lebih cenderung untuk memenuhi kesenangan diri.

Dari analisis nilai individu pegawai di atas disusun suatu struktur dinamis nilai individu pegawai Kopertis Wilayah IV untuk menemukan kecenderungan perilaku mengacu pada pencapaian tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu pegawai, sebagai berikut:

1. Pada fokus individu, terdiri dari *self-Enhancement* dan *opennes to change* jumlahnya cukup besar yaitu 54% dijelaskan menurut teori Schwartz individu tersebut mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain, mengutamakan pikiran serta tindakan untuk kepentingan diri sendiri. Asumsi dasar terhadap nilai ini dikarenakan analisis PVQ yang dilakukan terfokus pada pegawai berusia muda yang masih memiliki obsesi pencapaian hidup dan pembuktian diri.
2. Pada fokus sosial, terdiri dari *Self-Transcendence* dan *Conservation* sejumlah 53% yang menurut teori Schwartz individu tersebut mengutamakan batasan-batasan tingkah laku, ketaatan terhadap aturan tradisional, dan perlindungan terhadap stabilitas serta penekanan terhadap penerimaan bahwa manusia pada hakekatnya sama dan memperjuangkan kesejahteraan sesama. Fokus sosial individu pegawai Kopertis Wilayah IV dinilai cukup baik sesuai dengan tuntutan sebagai pelayan publik.
3. Nilai sisi kiri, mengarahkan pada nilai dasar mengenai kekhawatiran individu atas ketidakpastian dalam kehidupan sosial dan materi. Pada posisi ini nilai-nilai diri lebih cenderung mengarah dalam upaya untuk melindungi diri, berusaha menghindari konflik dan untuk mempertahankan aturan saat ini (tradisi, kemanan) atau aktif untuk mengontrol ancaman.
4. Nilai pada sisi kanan, merupakan nilai bebas menunjukan individu tersebut mengarah pada ekspansi dan pertumbuhan nilai diri mengacu pada pencapaian prestasi. Cara yang cenderung dilakukan oleh individu yang berada pada posisi ini yaitu mengontrol kekhawatiran, memenuhi standar sosial, dan berusaha berkompetensi dengan individu lain untuk mencapai tujuan.
5. Terdapat hal yang menarik pada hasil analisis yang dilakukan yaitu jumlah nilai diantara fokus diri dan sosial serta posisi arah individu yang memiliki keseimbangan jumlah, analisis peneliti bahwa ketika individu masuk dalam organisasi pemerintah maka individu tersebut akan mulai menyeimbangkan nilai yang dimiliki agar sesuai dengan lingkungan organisai. Hal tersebut juga menjadikan gambaran pada organisasi bahwa penanganan SDM harus melibatkan pertimbangan nilai dikarenakan akan membentuk kinerja individu dan membawa arah perkembangan organisasi di masa yang akan datang.



**Gambar Struktur Dinamis Nilai Individu Pegawai Kopertis Wilayah IV**

1. **Kapasitas Sumber Daya Manusia di Kopertis Wilayah IV**

Kapasitas SDM meliputi manajerial, profesional, dan kemampuan teknik dengan dimensi dan fokus pengembangan pada potensi-potensi individu, keterampilan individu, pengelompokan pekerjaan, dan motivasi-motivasi dari pekerjaan individu dalam organisasi. Penguatan SDM dalam segi manajerial, profesional, dan kemampuan teknik merupakan area pengembangan kapasitas. Pengembangan kapasitas merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan pemerintahan *good governance.*

1. **Manajerial**

Kapasitas manajerial SDM mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan, standar kompetensi manajerial merupakan syarat minimal yang harus dimiliki oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugasnya. Dalam mengembangkan kapasitas manajerial SDM pegawai, Kopertis Wilayah IV mengacu pada standar komptensi manajerial pegawai negeri sipil yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara.

Uraian kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang meliputi kemampuan, keterampilan dan potensi diri dalam berperilaku dan berkinerja. Dengan pengelompokan besar komptensi maka analisis jabatan disusun berdasarkan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki pada setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi, diharapkan SDM yang menempati jabatan tertentu tersebut dapat memenuhi kriteria yang ditetapkan.

1. **Kemampuan Teknis**

Standar kompetensi teknis meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kompetensi teknis diarahkan agar individu dapat menyelesaikan tugas pokok organisasi, tugas pokok individu pegawai tertuang dalam tugas, pokok, dan fungsi (tupoksi) yang menjadi pedoman standar dasar dalam bekerja. Standar kompetensi teknis pegawai negeri sipil di lingkungan Kopertis Wilayah IV menguraikan tentang tahapan standar kompetensi teknis pegawai negeri sipil dan penentuan kualifikasi kompetensi teknis, standar kompetensi teknis ini disusun dalam peta fungsi organisasi Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah IV.

Peta fungsi organisasi tersebut menjelaskan jenis unit kompetensi teknis untuk setiap jabatan pada setiap bagian, unit kompetensi ini menguraikan pengetahuan, keterampilan serta sikap yang harus dimiliki pegawai sesuai dengan jabatan yang dimiliki serta dijelaskan pula secara rinci tugas seperti apa yang harus dilakukan sesuai dengan urutan kegiatan dalam pelaksanaan kerja.

Sebagai turunan dari standar kompetensi teknis pegawai negeri sipil dan penentuan kualifikasi kompetensi teknis, disusun suatu panduan penilaian yang mendeskripsikan jenis pengetahuan dan keterampilan (kompetensi teknis) yang harus dimiliki oleh pegawai tersebut untuk mendukung proses kinerja pada unit kompetensi dimaksud. Uraian kompetensi teknis memuat elemen kompetensi yang merupakan urutan proses kerja disesuaikan dengan SOP *(standard operating procedure)* yang ditetapkan serta kriteria unjuk kerja berupa tahapan prosedur kerja setiap elemen kompetensi. Uraian standar kompetensi teknis tersebut akan menjadi rujukan bagi pegawai dalam pelaksanaan kerja, penilaian ketercapaian kinerja serta kompetensi teknis apa yang harus dipenuhi agar proses kerja dapat berjalan efektif dan efisien.

Dengan pengelompokan tugas disertai uraian kompetensi manajerial dan teknis yang harus dipenuhi oleh pegawai maka individu pegawai yang menempati jabatan tertentu dituntut untuk memenuhi standar yang telah ditentukan dan bahkan diharapkan dapat melebihi standar yang ditetapkan. Pengembangan kapasitas diarahkan agar individu pegawai dapat melakukan pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang ditentukan, mempelajari prosedur kerja yang tekait dengan pekerjaan diri sendiri, dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai sumber daya organisasi yang tersedia.

1. **Profesionalisme**

Profesionalisme merupakan gambaran suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian, peningkatan kapasitas dalam hal profesionalisme dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan tertentu. Salah satu indikator profesionalisme adalah pengetahuan dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan, latar belakang pendidikan, pengalaman dan pelatihan merupakan pembentuk pengetahuan dan kemampuan individu. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini berupa pengelompokan tingkat pendidikan dan pelatihan yang terdapat pada program pengembangan SDM.

1. **Nilai** Organisasi Kopertis Wilayah IV

Kopertis wilayah IV menetapkan nilai organisasi yang dijadikan budaya organisasi berupa *INTEGRITY*, merupakan gambaran sikap/*attitude* pegawai Kopertis Wilayah IV yang diharapkan oleh organisasi. Rumusan nilai dalam budaya organisasi *INTEGRITY* yang kemudian dijadikan budaya Kopertis Wilayah IV disusun oleh pimpinan organisasi/Koordinator Kopertis Wilayah IV. Nilai yang ditetapkan diperoleh dari asumsi dan kepercayaan dalam cara berpikir, tujuan dari aktivitas yang dilakukan, dan dari cara yang harus digunakan. Harapan atas nilai organisasi yang ditetapkan adalah nilai ini akan diterjemahkan sebagai nilai moral yang harus dipegang oleh anggota organisasi dan dapat ditetapkan sebagai standar yang terwujud dalam batasan yang jelas.

1. **Harmonisasi Nilai Dasar Individu dan Nilai Organisasi**

Harmonisasi disini diartikan sebagai bagian dari upaya untuk mencari keselarasan antara nilai individu dan organisasi, dapat dikatakan harmonisasi nilai dilakukan untuk menemukan kesesuaian tujuan dan arah nilai. Peneliti melakukan harmonisasi dengan tujuan untuk menetapkan batasan nilai yang akan dikembangkan berupa nilai apa saja yang dianggap akan mendorong pengembangan kapasitas individu pegawai Kopertis Wilayah IV. Harmonisasi nilai dilakukan dengan pendekatan kesamaan unsur nilai dasar pegawai Kopertis Wilayah IV dan nilai organisasi “*INTEGRITY”,* standar nilai adalah nilai organisasi sehingga nilai individu pegawai diarahkan untuk menyesuaikan dengan nilai organisasi.

Penetapan standar harmonisasi nilai dilakukan dengan cara menganalisis nilai akhir berupa tujuan yang ingin dicapai, penetapan standar ini diperlukan sebagai upaya untuk membangun persamaan persepsi antara individu dan organisasi dalam memandang nilai. Dengan standar yang jelas diharapkan pemahaman serta implementasi budaya organisasi akan menjadi lebih mudah dan mendorong individu pegawai untuk bersama-sama mendukung budaya organisasi tersebut.

**Tabel Harmonisasi Nilai Individu dan Organisasi Berdasarkan Tujuan yang Ingin Dicapai**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nilai Organisasi** | **Harmonisasi Nilai** |
| 1 | Ikhlas : *Attitude* pegawai yaitu sikap tidak menyertakan kepentingan pribadi dan mengharapkan imbalan, sikap *altruism*. | Kebajikan *(Benevolence) & Universalism:* menekankan orientasi kesejahteraan orang lain dan tidak mengutamakan kepentingan pribadi |
| 2 | Niat: Pencapaian visi melalui motivasi pada setiap individu pegawai. | Prestasi *(achievement):* Kesuksesan diri dengan memperlihatkan kompetensi sesuai dengan standar sosial. |
| 3 | Terbaik: Kinerja individu dengan melakukan pekerjaan sampai batas kemampuan yang dapat dicapai, berkinerja lebih baik dari standar yang ditetapkan /diharapkan. | Prestasi *(achievement):* Kesuksesan diri dengan memperlihatkan kompetensi sesuai dengan standar sosial.  Stimulasi *(stimulation)*: menjaga agar aktivitas tetap pada tingkat yang optimal |
| 4 | Edukasi: Pembelajaran sepanjang hayat baik formal maupun informal dalam rangka mengatasi perubahan dan meningkatkan kualitas diri. | Prestasi *(achievement):* menunjukan kompetensi sesuai standar, mengembangkan diri. |
| 5 | Gesit: Tidak menunda pekerjaan, melakukan pekerjaan dengan baik, cepat, dan segera. | Stimulasi *(stimulation)*: menjaga agar aktivitas tetap pada tingkat yang optimal |
| 6 | Rajin: Tidak malas, motivasi dalam bekerja yang ditunjukan dalam sikap individu | Stimulasi *(stimulation)*: menjaga agar aktivitas tetap pada tingkat yang optimal |
| 7 | Istiqomah: Konsisten secara terus menerus melakukan sesuai dengan yang seharusnya | Tradisi *(tradition)*: Menghormati/menghargai, komitmen, dan penerimaan akan budaya, adat istiadat, dan agama. |
| 8 | Tuntas: Menyelesaikan visi yang ditetapkan sampai selesai, bekerja dengan maksimal sampai selesai | Stimulasi *(stimulation)*: menjaga agar aktivitas tetap pada tingkat yang optimal |
| 9 | Yakin: Sikap rendah hati dengan menyakini bahwa penentuan hasil akhir merupakan kehendak Tuhan. | Tradisi *(tradition)*: Menghormati/menghargai, komitmen, dan penerimaan akan budaya, adat istiadat, dan agama. |

*Sumber: Hasil analisis harmonisasi nilai individu dan organisasi Kopertis Wilayah IV*

Berdasarkan analisis harmonisasi nilai yang telah dilakukan yang ditujukan untuk menemukan nilai-nilai pendorong dalam mengembangkan kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV, menghasilkan 5 nilai dasar yang sesuai dengan nilai organisasi yaitu: Kebajikan *(Benevolence), Universalism,* Prestasi *(achievement),* Stimulasi *(stimulation),* Tradisi *(tradition).* Salah satu nilaiyaitu nilai *universal* melekat pada nilai kebajikan penekanannya terletak pada mengutamakan kepentingan orang lain yang dalam ilmu manajemen dikenal dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berupa sikap *altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain ataupun orang lain *(stakeholder)* tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional, nilai ini digambarkan sebagai sikap ikhlas yang harus ditujukan oleh pegawai dalam bekerja sebagai pelayan publik.

Nilai prestasi *(achievement)* danstimulasi *(stimulation)* merupakan harapan organisasi terhadap individu, kedua nilai ini berperan dalam membentuk motivasi dalam meningkatkan kapasitas diri sendiri dan berkomitmen untuk menjaga kinerja yang optimal, penekanannya terletak pada bagaimana individu tersebut mengembangkan diri sendiri tanpa harus tergantung pada dorongan luar/organisasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan, jumlah persentase 5 nilai organisasi Kopertis Wilayah IV sebagai berikut:

1. Kebajikan *(Benevolence) & Universalism: 11,1%*
2. Prestasi *(achievement): 33,3%*
3. Stimulasi *(stimulation): 44,4%*
4. Tradisi *(tradition):22,2%*

Dari analisis data, peneliti membuat gambaran posisi nilai individu dan organisasi Kopertis Wilayah IV seperti dalam gambar di bawah ini. disertai hasil nilai dasar individu sebagai gambaran pembanding.

**Nilai Dasar Individu dan Nilai Organisasi Kopertis Wilayah IV**

Gambar di atas merupakan hasil analisis dari nilai individu pegawai dan analisis harmonisasi nilai, dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari 10 nilai dasar individu pegawai, hanya 5 nilai dasar yang sesuai dengan nilai organisasi dimana nilai kebajikan dan universal berada pada kuadran yang sama. Hal ini dapat diartikan bahwa organisasi mengharapkan agar individu pegawai lebih mengedepankan 5 nilai dimaksud agar kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Dengan adanya nilai individu yang tidak sesuai dengan nilai organisasi maka diharapkan individu dapat merubah ataupun menekan nilai yang tidak diharapkan tersebut.
3. Analisis terhadap fokus sosial dan individu pada nilai organisasi menunjukan perbandingan antara fokus sosial *(tradition, universal, benevolence)* sebanyak 33,3% dan fokus individu *(achievement, stimulation)* sebanyak 77,7% dapat diartikan bahwa organisasi menuntut individu untuk terus meningkatkan kapasitas secara terus menerus namun tetap harus dibarengi dengan nilai sosial sebagai perwujudan fungsi layanan publik.

Penguatan nilai membutuhkan suatu pemahaman bersama *(shared values)*, analisis harmonisasi nilai dilakukan untuk menemukan *shared values* sehingga perbedaan-perbedaan nilai individu yang dibawa dapat berubah dan beriringan dengan nilai organisasi dan kemudian membentuk tata nilai baru yang bermanfaat dalam mendorong peningkatan kualitas organisasi. Dalam membentuk *shared values* dibutuhkan komitmen organisasi untuk membangun muatan *content* dan *intensity* nilai sehingga terbangun kesadaran akan pentingnya nilai dimaksud dan kemudian terbangun sistem nilai baru yaitu Kebajikan *(Benevolence), Universalism,* Prestasi *(achievement),* Stimulasi *(stimulation),* Tradisi *(tradition)* yang dijadikan ruh organisasi Kopertis Wilayah IV.

Membangun pemahaman bersama *(shared values)* untuk mencapai *content* dan *intensity* nilai dilakukan dalam rangka menghindari konflik nilai terutama *individual-organization value conflik* yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat dari adanya tabrakan nilai organisasi dan personal pegawai dimana dengan adanya pemahaman bersama akan harmoni nilai diharapkan akan membentuk tipe *dominant value* (McShane & Von Glinow, 2010), berupa persamaan nilai pegawai dan organisasi (Kopertis Wilayah IV) yang akan mendorong pegawai membuat keputusan yang kompatibel dengan misi dan tujuan Kopertis Wilayah IV berbasis nilai *INTEGRITY.* Hal ini akan membuat kepuasan sebagai pelayan publik dan bagian dari kantor Kopertis Wilayah IV menjadi lebih tinggi, serta dapat pula mengurangi penurunan kinerja.

1. **Penguatan Nilai Individu dalam Rangka Mengembangkan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Reformasi birokrasi menginsyaratkan pentingnya pengelolaan/manajemen sumber daya manusia (SDM), pengelolaan SDM pada organisasi publik dipandang sangat mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, dan mampu menghadapi perubahan. Tuntutan akan peningkatan kompetensi akan pengetahuan baru dan kualitas pelayanan merupakan dampak dari perubahan paradigma masyarakat terhadap pegawai negeri sipil harus ditanggapi sebagai dorongan untuk organisasi agar lebih berkomitmen dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan pegawai yang optimal dengan pengembangan yang terarah akan menyeimbangkan jumlah SDM yang ada dengan pekerjaan sehingga terwujud kinerja/performa organisasi yang baik.

1. **Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Kopertis Wilayah IV**

Observasi data internal pada tiap bagian/seksi di kantor Kopertis Wilayah IV menunjukan bahwa terdapat beberapa keluhan yang disampaikan terkait manajemen SDM, yang dianggap sebagai kelemahan *(weeknesses)* dan ancaman *(threats)* bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kelemahan dan ancaman tersebut digolongkan sebagai faktor-faktor yang menghambat dalam pengembangan kapasitas SDM.

Faktor hambatan dari dalam *(internal)* dan dari luar *(external*) organisasi di atas merupakan faktor-faktor yang harus menjadi perhatian organisasi, cara pandang bahwa pengembangan SDM pegawai negeri sipil bukan tugas organisasi merupakan cara pandang yang sudah usang. Dengan aturan bahwa pegawai negeri sipil sulit untuk diberhentikan maka sudah seharusnya organisasi menjalankan manajemen/pengelolaan SDM yang baik agar tidak terjadi penumpukan pegawai yang tidak produktif dikarenakan kompetensi, sikap/perilaku pegawai yang tidak sesuai dengan harapan organisasi.

Pengembangan SDM dapat mempermudah program rotasi, hal ini dikarenakan semua pegawai telah dipersiapkan dengan baik untuk dapat berkinerja secara efektif dan efisien di bagian/seksi manapun. Dampak lain dari pengembangan SDM adalah organisasi dapat menjadi ramping namun memiliki performa kinerja yang baik, diyakini bahwa kualitas kinerja organisasi publik bukanlah ditentukan oleh jumlah pegawai yang banyak namun dengan efektivitas dan efisiensi proses kinerja yang dijalankan melalui standar mutu/kualitas, tentu saja dalam menjaga mutu/kualitas diperlukan dukungan SDM yang baik.

Deskripsi faktor penghambat pengembangan kapasitas yang telah dikemukakan tersebut dianalisis pada pembahasan hasil penelitian, solusi terhadap faktor penghambat ini akan diintegrasikan dengan program pengembangan kapasitas pegawai melalui penguatan nilai. Hal ini diperlukan sebagai pertimbangan peneliti dalam memberikan saran kepada organisasi terkait program pengembangan SDM pada kantor Kopetis Wilayah IV.

1. **Rancangan Program Penguatan Nilai dalam Rangka Pengembangan Kapasitas Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Pengembangan *(development)* merupakan suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai*,* Morison (2001) menjelaskan *capacity building* merupakan bagian dari investasi yang dilakukan berupa proses perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dengan tujuan untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Pada penelitian yang dilakukan, rancangan program pengembangan kapasitas individu pegawai Kopertis Wilayah IV diarahkan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menghadapi perubahan dengan membangun perencanaan sistem pengembangan kapasitas SDM melalui pendekatan nilai yang telah diharmonisasi dengan nilai organisasi. Pengembangan kapasitas SDM yang dilakukan ditujukan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi sehingga diharapkan individu dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga.

Untuk menetapkan standar kapasitas individu yang ingin dicapai oleh organisasi, maka disusun rancangan program dengan mempertimbangkan jenis kelompok nilai yang dimiliki individu dan kompetensi (manajerial, teknis, dan profesional). Analisis terhadap nilai dan kompetensi akan menghasilkan variasi/jenis pengembangan kapasitas yang berbeda-beda untuk jenis individu pegawai (tergantung individu tersebut termasuk dalam kelompok nilai yang ditetapkan).

Perencanaan program pengembangan kapasitas individu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Harmonisasi nilai merupakan hasil analis kelompok nilai individu yang disesuaikan dengan nilai yang ditetapkan oleh oganisasi. Harmonisasi nilai akan membentuk kelompok individu yang akan mengarahkan pada jenis pengembangan kapasitas yang sesuai.
2. Kompetensi disini merupakan hasil dari pengelompokan/klasifikasi kompetensi manajerial, teknis, dan profesional pada setiap unit jabatan yang ada. Penetapan kelompok kompetensi akan menjadi ukuran dalam perencanaan program jika seorang individu akan ditetapkan dalam posisi jabatan tertentu. Penetapan kelompok kompetensi ini dapat pula dijadikan acuan dalam program rotasi pegawai.

Program pengembangan kompetensi dilakukan melalui proses pembelajaran berupa peningkatan kompetensi: *knowledge & understanding, intelectual skills, manajerial skills, practical skills (soft skills).*

1. Program yang ditetapkan untuk tiap jenis individu dilakukan dengan mempertimbangkan jenis individu untuk posisi jabatan tertentu dengan kompetensi yang harus dipenuhi. Pada setiap jenis individu, jenis program pengembangan yang sesuai akan berbeda-beda tergantung dari nilai, jenis jabatan dan unit kompetensi yang dibutuhkan.

Program pengembangan meliputi pendidikan (formal dan informal) yang dapat mengarahkan pada kemampuan manajerial (*soft competency)*, pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis, serta seminar untuk membangun nilai moral dan spiritual serta sikap pegawai yang sesuai dengan harapan organisasi.

Mengacu pada tujuan manajemen SDM yaitu untuk meningkatkan kontribusi SDM terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi, maka dalam analisis penelitian ini program yang akan dikembangkan berupa pendidikan, pelatihan, dan seminar. Ketiga program tersebut dianalis dengan mempertimbangkan nilai individu yang telah disesuaikan dengan nilai organisasi, hal ini dilakukan agar program pengembangan kapasitas SDM tersebut dapat efektif dan efisien serta *outcome* berupa peningkatan kualitas kinerja dan sikap/perilaku SDM dapat tercapai.

1. **Pendidikan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil/aparatur negeri sipil dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, fungsi mendasar pengembangan SDM melalui pendidikan adalah untuk meningkatkan daya saing. Pendidikan secara tidak langsung dapat pula mempengaruhi pola pikir serta sikap/perilaku seseorang, tingkat pendidikan dan lamanya pendidikan yang diperoleh seseorang akan mempengaruhi cara seseorang dalam menanggapi dan menyelesaikan permasalahan ataupun menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pendidikan itu sendiri terbagi dalam pendidikan formal berupa pendidikan yang diperoleh melalui lembaga/institusi pendidikan berjenjang (dasar, menengah, atas, dan tinggi) yang diakui oleh pemerintah serta diatur oleh peraturan perundang-undangan, ataupun pendidikan informal berupa pendidikan di luar pendidikan formal dapat berfungsi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan.

Pendidikan merupakan bagian dari investasi jangka panjang, jangka panjang disini dikarenakan hasil dari proses pendidikan tidak secara langsung terlihat *(visible)*, namun akan terlihat di masa depan pada saat SDM tersebut bekerja, pendidikan akan mempengaruhi perilaku/sikap individu dalam pergaulan sosial maupun lingkungan kerja. Dikarenakan investasi pendidikan itu sangat berbeda dibanding dengan investasi fisik (sarana dan prasarana), banyak organisasi/instansi publik mengesampingkan program pengembangan SDM padahal investasi ini sangat penting dalam meningkatkan performa/kinerja organisasi/instansi publik. Berikut merupakan beberapa fungsi pendidikan dalam pengembangan SDM dalam tataran individu:

1. Fungsi teknis ekonomis: individu yang memiliki pendidikan tinggi akan memiliki kesempatan dalam jenjang karir yag lebih baik, hal ini tentu akan berimplikasi pada gaji/tunjangan yang lebih tinggi dibanding individu yang berpendidikan rendah.
2. Fungsi sosial kemanusiaan: pendidikan berperan dalam pengembangan psikologis, sosial, dan fisik individu dan dapat pula mendorong pengembangan potensi individu secara maksimal.
3. Fungsi politis: pendidikan dapat mengarahkan sikap dan keterampilan positif serta mengarahkan individu untuk berperilaku yang benar dan bertanggung jawab. Individu berpendidikan diharapkan lebih mengerti hak dan kewajibannya.
4. Fungsi budaya: pendidikan membantu individu untuk mengembangkan kreativitas, kesadaran estetis, serta untuk bersosialisasi dengan berdasarkan norma-norma, nilai, dan kenyakinan sosial yang baik. Individu berpendidikan diharapkan lebih mampu menghargai/ menghormati perbedaan dan perubahan yang ada.
5. **Pelatihan**

Pelatihan merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas dilakukan dengan sistematis dan terorganisasi. Menurut Henry Simamora (2004) dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (2013:119) karangan Suwatno & Donni Juni Priansa, metode pelatihan dapat dikelompokan dalam tiga cara, yaitu: a) Presentasi informasi dengan memberikan informasi-informasi yang dimiliki dari suatu pelatihan kepada *trainee*, b) metode simulasi dengan teknik penerapan yang dilakukan dalam pelatihan, c) pelatihan pada pekerjaan.

Analisis peneliti untuk program pengembangan kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV, jenis pelatihan yang cocok adalah pelatihan *on the job training* berupa memberikan pelatihan berkelanjutan terkait dengan unit jabatan kompetensi pegawai.

Pelatihan dimulai dengan pengenalan singkat berupa orientasi baik secara formal maupun informal mengenai tupoksi apa yang dilakukan pada bagian tersebut, uraian pekerjaan, *stakeholder*, peraturan serta program-program bagian dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Tahap selanjutnya adalah transfer ilmu dari karyawan lama/pegawai yang menempati jabatan sebelumnya, hal ini dimaksudkan agar karyawan baru memiliki gambaran pekerjaan yang akan ditangani. Transfer ilmu dilakukan secara komprehensip dengan informasi data, misalkan pada unit jabatan tersebut terdapat data-data terkait pekerjaan dan sistem operasional bagian maka data tersebut harus diinformasikan serta dijelaskan sampai si pegawai baru tersebut paham. Mekanisme ini dilakukan hanya sebagai pemahaman awal saja selanjutnya karyawan tersebut diarahkan untuk lebih kreatif dan berkomitmen untuk lebih baik dan disini peran pimpinan diperlukan untuk mengarahkan pegawai lebih lanjut.

Untuk program berkelanjutan, pegawai dapat diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak eksternal kemungkinan terbesar program pelatihan berupa mengikutsertakan pegawai dalam workshop ataupun bimbingan teknis pada instansi terkait. Organisasi dalam hal ini pimpinan seksi/bagian dapat merekomendasikan jenis pelatihan eksternal yang sesuai dengan tujuan untuk peningkatan kapasitas pegawai sesuai dengan tupoksi jabatan, sedangkan bagian kepegawaian dapat memberikan pertimbangan SDM yang akan diikutsertakan, dan tentu saja pertimbangan tersebut harus berdasarkan *assessment* yang mengacu pada matrik kompetensi dan unit pekerjaan pegawai.

Program pelatihan yang diadakan tidak terlepas dari penilaian kebutuhan yang dilakukan secara sistematis dan objektif, teori yang diungkapkan oleh Bernardin & Russell, dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, 2009:223, terdapat tiga tipe analisis kebutuhan pelatihan berupa: 1) analisis organisasional, 2) analisis kepegawaian, 3) analisis person/individu. Mengacu pada teori tersebut, peneliti berasumsi bahwa pemahaman akan nilai individu seharusnya memang dilakukan dan dimasukan dalam data kepegawaian sebagai pertimbangan organisasi dalam pengambilan keputusan terkait SDM pegawai. Tantangan bagi instansi publik yang terbesar adalah bagaimana mendorong SDM pegawai untuk dapat berkinerja efektif dan efisien, untuk itu program pengembangan melalui pelatihan sebaiknya telah memiliki *roadmap* yang jelas dan terarah.

1. **Seminar**

Organisasi merupakan tempat sekumpulan individu yang saling berinteraksi satu sama lain, individu tersebut memiliki perilaku, sikap dan tabiat masing-masing yang akan mempengaruhi interaksi yang terjadi. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui seminar ditujukan untuk membentuk sikap, perilaku dan tabiat *(attitude)* pegawai agar sesuai dengan harapan organisasi. Seminar dapat pula diarahkan untuk membangkitkan motivasi kerja, motivasi pegawai merupakan salah satu faktor yang berpengaruh (motif) pegawai dalam berkinerja. Berdasarkan teori motivasi yang dikemukakan oleh Geherman (1983:15) dalam buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kadarisman (2012: 274-275) *“motivation is any action that cause someone behavior to change”,* secara umum motivasi menyebabkan perubahan perilaku seseorang. Teknik pemberian motivasi kerja melalui seminar merupakan teknik positif yaitu mempengaruhi pegawai untuk melakukan pekerjaan, dalam hal ini membangkitkan nilai keikhlasan tanpa mengharapkan imbalan *(altruistik)*.

Metode seminar dapat dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan/forum silaturahmi pegawai dengan menghadirkan pembicara dari luar ataupun pembicara dari pimpinan, materi yang disampaikan terfokus pada hal-hal umum yang bersifat keagamaan, kemanusiaan, ataupun penguatan psikologis. Sebagai organisasi publik, Kopertis Wilayah IV telah melakukan metode seminar sederhana berupa pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan dengan menghadirkan semua pegawai. Tujuan dari diadakannya pertemuan tersebut adalah dalam rangka menyamakan persepsi dan memberikan pemahaman akan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dan pegawai sebagai pelayan publik.

#### Rancangan Program Pengembangan Kapasitas Berdasarkan Nilai Conservation

Individu konservatif memiliki kecenderungan untuk menekankan perlindungan terhadap aturan dan harmoni dalam hubungan sosial, tujuan dari tipe nilai ini adalah pembatasan terhadap tingkah laku, dorongan-dorongan individu yang dipandang tidak sejalan dengan harapan atau norma sosial. Individu dengan nilai *conservation* memiliki kecenderungan sosial yang baik, sehingga dalam perilaku/sikap yang ditunjukan mereka akan lebih bisa menghargai pendapat ataupun perbedaan yang ada. Dalam lingkungan kerja, individu tipe nilai ini akan memilih untuk mengerjakan ataupun berada dalam posisi yang aman dan cenderung memilih zona nyaman. Implikasi dari nilai yang diyakini secara umum individu tipe nilai conservatif adalah: akan berusaha patuh/taat terhadap aturan kantor, manut terhadap pimpinan, berharap bekerja dalam lingkungan yang harmonis, tidak siap bekerja dalam tekanan dan menuntut kompetisi tinggi, cenderung memilih untuk berlaku hal yang sama dengan mayoritas untuk menghidari konflik.

Berdasarkan deskripsi di atas, jenis pekerjaan yang cocok untuk individu tipe nilai conservation adalah pekerjaan yang menuntut individu untuk dapat mengelola diri berupa kemampuan untuk beradaptasi, integritas yaitu konsistensi terhadap nilai, norma dan etika, serta komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Kemampuan mengelola tugas berupa orientasi pada pelayanan yang dimiliki dapat dijadikan pertimbangan pimpinan untuk menempatkan individu jenis ini menempati posisi jabatan pemroses, pengadministrasi, penata usaha, ataupun jabatan yang memiliki pekerjaan jenis rutin.

Pengembangan kapasitas untuk individu tipe nilai *conservation*  diarahkan pada program pendidikan dan pelatihan yang menekankan pada peningkatan kompetensi teknis berupa kemampuan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari. Adanya kecenderungan untuk berada pada zona aman dan nyaman menjadikan individu pegawai ini berusaha menghindari pekerjaan yang baru dan menuntut untuk mengambil keputusan, membuat motivasi kerja, inovasi dan keinginan untuk meningkatkan kompetensi diri cenderung rendah, untuk itu sebaiknya pengembangan kapasitas berfokus untuk meningkatkan *knowledge & understanding*, dan *intellectual skills*. Jenis pelatihan yang disarankan adalah pelatihan *on the job training* dimana pegawai tersebut dibina dan diarahkan oleh pimpinan atau pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik secara bertahap. Disini komitmen organisasi dan pimpinan dituntut, karena *on the the job training program* merupakan jenis pelatihan yang terintegrasi dengan struktur dan sistem organisasi sehingga seharusnya tertuang dalam perencanaan SDM pada bagian kepegawaian dalam hal ini memperbaiki kualitas matrik kompetensi menjadi lebih terukur dan terencana. Teknik *on the the job training*:

1. Rotasi jabatan
2. Latihan instruksi pekerjaan
3. Magang (*apprenticeships)*
4. Coaching
5. Penugasan sementara

Fungsi mendasar dari pelatihan ini adalah transformasi pengetahuan yaitu berupa transfer ilmu dari pegawai yang memiliki kompetensi baik kepada pegawai yang berkinerja rendah agar pegawai tersebut lebih kompeten dan dapat diberikan tanggungjawab yang lebih besar, dalam hal ini bagi tipe individu pegawai *conservation* dapat meningkatkan kemampuan untuk bekerja dalam tekanan dengan kompetensi yang baik serta mampu mengatasi perubahan yang pada awalnya dianggap mengancam kenyamanan menjadi suatu hal yang biasa.

#### Rancangan Program Pengembangan Kapasitas Berdasarkan Nilai Self-Transcendence

Individu dengan nilai *self-transcendence* merupakan individu yang dikategorikandalam posisi social focus, yang berarti bahwa fokus pada hubungan sosial terhadap orang lain dan yang mempengaruhinya. Nilai *self-transcendence* terdiri dari dua nilai dasar yaitu *universal* dan *benevolence*, nilai *universal* menekankan pada penghargaan, toleransi, memahami orang lain, dan perlindungan terhadap kesejahteraan umat manusia, sedangkan *benevolence* (kebajikan) menekankan pada peningkatan kesejahteraan individu yang terlibat dalam kontak personal yang intim dengan dia.

Tipe pegawai yang memiliki nilai ini merupakan jenis pegawai dengan tingkat sosial kemanusian yang tinggi dengan karakter utama kejujuran, setia terhadap teman, bertanggung jawab, serta menganggap semua manusia pada posisi yang setara, dengan karakter seperti itu maka individu jenis ini merupakan pegawai yang cocok pada bagian *front liner* yang berhubungan langsung dengan *stakeholder.* Unit pekerjaan yang cocok bagi tipe nilai *self-transcendence* yaitu pekerjaan yang melibatkan empati, interaksi sosial, dan berorientasi pada pelayanan. Unit jabatan yang memungkinkan diantaranya bendahara, pemroses, pengadministrasi, teknisi, penyelenggara humas, penata persuratan, ataupun sekretaris.

Pengembangan kapasitas yang disarankan pada individu tipe nilai *self-transcendence* lebih cenderung pada melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *intelectual skills* berupa latihan membahas kasus atupun *case study*. Pertimbangan tersebut dikarenakan untuk organisasi publik yang menekankan pelayanan maka tipe individu seperti ini sangat sesuai dengan yang diharapkan, akan tetapi sisi lain terutama dalam posisi pengambilan keputusan yang menentukan individu tipe nilai ini akan menjadi lebih subjektif dan melibatkan pertimbangan toleransi dan perasaan (sisi kemanusiaan). Pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan analitis dalam pengambilan keputusan agar keputusan menjadi lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai tipe ideal bagi organisasi publik maka harapan pimpinan organisasi nilai ini dimiliki oleh sebagian besar pegawai Kopertis Wilayah IV. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pimpinan (koordinator) menjelaskan bahwa rencana strategi yang layak dikembangkan dalam upaya pengembangan kapasitas itu berupa program pengembangan yang mengarahkan pada orientasi dalam hal ini orientasi pelayanan, sehingga beliau menekannya perlunya mengarahkan individu pegawai untuk memiliki tipe nilai *self-transcendence.*

Ketercapaian program pengembangan pendidikan dan pelatihan bagi tipe nilai *self-transcendence* bukan pada kompetensi karena dengan nilai sosial dan kepedulian yang tinggi maka individu ini akan berusaha untuk memberikan yang terbaik yang mereka bisa, akan tetapi lebih untuk mengasah kemampuan dalam mengedepankan logika dan analisis misalnya dengan diadakan pelatihan *focus group discussion* (FGD) dengan latihan proses pengumpulan informasi suatu masalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Latihan FGD dalam lingkup pengembangan kapasitas bertujuan untuk melatih strategi pengumpulan informasi dan kemudian menganalisa penyelesaian masalah.

#### Rancangan Program Pengembangan Kapasitas Berdasarkan Nilai Opennes to Change

Individu tipe nilai *opennes to change* menggambarkan ketertarikan serta karakter individu yang menekankan pada keinginan untuk memenuhi hasrat diri baik secara fisik maupun psikis, adanya unsur stimulasi dan arah diri juga menunjukan minat individu pada bidang baru atau menguasai suatu bidang. Fokus nilai cenderung ke fokus individu dimana individu ini lebih menekankan pikiran dan tindakan, terdapat kecenderungan untuk tertarik dalam hal-hal baru ataupun perubahan yang terjadi sehingga individu ini terlihat sangat fleksibel.

Tipe nilai *opennes to change*  terdiri dari tiga nilai dasar yaitu *self-direction*, stimulasi, dan *hedonism*, dengan karakter utama menyukai tantangan, terobsesi untuk memenuhi kepuasan diri, dan memiliki motivasi yang besar dalam hal-hal baru. Individu tipe ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam kemampuan berpikir antara lain fleksibilitas berpikir, inovasi berupa kreativitas yang tinggi, memiliki inisiatif dalam mengambil langkah-langkah aktif, dan mampu secara aktif dalam mencari informasi. Unit jabatan yang sesuai yaitu pada perencanaan, pengolah, ataupun bagian humas.

Pengembangan kapasitas individu nilai *opennes to change* dapat dilakukan dengan melalui semua program yang ada pendidikan, pelatihan, ataupun seminar tergantung pada kecenderungan terbesar dari tiga tipe dasar yang dimiliki (*self-direction*, stimulasi, dan *hedonism*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tipe nilai *opennes to change* dengan kecenderungan nilai dasar *self-direction*: *creativity*, *curious*, *freedom, choosing own goals, independent* merupakan ciri dari tipe nilai dasar *self*-*direction* disarankan untuk individu pegawai tipe ini untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang akan mengarahkan unsur keingintahuan dan kreativitas menjadi lebih efektif dan terarah sesuai dengan harapan organisasi dengan penekanan pada peningkatan kompetensi *intellectuan skills* dan *practical skills (soft skills)*.

Pendidikan dapat mempengaruhi cara pandang pegawai sehingga akan lebih bijak dalam mengelola diri, proses pembelajaran dapat berupa membahas kasus ataupun diskusi terarah. Pelatihan yang diadakan disarankan pula disesuaikan dapat berupa simulasi-simulasi terkait pekerjaan ataupun kemampuan serta strategi efektif dalam menggali informasi yang bermanfaat melalui proses pembelajaran melakukan kunjungan lapangan, menggunakan teknologi baru untuk menunjang kinerja.

1. Tipe nilai *opennes to change* dengan kecenderungan nilai dasar stimulasi: *daring*, *varied life*, *exciting life* merupakan ciri khusus dari tipe nilai stimulasi sehingga proses pengembangan kapasitas dapat diarahkan pada peningkatan kompetensi *knowledge & undestanding* serta *practical skills.*

Tingkat rutinitas sebagai pegawai publik mampu membuat individu tipe nilai ini cepat bosan dan akan menurunkan kinerja, dengan mengikutsertakan pada program pelatihan dan pendidikan maka diharapkan akan memberikan suasana, pengalaman, ilmu baru yang akan menjadikan tantangan tersendiri. Keberanian dan keinginan terhadap tantangan yang dimiliki akan menjadi peluang bagi organisasi dalam mengembangkan kapasitas individu pegawai, dengan strategi yang tepat individu ini akan siap serta mampu menghadapi perubahan yang cenderung semakin cepat dan tidak dapat diprediksi. Proses pembelajaran dapat dilakukan dengan menjelaskan, menyebutkan, dan memberi contoh pengetahuan baru serta dapat melalui kunjungan lapangan dan menggunakan teknologi baru.

1. Tipe nilai *opennes to change* dengan kecenderungan nilai dasar *hedonism: pleasure*, *enjoying life.* Tipeindividu ini cenderung kurang bertanggung jawab, lebih menyukai hal yang memberikan kesenangan duniawi dan akan sedikit kesulitan jika dihadapkan dengan pekerjaan yang menuntut penyelesaian *deadline* serta tekanan tinggi. Pada organisasi publik kebanyakan tipe ini akan sangat menggangu atmosfer kerja/kedisiplinan kerja, akan tetapi tipe individu ini dapat pula membantu suasana menjadi lebih cair dan menyenangkan.

Program pengembangan kapasitas yang disarankan adalah seminar yang dapat memberikan motivasi kerja yaitu membangkitkan keinginan untuk bekerja dan kemampuan untuk bekerja, mengarahkan sikap dan presepsi diri sebagai pelayan publik dalam hal ini terkait teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berupa perilaku individu dalam organisasi yang bekerja secara ikhlas dan berusaha memberikan/melayani melebihi standar. Program lain dapat berupa kegiatan *character building* berupa kegiatan pembentukan karakter pegawai melalui seminar dan simulasi-simulasi yang ditujukan untuk meningkatkan fokus sosial/nilai sosial kemanusiaan.

#### Rancangan Desain Program Pengembangan Kapasitas Pegawai Kopertis Wilayah IV

Program pengembangan kapasitas dengan pertimbangan nilai tersebut dibagi dalam tahapan berikut:

1. Analisis individu pegawai

Pada tahapan ini organisasi melakukan analisis terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan mengacu pada standar kompetensi manajerial, teknis, dan profesional sehingga diketahui sejauh mana kompetensi pegawai Kopertis Wilayah IV, siapa yang membutuhkan dan jenis pelatihan apa yang harus diikuti sehingga *output* dan *outcome* pelatihan dapat tercapai. Analisis dapat juga dikategorikan sebagai analisis kepegawaian, dilakukan untuk mengetahui apa yang seharusnya dipelajari dalam pelatihan sehingga pelatihan berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini juga merupakan dasar bagi kepegawaian dalam menyusun matrik kompetensi pegawai yang dapat digunakan sebagai data bagi pimpinan untuk menetapkan program pengembangan kapasitas pegawai.

Pada tahap ini dilakukan pula analisis nilai dasar individu, individu pegawai tersebut disusun dan dikelompokan berdasarkan empat struktur dinamis nilai. Analisis nilai ini dilanjutkan dengan harmonisasi nilai dengan tujuan agar terjadi sinkronisasi antara nilai dasar individu dengan nilai organisasi. Harmonisasi nilai disamping kompetensi dijadikan dasar dalam penentuan program pengembangan kapasitas pegawai.

1. Pengembangan program

Pengembangan program meliputi pelaksanaan program berdasarkan pada keputusan kebijakan pimpinan, dengan pertimbangan analisis kompetensi dan nilai individu serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas pegawai.

Program pengembangan meliputi pendidikan (formal, informal) ditujukan untuk meningkatkan kompetensi generik dan substantif, pelatihan (presentasi informasi, simulasi, dan *on the job trainning*) ditujukan untuk meningkatkan kompetensi baik manajerial maupun teknis, serta seminar (motivasi, presepsi diri, *character building*) ditujukan untuk mengarahkan sikap/perilaku dan nilai yang diharapkan. Keseluruhan program pengembangan yang dilakukan diarahkan untuk meningkatkan kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV.

1. Evaluasi program

Tahap ini merupakan penilaian ketercapaian program, bertujuan untuk menguji efektivitas penyelenggaraan pelatihan. Penilaian efektivitas pelatihan berdasarkan teori manajemen SDM (Ambar Teguh & Rosidah, 2009:224) menggunakan indikator: 1) reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan, 2) belajar, seberapa besar peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan dalam sebuah pelatihan, 3) hasil, seberapa jauh perilaku/sikap pegawai berubah setelah mengikuti pelatihan dan produktivityas/kinerja meningkat, 4) efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

Evaluasi program dapat menjadi dasar pertimbangan organisasi apakah program pelatihan dilaksanakan kembali atau dirasa cukup sehingga dapat menjadi kebijakan pimpinan bagi pegawai berupa penempatan atau dirotasi ke bagian lain disesuaikan dengan kompetensi dan nilai (sikap/perilaku, karakter) pegawai tersebut.

Ketercapaian program berupa *output* ( cara kerja, peningkatan kompetensi) dan *outcome* (perubahan sikap/perilaku pegawai, kualitas pelayanan dan kinerja organisasi) harus menjadi pertimbangan dan menjadi data organisasi. Data tersebut merupakan bagian dari proses pengembangan kapasitas dan dijadikan sebagai kebijakan siklus PDCA *(plan, do, check, action)* yang merupakan pertimbangan organisasi dalam melakukan *continuous improvement* pelayanan Kopertis Wilayah IV.

**Kesimpulan**

Hasil analisis nilai pegawai Kopertis Wilayah IV cenderung pada posisi rata-rata yaitu terdapat kesimbangan antara nilai untuk kepentingan diri sendiri dan publik, analisis peneliti bahwa ketika individu masuk dalam organisasi pemerintah maka individu tersebut akan mulai menyeimbangkan nilai yang dimiliki agar sesuai dengan lingkungan organisasi.

Pengembangan kapasitas diarahkan agar individu pegawai dapat melakukan pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang ditentukan, mempelajari prosedur kerja yang tekait dengan pekerjaan diri sendiri, dan mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder* sesuai sumber daya organisasi yang tersedia. Hasil analisis penelitian, program yang layak untuk dikembangkan teridiri dari program pendidikan, pelatihan, dan seminar dengan mempertimbangkan nilai individu yang telah disesuaikan dengan nilai organisasi, hal ini dilakukan agar program pengembangan kapasitas SDM tersebut dapat efektif dan efisien serta *outcome* berupa peningkatan kualitas kinerja dan sikap/perilaku SDM dapat tercapai.

* 1. **Kapasitas Sumber Daya Manusia Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Kapasitas SDM pegawai Kopertis Wilayah IV disusun berdasarkan standar kompetensi manajerial, teknis dan profesional yang ditetapkan oleh pemerintah, Standar tersebut menjadi acuan dalam menetapkan analisis jabatan yang menghasilkan uraian jabatan dan peta jabatan, serta penentuan beban kerja pada jabatan tersebut.

Adanya pengelompokan tugas disertai uraian kompetensi manajerial dan teknis yang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut maka individu pegawai yang menempati jabatan tersebut dituntut untuk memenuhi standar tersebut dan bahkan diharapkan dapat melebihi standar yang ditetapkan. Pengembangan kapasitas diarahkan agar individu pegawai dapat melakukan pelaksanaan tugas sesuai prosedur yang ditentukan, mempelajari prosedur kerja yang tekait dengan pekerjaan diri sendiri, dan mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder* sesuai sumber daya organisasi yang tersedia.

* 1. **Nilai-nilai yang Dapat Mendorong Pengembangan Kapasitas Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Nilai yang dijadikan standar pengembangan kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV adalah nilai organisasi yang dijadikan budaya organisasi berupa *INTEGRITY* yang merupakan gambaran sikap/*attitude* pegawai Kopertis Wilayah IV yang diharapkan oleh organisasi. Analisis harmonisasi nilai yang telah dilakukan menemukan nilai-nilai pendorong dalam mengembangkan kapasitas pegawai Kopertis Wilayah IV menghasilkan 5 nilai dasar yang sesuai dengan nilai organisasi yaitu: Kebajikan *(Benevolence), Universalism,* Prestasi *(achievement),* Stimulasi *(stimulation),* dan Tradisi *(tradition),* Hal ini dapat diartikan bahwa organisasi mengharapkan agar individu pegawai lebih mengedepankan 5 nilai dimaksud agar kinerja dan tujuan organisasi dapat tercapai.

* 1. **Program Penguatan Nilai Dalam Rangka Pengembangan Kapasitas Individu Pegawai Kopertis Wilayah IV**

Analisis program dilakukan dengan mempertimbangkan faktor penghambat internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus menjadi perhatian organisasi dalam menjalankan manajemen/pengelolaan SDM yang baik. Dalam analisis penelitian ini program yang akan dikembangkan berupa pendidikan, pelatihan, dan seminar dengan mempertimbangkan nilai individu yang telah disesuaikan dengan nilai organisasi, hal ini dilakukan agar program pengembangan kapasitas SDM tersebut dapat efektif dan efisien serta *outcome* berupa peningkatan kualitas kinerja dan sikap/perilaku SDM dapat tercapai.

Rancangan program pengembangan kapasitas melalui penguatan nilai individu pegawai untuk pegawai Kopertis Wilayah IV terbagi dalam 4 kelompok nilai:

1. *Self-Enhancement* disarankan untuk mengikuti program pelatihan dan seminar.
2. *Conservation* diarahkan pada program pendidikan dan pelatihan yang menekankan pada peningkatan kompetensi teknis berupa kemampuan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari, berfokus untuk meningkatkan *knowledge & understanding*, dan *intellectual skills*.
3. *Self-transcendence* melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *intelectual skills* berupa latihan membahas kasus ataupun *case study*, misalnya pelatihan *focus group discussion* (FGD).
4. *Opennes to change* dilakukan dengan melalui semua program yang ada yaitu pendidikan, pelatihan, ataupun seminar tergantung pada kecenderungan terbesar dari tiga tipe dasar yang dimiliki (*self-direction*, stimulasi, dan *hedonism*).

**Rekomendasi**

Nilai menunjukkan alasan dasar tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial, membawa ide-ide seseorang individu mengenai hal-hal benar, baik, dan diinginkan dan membentuk motivasi seseorang untuk melakukan perbuatan ataupun tidak berbuat. Nilai yang dimiliki oleh individu akan mempengaruhi sikap/perilaku individu tersebut dalam bekerja dan bersosialisasi dalam organisasi. Organisasi publik menekankan pada prinsip pelayanan yang optimal untuk memenuhi harapan *stakeholders,* sehingga nilai-nilai baik anggota organisasi seharusnya dipupuk dan dikembangkan agar dapat tercipta budaya organisasi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Pimpinan organisasi Kopertis Wilayah IV seharusnya berkomitmen tinggi terhadap pengembangan SDM sehingga moral pegawai akan meningkat karena adanya perasaan dihargai dan diperhatikan (penghargaan diri dan aktualisasi diri), hal ini akan menunjang kreatifitas dan kepercayaan diri staf. Pengembangan juga akan berdampak kepada peningkatan kemampuan pegawai sehingga mampu membantu staf lain, sinergitas ini akan mendorong timbulnya kerja sama yang baik dalam organisasi.

**Daftar Pustaka**

Azwar, Syaifuddin., 2015. “*Sikap Manusia – Teori dan Pengukurannya”,* Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

African Capacity Building Foundation (ACBF)., 2001. “*Capacity Needs Assessment*, *A Conceptual Framework”*, ACBF Newsletter.

Ashari, Edy Topo., 2010.”Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik”, Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.

Cieciuch Jan, Schwartz H Shalom, Vecchione Michele., 2013. “Apllying the Refined Values Theory to PVQ Data”, Journal of Cross-Cultural Psyhology, Polish National Science Centre, HSE Basic Resesarch Program.

Cindi Uguy, “*Profesionalisme Aparatur Pemerintah Desa Dalam Pelayanan Publik Di Desa Kaweruan Kecamatan Likupang Selatan Kabupaten Minahasa Utara”*, ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/.../715. Diakses pada tanggal 10 November 2015.

Cohen, John M., 1993. “*Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional, and Technical Capacity: A Framework for Analysis and Intervention”,* Harvard Institute for International Development, Harvard University.

David, Fred R., 2009. “*Strategic Management”,* Jakarta: Salemba Empat.

Desirée Knoppen and Willem E. Saris., 2009. “*Research and Expertise Centre for Survey Methodology”*, Department of Political and Social Sciences, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, Spain.

Silalahi, Uber., 2013. *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.

Sule, T & Saefullah, K., 2005. Pengantar Manajemen, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Edy Topo Ashari, “*Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi yang Baik*”, samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/.../72. Diakses pada tanggal 14 Januari 2016.

Herianus, Peoni., 2014. “*Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”,* Ilmu Administrasi Administrasi Bisnis, ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/5715/5247.

Syamsir, Torang., 2014. *Organisasi & Manajemen*, Bandung: Alfabeta.

Hardyanti, P. Siti., 2012. *elearning.gunadarma.ac.id*.

Insani, Istyadi., 2015. “*Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah”,* Jakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

Jenivia, Dwi Ratnasari, Makmur Mochamad, Ribawanto Heru., 2013. “*Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang”*, Jurnal Administrasi Publik, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Kadarisman., 2012. “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, Depok: PT RajaGrafindo.

Myers, David G., 2012. ”*Social Psychology”,* Jakarta, Salemba Humanika.

Permendikbud Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penataan Pegawai Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kemdikbud.

Peraturan Kepala BKN Nomor 7 tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.

Perizinan Terpadu. Jurnal Administrasi Publik, Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Raco., 2010. ”Metode Penelitian Kualitatif – Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya”, Jakarta, Grasindo.

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge., 2009*. “Perilaku Organisasi-Organizational Behavior”*, Jakarta, Salemba Empat.

Riyadi, Soeprapto MS., 2010. “*The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance”*, Word bank.

Sari Novita, Noor Irwan, Prasetyo Wima Yudho., 2014. “*Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan”*.

Sidik Priadana., 2014. *“Manusia Sebagai Sumber Daya Organisasi*”, Bahan ajar kuliah Magister Manajemen.

Schwartz, S.H., 2012. “*An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture”,*2(1). [*http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116*](http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116)*.*

Soedari, Tjutju., 2015. “*Pengujian Keabsahan Data Penelitian Kualitatif”,* PLB FIP UPI.

Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah., 2009. “*Manajemen Sumber Daya Manusia”,* Yogyakarta, Graha Ilmu.

Stoner, James A.F., 2006. “*Management”,* New York, Prentice Hall International, Inc.

Suwatno & Priansa, Donni Juni., 2013. “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”,* Bandung, Alfabeta.

Waheed, Seemi., 1999. “*Capacity Building in Public Sector Organisations*”, 38 : 4 Part II (Winter 1999) pp. 913–934, The Pakistan Development Review.

Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Wibowo., 2014. “*Perilaku Dalam Organisasi*”, Jakarta, RajaGrafindo Persada.

core.ac.uk/download/pdf/11716657. Diakses pada tanggal 11 Januari 2016.

ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/.../715. Diakses pada tanggal 10 November 2015

[*https://bersukacitalah.wordpress.com/.../tahapan-analis*](https://bersukacitalah.wordpress.com/.../tahapan-analis). Diakses pada 11 Agustus2015.

rumahbelajarpsikologi.com. Diakses pada 02 Juli 2015.