REFORMULASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI DAERAH

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd^{)}*

PENDAHULUAN

Kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi masih belum memuaskan. Salah satu penyebabnya adalah karena praktik manajemen sumber daya manusia yang belum benar. Manusia merupakan faktor paling menentukan dalam setiap organisasi, termasuk dalam hal ini birokrasi pemerintah yang diawaki sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, bahkan sebagai penentu utama, harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi pencapaian tujuan, tidak saja profesionalisme dan pembangunan citra pelayanan publik, tetapi juga sebagai perekat pemersatu bangsa.

Dengan telah dicanangkannya pelaksanaan otonomi luas berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2003 dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 mulai tanggal 1 Januari 2001, telah dilakukan beberapa kegiatan mendasar untuk menunjang otonomi luas antara lain penataan: kelembagaan, keuangan dan asset serta kegiatan peningkatan kapasitas daerah.

Pemberlakuan otonomi daerah telah merubah paradigma pemerintahan yang semula sentralistis menjadi desentralistis, dan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab kepada Daerah, sekaligus juga membuka peluang dan tantangan bagi Pemerintah Daerah untuk membuktikan kesanggupan dalam melaksanakan pemerintahan daerah sesuai keinginan dan tuntutan kebutuhan masyarakat.

Sebagai implementasi ketentuan otonomi daerah, diterbitkan berbagai kebijakan dalam bentuk Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Peraturan Daerah, dan Keputusan Kepala Daerah oleh Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota. Kebijakan di bidang kepegawaian yang telah diterbitkan antara lain Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Salah satu perubahan paling mendasar dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Manajemen Kepegawaian diorientasikan pada profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, yang bertugas memberi pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dalam penyelesaian tugas negara, pemerintah dan pembangunan, netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Dengan persyaratan demikian, sumber daya manusia di Daerah dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

^{*)} Ahli Peneliti Utama Pada Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung

Peran sumber daya manusia aparatur berada dalam posisi sentral-akomodatif, yaitu sebagai komponen bangsa, bersikap akomodatif dan sebagai aparatur berfungsi sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam konteks peran sumber daya manusia, perlu segera melakukan redefinisi, reposisi dan refungsionalisasi sistem kepegawaian yang berorientasi pada profesionalisme dan potensi diri, akuntabilitas kinerja dan pola pengembangan karier dikembangkan satu paket dengan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di daerah.

Semua kegiatan dalam rangka menunjang pelaksanaan otonomi daerah termaksud mengakibatkan pemerintah daerah menerima pengelolaan kewenangan dan sumber daya (manusia dan non manusia) yang besar, sekaligus menerima tanggung jawab yang besar pula. Untuk dapat mengelola sumber daya yang besar, pemerintah daerah dituntut memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis dan manajerial, profesionalisme dan komitmen tinggi agar dapat menjamin tercapainya tujuan pelaksanaan otonomi daerah secara efektif yaitu: meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan demokratisasi, meningkatkan partisipasi masyarakat, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, dan memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk mengatasi berbagai masalah sumber daya manusia di daerah, diperlukan upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bekerja optimal dalam memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal tersebut hanya mungkin tercapai melalui pengembangan, di antaranya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam berbagai aspek, baik aspek: intelektual, manajerial maupun perilaku. Kebijakan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di daerah yang sangat perlu mendapat perhatian di antaranya pola pengembangan Pegawai Negeri Sipil dan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

LINGKUNGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERUBAH

Dewasa ini perubahan terjadi dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia, perubahan menuntut memainkan peran yang senantiasa lebih penting dalam organisasi. Kecenderungan ini mencakup: keragaman angkatan kerja, kecenderungan perkembangan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi, globalisasi dan kecenderungan perubahan dalam dunia jabatan dan kerja.

1. Keragaman angkatan kerja

Komposisi angkatan kerja akan terus berubah dalam sepuluh tahun yang akan datang, dan terus menjadi lebih beragam ketika wanita, anggota kelompok minoritas, dan para pekerja tua membanjiri angkatan kerja. Keragaman telah didefinisikan sebagai "atribut" apa saja yang mungkin digunakan manusia untuk mengatakan kepada diri mereka sendiri, "bahwa orang itu berbeda dari saya" dan dengan demikian meliputi beberapa faktor antara lain: ras, jenis kelamin, usia, nilai dan norma budaya.

2. **Kecenderungan perkembangan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi**

Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain sehingga meningkatkan produktivitas. Pekerjaan kasar yang intensif menuntut berkurangnya tenaga kerja, sementara pekerjaan spesialis, manajerial dan profesional akan meningkat. Struktur pekerjaan dan organisasi harus dirancang ulang, rencana insentif dan kompensasi baru diadakan, uraian jabatan baru dan seleksi karyawan baru perlu diadakan, evaluasi dan program pelatihan diselenggarakan dengan bantuan manajemen sumber daya manusia. Teknologi juga akan mendorong organisasi lebih kompetitif, teknologi informasi akan mempercepat "tumbangnya hierarki", artinya pimpinan semakin kurang tergantung pada pendekatan dan mengacu pada rantai komando dalam pengorganisasian. Sumber daya manusia memainkan peran terpadu dalam perubahan di segala bidang.

3. **Globalisasi**

Merujuk pada kecenderungan organisasi untuk memperluas kegiatan atau usaha baru mereka ke pasar yang baru di luar negeri, dan untuk kegiatan di mana saja. Globalisasi pasar dan kegiatan ini sangat meningkatkan persaingan internasional. Di seluruh dunia, organisasi yang dulunya bersaing hanya dengan organisasi lokal, sekarang menemukan bahwa keputusan dengan diri sendiri harus memberi jalan kepada persaingan hebat yang datang dari pesaing luar negeri.

4. **Kecenderungan perubahan dalam dunia jabatan dan kerja**

Kecenderungan perkembangan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi serta globalisasi pada gilirannya menghasilkan perubahan dalam dunia jabatan dan kerja. Perubahan teknologi, termasuk mesin fax, email, internet, teknologi informasi dan komputer personal serta lainnya telah memungkinkan organisasi untuk merealokasi operasi pada tempat dengan kompensasi yang lebih rendah.

Pekerjaan jasa

Masyarakat jasa mengakibatkan pergeseran besar dari pekerjaan manufaktur ke pekerjaan jasa berlangsung di setiap negara. Pekerjaan ini, pada gilirannya akan menuntut tipe baru dari pekerja "berpengetahuan" dan metode manajemen sumber daya manusia baru untuk mengelola sumber daya manusia. Dengan demikian, pekerjaan dewasa ini menuntut tingkat keahlian jauh melebihi yang dituntut dari kebanyakan pekerja 20 atau 30 tahun yang lalu, sehingga modal manusia cepat menggantikan mesin untuk keberhasilan organisasi.

Pekerjaan pengetahuan dan modal manusia

Akibat "penginovasian, akan menciptakan produk baru, jasa baru, cara baru untuk mengubah barang menjadi lebih murah telah menjadi hal paling penting bagi organisasi". Ini berarti bahwa organisasi yang lebih mengandalkan kreativitas dan keterampilan karyawan, memberi lebih banyak tekanan pada kekuatan otak/fikiran/pengetahuan karyawan. Bagi pimpinan, tantangan untuk mendorong modal intelektual dan modal manusia terletak pada kenyataan bahwa sumber daya manusia harus dikelola secara berbeda dari generasi sebelumnya. Sumber daya manusia seperti ini, tidak dapat dipantau secara ketat, sistem manajemen dan keterampilan sumber daya manusia yang baru akan dituntut untuk menyeleksi dan

melatih sumber daya manusia tersebut dan memenangkan disiplin diri serta komitmen mereka sendiri.

5. **Kecenderungan lain yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia**

Kecenderungan lain juga mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Banyak hukum terus dilalui, dan pengaruhnya adalah membatasi tindakan pimpinan. Semua pimpinan sekarang secara hukum terikat untuk membongkar dan memperbaiki kejadian diskriminasi. Kepentingan kesehatan dan keselamatan kerja, serta hukum hubungan serikat kerja manajemen antara lain keterbatasan hukum yang harus dihadapi pimpinan, umumnya dengan bantuan manajemen sumber daya manusia. Intensitas persaingan yang semakin meningkat memberi tekanan tambahan pada kebutuhan akan modal manusia dan angkatan kerja yang setia.

SUMBER DAYA MANUSIA MASA YANG AKAN DATANG

Peningkatan produktivitas merupakan hal penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini, dan sumber daya manusia memainkan peran sangat penting dalam menurunkan biaya sumber daya manusia. Betapapun hebatnya keberhasilan suatu negara dalam ekonomi global, hal tersebut akan tergantung penuh dari kinerja organisasi, karena organisasi diibaratkan kendaraan untuk kompetisi global. Pusat dari tantangan dalam menghadapi masyarakat adalah perbaikan yang berkesinambungan dari organisasi publik maupun swasta. Organisasi akan menjadi lebih baik melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien.

- **Efektif**, artinya menghasilkan barang/jasa yang dianggap sesuai bagi masyarakat secara benar.
- **Efisien**, artinya harus dapat memanfaatkan sumber daya manusia dalam jumlah yang minim untuk menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan.
- **Produktivitas**, adalah rasio hasil produk organisasi (barang dan jasa) terhadap masukannya (orang, modal, bahan baku dan tenaga).

Tindakan manajemen sumber daya manusia membantu perbaikan produktivitas secara langsung dengan menemukan cara yang lebih baik dan efisien untuk mencapai tujuan, dan secara tidak langsung dengan memperbaiki kualitas kinerja sumber daya manusia. Keberadaan bagian sumber daya manusia adalah untuk membantu sumber daya manusia dan pimpinan menjalankan strategi organisasi, sedangkan aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara sumber daya manusia yang sesuai bagi organisasi. Adapun yang bertanggung jawab terhadap manajemen sumber daya manusia adalah pimpinan sumber daya manusia terhadap sumber daya manusia yang meliputi: perencanaan, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi dan aktivitas sumber daya manusia lainnya.

Membuat organisasi menjadi lebih tanggap terhadap inovasi hasil kerja dan perubahan teknologi merupakan tujuan dasar dari banyak perubahan manajemen. Perampingan, pendataran, piramida, pemberian kuasa kepada sumber daya manusia dan pengorganisasian pada tim diarahkan untuk memudahkan komunikasi pengambilan keputusan bagi organisasi agar cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan

pesaingnya. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menyelesaikan hal ini. Di samping itu, perilaku sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi. Hasil riset mengutarakan bahwa praktik sumber daya manusia yang progresif seperti memudahkan kemajuan karier sumber daya manusia, mengembangkan program orientasi/pepelatihan/sosialisasi untuk sumber daya manusia baru, dan menghilangkan kondisi pada pekerjaan yang menghambat pelaksanaan tugas muncul untuk meningkatkan pelayanan pada pelanggan oleh sumber daya manusia juga keseluruhan mutu jasa pelayanan dari pandangan pelanggan.

Praktik sumber daya manusia yang progresif untuk membangun komitmen dan semangat kerja sumber daya manusia perlu diupayakan sehingga sumber daya manusia akan memberikan jasa pelanggan yang unggul, sehingga menghasilkan keuntungan. Membangun kesetiaan sumber daya manusia menciptakan sintesis dari tujuan sumber daya manusia dan pimpinan sehingga pimpinan berkeinginan melakukan pekerjaan seolah-olah memiliki organisasi dan melakukan usaha multi fungsi, sehingga upaya sumber daya manusia memainkan peran sentral.

Strategi rencana organisasi untuk memikirkan bagaimana akan mengimbangi kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal dalam rangka mempertahankan keuntungan dalam bersaing merupakan pekerjaan utama pimpinan operasi organisasi. Dewasa ini, strategi semakin tergantung pada masalah memperkuat ketanggapan organisasi dan pada pembentukan tim kerja yang setia, hal ini menempatkan sumber daya manusia dalam peran sentral. Dalam lingkungan industrial yang cepat berubah, bersaing secara global dan berorientasi mutu, sering kali sumber daya manusia organisasi itu sendirilah yang menyediakan kunci bersaing. Dengan demikian sekarang sudah semakin lazim untuk melibatkan sumber daya manusia dalam tahap paling awal pengembangan dan pengimplementasian rencana strategik organisasi.

Beberapa kecenderungan, seperti globalisasi dan inovasi teknologi mengubah cara pengelolaan organisasi, yang harus berinteraksi dengan kecenderungan revolusioner, akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan menghadapi globalisasi, deregulasi, perubahan demografi dan kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan era informasi. Kecenderungan ini telah mengubah organisasi untuk harus bersaing. Khususnya, mereka telah secara dramatis menambah tingkat persaingan yang sesungguhnya dalam semua industri, sementara mendorong organisasi untuk menghadapi inovasi produk dan perubahan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kaitan dengan basis kekuatan akan berubah, dalam organisasi baru, kedudukan, titel dan wewenang tidak lagi merupakan alat memadai yang dapat diandalkan pimpinan untuk terlaksananya pekerjaan mereka. Keberhasilan semakin tergantung tuntutan ke dalam sumber gagasan yang baik, pemikiran kolaborasi siapa yang dibutuhkan untuk bertindak berdasarkan gagasan tersebut, dan pada penggunaan keduanya untuk memproduksi hasil. Pekerjaan manajerial baru mengimplikasikan cara yang berbeda untuk memperoleh dan menggunakan kekuasaan.

Pimpinan dewasa ini harus membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, tanggap terhadap pelanggan, berarti mendapatkan komitmen dan pengendalian diri sumber daya manusia lebih penting daripada hal lain. Sumber daya manusia dan

organisasi yang tanggap merupakan pengaruh dari semua reorganisasi, organisasi yang ramping, datar dengan sumber daya manusia yang setia dapat diorganisasikan ke dalam tim kecil yang diberi kuasa, masing-masing dapat cepat menanggapi gerakan pesaing dan kebutuhan pelanggan tanpa menunggu persetujuan dari pusat. Selain itu, keunggulan bersaing dapat diidentifikasi sebagai faktor apa saja yang dapat memungkinkan organisasi untuk membedakan produk atau jasa produk atau jasa pesaing guna meningkatkan modal pasar. Beberapa cara yang dapat ditempuh organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, kepemimpinan biaya, satu strategi kompetitif, berarti organisasi berupaya menjadi pemimpin biaya rendah dalam industri. Diferensiasi adalah strategi bersaing kedua, di mana organisasi berupaya menjadi unik dalam industrinya sepanjang dimensi yang secara luas dihargai pelanggan. Dalam dunia pasar global dan bersaing ketat dewasa ini, mempertahankan keunggulan bersaing dengan menjadi pemimpin biaya rendah menempatkan kekuatan besar pada pemilikan angkatan kerja yang kompeten dan sangat setia.

Banyak ahli menekankan peran strategik yang mengikat sumber daya manusia bekerja membantu organisasi mencapai keunggulan bersaing. Dalam sejumlah organisasi yang tumbuh, sumber daya manusia sekarang dilihat sebagai sumber keunggulan bersaing. Ada pengakuan besar bahwa kompetensi yang khas diperoleh melalui keterampilan sumber daya manusia yang dikembangkan, kultur organisasi yang khas, proses manajemen dan sistem. Semakin lama, semakin dikenal bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan angkatan kerja bermutu tinggi yang memungkinkan organisasi untuk bersaing berdasarkan ketanggapan pasar, mutu jasa dan produk, produk yang terdiferensiasi dan inovasi teknologi.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEJIK

Dewasa ini sumber daya manusia adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang manajemen sumber daya manusia strategik. Manajemen sumber daya manusia strategik didefinisikan "tautan sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan". Sumber daya manusia strategik berarti menerima fungsi sumber daya manusia sebagai mitra strategik formulasi strategi organisasi, juga dalam implementasi strategi tersebut melalui manajemen sumber daya manusia, antara lain: perencanaan, seleksi, orientasi, pelatihan & pengembangan, evaluasi, kompensasi dan aktivitas sumber daya manusia lainnya. Sumber daya manusia strategik mengakui kemitraan sumber daya manusia dalam strategisasi proses, istilah strategi sumber daya manusia merujuk kepada jalan tindakan sumber daya manusia khusus yang direncanakan organisasi untuk berupaya mencapai sasaran.

Manajemen sumber daya manusia merupakan mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik. Peran manajemen sumber daya manusia bukan sekedar menyesuaikan kegiatan pada tuntutan strategi bisnis, dan tidak sekedar menjalankan tugas operasional sehari-hari seperti memastikan bahwa sumber daya manusia sudah dibayar. Kebutuhan memotivasi angkatan kerja organisasi ke dalam keunggulan bersaing berarti manajemen sumber daya

manusia harus menjadi mitra sejajar dalam formulasi dan implementasi strategi bersaing yang mencakup seluruh organisasi.

Merumuskan rencana strategik keseluruhan organisasi menuntut identifikasi, analisis, dan pengembangan dua perangkat kekuatan: peluang dan ancaman eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahan internal. Ini saatnya manajemen sumber daya manusia strategik muncul, karena manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran dalam pengamatan lingkungan, dengan mengidentifikasi dan menganalisis peluang dan ancaman eksternal yang penting bagi keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan posisi unik dalam memasok inteligensia bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik. Rincian rencana insentif sebelumnya yang digunakan pesaing, data survei opini sumber daya manusia yang mendapat informasi tentang keluhan pelanggan, dan kebijakan, seperti: Undang-undang tenaga kerja atau asuransi kesehatan. Sumber daya manusia juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuplai informasi sehubungan dengan kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia organisasi dapat memiliki dampak pada kelangsungan hidup pilihan strategik organisasi. Sering ditemukan, organisasi membangun strategi barunya pada keunggulan bersaing berdasarkan sumber daya manusia, agar dapat memainkan peran penting dalam eksekusi atau implementasi yang berhasil dari rencana strategik organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merujuk kepada praktek dan kebijakan yang diperlukan untuk menjalankan aspek personal jabatan manajemen meliputi:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat pekerjaan tiap karyawan)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
3. Menyeleksi calon karyawan
4. Memberi orientasi & pepelatihan bagi karyawan baru dan karyawan yang membutuhkan
5. Menata kompensasi karyawan
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
7. Menilai kinerja
8. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
9. Pepelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen karyawan
11. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif
12. Kesehatan dan keselamatan karyawan
13. Keluhan dan hubungan (relasi) karyawan.
14. Hal lain yang perlu diketahui pimpinan

Selanjutnya, berikut ini 4 bidang pendayagunaan aparatur negara yang mengalami proses reformulasi sumber daya manusia untuk mencapai lompatan peningkatan kualitas kinerja aparat pemerintah:

1. Penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan
2. Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
3. Pencegahan dan pemberantasan Korupsi Kolusi dan Nepotisme
4. Pengembangan pelayanan prima

Perbaikan pengembangan SDM menyangkut berbagai aspek dan elemen yang terkait satu dengan lainnya, di antaranya:

1. **Mengkaji ulang fungsi pemerintah**
Fungsi pemerintah hanya sebagai pelindung masyarakat yang tidak sehat dalam mekanisme pasar (si miskin) dan menyediakan barang dan jasa yang tidak dapat disediakan dengan mekanisme pasar.
2. **Filosofi birokrasi publik**
Pemilihan dan penentuan filosofi birokrasi sangat penting agar semua perbaikan birokrasi memiliki dasar pemikiran sama.
3. **Struktur organisasi**
Organisasi birokrasi publik dapat dibentuk dengan membagi habis fungsi pemerintahan sehingga tercipta struktur organisasi yang layak, sesuai dasar pemikiran dan fungsi pemerintahan.
4. **Revisi peraturan perundangan**
5. **Kebijakan sumber daya aparatur**
Di masa depan kebijakan aparatur menyangkut:
 - a. Pengadaan
 - b. Pembinaan termasuk karier dan kesejahteraan
 - c. Peningkatan kompetensi.
6. **Manajemen perbaikan birokrasi.**

Kesejahteraan sumber daya manusia meliputi hak yang harus didapatkan oleh birokrasi, termasuk di dalamnya adalah gaji dan berbagai tunjangan atau kesejahteraan/hak benefit lainnya. Penyediaan berbagai jaminan atau asuransi, akan membuat sumber daya manusia bekerja dengan tenang dan produktivitas meningkat. Jaminan atau asuransi termaksud, di antaranya:

1. Jaminan pendidikan bagi anak sampai dengan tingkat Sekolah Menengah Atas
2. Jaminan pelayanan kesehatan
3. Jaminan pemilikan tempat tinggal
4. Jaminan hari tua.

REFORMULASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE

Reformulasi pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan karena sumber daya manusia merupakan titik sentral dalam sistem administrasi. Dalam perubahan tersebut, terdapat dimensi strategis yang meliputi antara lain: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepegawaian, kompetensi, struktur, sistem, strategi.

Reformulasi sumber daya manusia untuk membangun birokrasi pemerintah dalam rangka peningkatan kapasitas sumber daya manusia harus terus diupayakan penerapan kompetensi dengan profesionalisme dan budaya kerja secara berdisiplin, sehingga mempunyai kemampuan teknis tinggi yang pada tingkat tertentu juga disertai manajerial yang hebat dalam segala budaya kerja keras dan prestasi tinggi. Bangga kepada

pekerjaannya dan menunjukkan komitmen pribadi pada kualitas, bertanggungjawab, antisipatif dan penuh inisiatif, tidak menunggu perintah, melibatkan diri secara aktif, selalu mencari terobosan baru, selalu belajar, berusaha meningkatkan kemampuan, mendengarkan kebutuhan orang yang dilayani, mempunyai sifat empati tinggi, jujur, dapat dipercaya dan memegang rahasia, terbuka pada saran dan kritik, serta memiliki komitmen "moral" tinggi dan sanggup mempertanggung jawabkan kepada Tuhan. Profesionalisme adalah pilar yang akan menempatkan sumber daya manusia sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam bekerja secara baik. Ukuran profesionalisme adalah kompetensi, efisiensi dan efektivitas serta bertanggung jawab.

Ketetapan MPR-RI Nomor XI/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme yang telah ditindaklanjuti dengan UU No. 28/1999 antara lain memuat 7 Asas Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme: 1. Kepastian hukum, 2. Tertib penyelenggaraan negara, 3. Kepentingan umum, 4. Keterbukaan, 5. Proporsionalitas, 6. Profesionalisme, 7. Akuntabilitas. Ketetapan MPR Nomor VI/2002 merekomendasikan kepada Presiden agar membangun kultur birokrasi Indonesia yang: 1. Transparan, 2. Akuntabel, 3. Bersih, 4. Bertanggungjawab, 5. Dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat.

Membangun kultur birokrasi merupakan bagian dari reformulasi birokrasi pemerintah, yaitu upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (reformulasi: perubahan, perombakan, penataan, perbaikan, penyempurnaan. Birokrasi: aparatur, lembaga instansi, organisasi pemerintah, pegawai pemerintah, sistem kerja dan perangkat). Reformulasi merupakan rangkaian tindakan/kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis, dan berkelanjutan, dengan melakukan penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan sistem, kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara, termasuk perbaikan akhlak-moral sesuai tuntutan lingkungan dan asas yang berlaku. Pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa, mensyaratkan kinerja, akuntabilitas dan transparansi aparatur.

Visi Pembangunan Indonesia 2005-2025 (Jangka Panjang) adalah "Indonesia yang maju dan mandiri, adil dan demokratis, serta aman dan bersatu, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)". Misi: "mewujudkan Indonesia yang maju dan mandiri, adil dan demokratis, serta aman dan bersatu". Di bidang aparatur negara, penjabaran visi: "terselenggaranya tata pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN", Misi: "mewujudkan aparatur negara yang netral, bertanggungjawab, profesional, transparan, akuntabel, bebas KKN, serta melayani dan memberdayakan masyarakat".

Berikut ini adalah 3 strategi dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya di bidang pendayagunaan aparatur negara:

Pertama, meningkatkan upaya percepatan pemberantasan korupsi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam satu tujuan, diperlukan 5 langkah:

1. Tugas Menteri Negara PAN adalah melakukan koordinasi, monitoring dan evaluasi (Kormonev) dalam pelaksanaan Instruksi Presiden tersebut.

2. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mengurangi kesempatan korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan menerapkan *e-government* dan *e-procurement*.
3. Penerapan Sistem Kartu Tanda Penduduk Tunggal bagi setiap penduduk, sehingga berbagai pelanggaran mudah dilacak/dihindari.
4. Menyempurnakan berbagai peraturan yang bertentangan, tumpang tindih, berpenafsiran ganda/memberi peluang Korupsi Kolusi dan Nepotisme.
5. Perbaikan sistem peradilan kriminal pada semua lembaga penegak hukum, seperti: Kepolisian, Kejaksaan, Pengadilan dan lain-lain.

Kedua, penyelesaian masalah pegawai honorer, pegawai harian lepas dan pegawai tidak tetap ± 750.000, secara bertahap mulai tahun 2005 sampai dengan 2009.

Ketiga, peningkatan kinerja aparatur negara secara sistematis melalui penerapan *merit system* dan pengaturan mengenai imbal jasa, sanksi, dan insentif yang adil, layak dan proporsional.

Apabila kesejahteraan sumber daya manusia aparatur sudah terpenuhi dan terdapat pengaturan sistem penyelenggaraan pemerintahan efektif dan efisien, mengakibatkan pelayanan publik yang berkualitas dapat mewujudkan kondisi ideal masyarakat Indonesia yang sejahtera dan taat hukum. Upaya peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia aparatur, bertumpu pada dua hal, yaitu peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak dan arus investasi ke Indonesia. Prasyarat utama untuk mewujudkan kedua hal tersebut adalah kualitas pelayanan publik yang cepat, tepat, mudah, terjangkau, patut dan adil. Masyarakat ingin ketegasan/ketepatan dalam pelayanan publik: syarat jelas, biaya yang harus dikeluarkan dan jangka waktu penyelesaian pelayanan publik yang diajukan. Reformulasi sumber daya manusia aparatur yang sedang dilakukan, diarahkan pada perubahan pola pikir dan pola budaya serta sistem manajemen pelayanan publik. Perubahan sikap dan perilaku koruptif dalam melayani masyarakat serta perubahan sistem manajemen birokratik ke sistem manajemen wirausaha.

Arah kebijakan reformulasi sumber daya manusia aparatur dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik antara lain:

1. Menuntaskan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme:
 - a. Penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*) pada semua tingkat dan lini pemerintahan serta pada semua kegiatan;
 - b. Pemberian sanksi bagi pelaku Korupsi Kolusi dan Nepotisme sesuai ketentuan yang berlaku;
 - c. Peningkatan efektivitas pengawasan aparatur negara melalui koordinasi dan sinergi pengawasan internal, eksternal dan pengawasan masyarakat;
 - d. Percepatan pelaksanaan tindak lanjut hasil temuan pengawasan dan pemeriksaan;
2. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat:
 - a. Penataan kembali kelembagaan pemerintahan berdasar pola dasar dan prinsip pengorganisasian yang rasional dan objektif;
 - b. Perbaikan sistem ketatalaksanaan, mekanisme dan prosedur pelaksanaan tugas pada semua tingkat dan lini pemerintahan;
 - c. Optimalisasi pemanfaatan *E-Government* dalam pengelolaan aset/kekayaan negara dan dalam pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat.

3. Meningkatkan kinerja aparatur negara:
 - a. Perbaiki sistem manajemen dan kepegawaian negara;
 - b. Perbaiki sistem perencanaan dan pengadaan pegawai;
 - c. Peningkatan kompetensi, kapabilitas dan profesionalisme sumber daya manusia aparatur
 - d. Penerapan sistem penghargaan dan hukuman yang adil dan proporsional.
 - e. Peningkatan kesejahteraan pegawai melalui perbaikan sistem remunerasi, sistem asuransi dan jaminan hari tua pegawai.
 - f. Penyelesaian pengalihan status pegawai honorer, pegawai harian lepas dan pegawai tidak tetap.

Untuk mewujudkan *Good Governance* melalui reformulasi sumber daya manusia aparatur, upaya strategis yang telah, sedang dan akan dilakukan antara lain:

1. Penyiapan peraturan perundang-undangan berkaitan dengan pembaharuan pola pikir dan pola budaya
2. Penyiapan peraturan perundang-undangan berkaitan pembaharuan sistem manajemen pemerintahan (dari sistem manajemen birokratik ke manajemen wirausaha)
3. Mengadakan inventarisasi/pendataan, deregulasi, kaji ulang dan penyiapan pengaturan perundang-undangan
4. Mengadakan reformulasi sistem pelayanan peradilan khususnya sistem peradilan kriminal.
5. Mengadakan percontohan pelayanan prima yang dilakukan Pemda Provinsi, Kabupaten/Kota dan percontohan pada tingkat dinas/instansi pelayanan publik yang telah berhasil menerapkan prinsip tata pemerintahan yang baik dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, antara lain; Provinsi: Gorontalo, Sidoarjo, Kabupaten: Solok, Jember, Sragen.

Permasalahan dalam kebijakan reformulasi sumber daya manusia dewasa ini di antaranya meliputi:

1. Manajemen perencanaan dalam pemerintahan negara belum diselenggarakan secara terpadu dan terintegrasi. Perencanaan: operasional, sumber daya manusia, pembangunan, dan anggaran dilakukan secara terpisah, menyebabkan rendahnya efisiensi dan produktivitas administrasi negara.
2. Peranan lembaga pusat sistem administrasi negara.
Lembaga pusat, Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan), Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), dalam melaksanakan tugas dan fungsinya lebih mengutamakan taat aturan daripada meningkatkan kinerja yang lebih baik.
3. Kinerja kepegawaian negara.
Sistem pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil kurang menghargai profesionalisme dan kinerja. Senioritas lebih dipentingkan dari pada kemampuan teknis, kepemimpinan dan kematangan emosional.
4. Klasifikasi jabatan.
Birokrasi publik belum menerapkan sistem klasifikasi jabatan yang disusun secara profesional.
5. *Gender mainstreaming*
Perempuan kurang terwakili dalam jabatan pimpinan pada semua sektor, kecuali pendidikan dan kesehatan.

6. Asosiasi profesional PNS.
Hingga sekarang asosiasi profesional Pegawai Negeri Sipil masih sangat terbatas.
7. Model desentralisasi terbatas.
Daerah telah mendapatkan otonomi lebih luas, tetapi pilihan terbatas hanya pada satu model otonomi.
8. Mobilitas Pegawai Negeri Sipil daerah terbatas
Mobilitas Pegawai Negeri Sipil antar daerah terbatas, karena tidak adanya mekanisme pemindahan pegawai antar daerah.
9. Sistem informasi kepegawaian, kurang akurat.
10. Program diklat.
Pegawai kurang mengutamakan pelaksanaan pepelatihan teknis fungsional.
11. Sistem penggajian.
Sangat rumit, tidak mampu memotivasi profesionalisme, tanggung-jawab dan kurang transparan.
12. Praktek Korupsi Kolusi dan Nepotisme dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, penempatan dan promosi pejabat sudah menyebar hampir di semua jabatan dan sektor.

1. Pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah instrumen yang sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mencakup peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap dan perilaku, dan koreksi terhadap kelemahan kinerja. Dengan perkataan lain pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia ditunjukkan untuk peningkatan kinerja dan produktivitas sumber daya manusia aparatur, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan. Pepelatihan dan pengembangan adalah salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peran sangat menentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang dalam kenyataan memerlukan investasi sangat mahal dan tidak mudah dilaksanakan secara efektif.

Dalam konteks pemberian otonomi luas kepada kabupaten/kota dan otonomi terbatas kepada Provinsi, secara tersirat juga dimaksudkan agar masing-masing pemerintah daerah lebih mandiri dan siap memasuki era kompetisi antar negara dan antar daerah dalam era perdagangan bebas. Kemandirian dan kemampuan berkompetisi tersebut, salah satu di antaranya sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi. Untuk keperluan tersebut, sudah sepantasnya apabila pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberi perhatian memadai terhadap masalah pendidikan dan pelatihan, baik dari segi perencanaan program dan tersedianya sarana dan prasarana serta anggaran pendidikan dan pelatihan yang memadai. Untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang berimbang, pemerintah daerah mengkaji dan melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan guna pengembangan tugas sumber daya manusia aparatur di daerahnya. Di samping itu, untuk menyikapi berbagai tuntutan kebutuhan daerah, secara terus menerus dilakukan pengkajian, pembahasan dan pengembangan berbagai jenis pendidikan dan pelatihan, untuk menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Pelaksanaan otonomi daerah berimplikasi terhadap semua bidang penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan masyarakat, termasuk bidang pengembangan dan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Berkaitan dengan hal tersebut perlu dibangun sistem manajemen sumber daya manusia terpadu meliputi: manajemen perencanaan, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi dan aktivitas sumber daya manusia lainnya. Semua itu dalam rangka terwujudnya sumber daya manusia yang kompeten dan profesional dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah guna meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dengan terwujudnya sistem manajemen sumber daya manusia terpadu diharapkan sumber daya manusia mampu berperan ganda sebagai aparatur yang berfungsi mengayomi, melindungi dan melayani masyarakat, juga sebagai anak bangsa yang hidup dan berkembang di atas perbedaan suku, ras, agama, dan kedaerahan. Sumber daya manusia di daerah tidak saja sebagai aset nasional dan komponen penting bangsa, melainkan juga sebagai sarana dan wahana asimilasi dan akulturasi yang mengedepankan nilai kebersamaan, kesejahteraan, simpati dan empati, intern, dan antar golongan. Pembaharuan terhadap pola pengembangan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui penyempurnaan berbagai peraturan perundangan di bidang kepegawaian, penguatan kelembagaan pengelola sumber daya manusia dan pendidikan dan pelatihan, dan memberi perhatian memadai mengenai anggaran, sarana dan prasarana serta sistem penggajian yang dapat menjamin kesejahteraan pegawai.

2. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia di daerah

Reformulasi terhadap birokrasi Indonesia sangat diperlukan, khususnya dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) serta menjawab tuntutan masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, transparan dan bertanggung jawab. Sehubungan dengan hal tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, beserta Instansi terkait, telah menetapkan Rencana Strategis Bidang Pendayagunaan Aparatur Negara, yang bertujuan menciptakan sistem penyelenggaraan pemerintahan berdaya guna, berhasil guna, terbuka dan bertanggung jawab. Tujuan tersebut diwujudkan melalui strategi:

- a. Perampingan organisasi, melalui penataan kembali tugas dan fungsi pemerintah, rasionalisasi organisasi pemerintah dan rasionalisasi di tingkat pusat dan daerah
- b. Penerapan sistem manajemen kepegawaian yang berorientasi kepada penilaian manfaat
- c. Peningkatan pelayanan umum
- d. Pencegahan dan pemberantasan Korupsi Kolusi dan Nepotisme

Strategi tersebut dilaksanakan melalui program: a. Pengawasan aparatur, b. Penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan, c. Peningkatan kualitas pelayanan publik, d. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Di samping itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah melakukan koordinasi pelaksanaan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Yang bertujuan menciptakan Pegawai Negeri Sipil profesional, netral dan dapat mempertanggungjawabkan keputusan serta tindakannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperkenalkan strategi:

1. Memantapkan konsep kepegawaian yang *unified*, dalam menjamin kualitas Pegawai Negeri Sipil yang merata dan memantapkan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai perekat bangsa

2. Memperkenalkan sistem manajemen kepegawaian berdasarkan penilaian manfaat, dalam mendorong terciptanya profesionalisme di lingkungan birokrasi pemerintah
3. Memberlakukan sistem penghasilan yang layak, adil agar dapat memacu kinerja
4. Menyempurnakan sistem penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan agar mendukung peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil
5. Menyempurnakan sistem pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
6. Menyusun kode etik PNS dalam upaya membina sikap dan perilaku PNS sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dan menjamin netralitas PNS
7. Memantapkan sistem manajemen informasi kepegawaian
8. Melakukan rasionalisasi pegawai, dalam rangka mendukung perbaikan komposisi pegawai di tingkat pusat dan daerah.

Dalam rangka memenuhi amanat GBHN serta tuntutan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan oleh aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, diperlukan sumber daya manusia aparatur yang handal dan profesional. Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia aparatur profesional disusun rancangan reformulasi sistem kepegawaian:

1. Mengakomodasi sistem kepegawaian dalam rangka otonomi daerah
2. Mengembangkan sistem ke arah demokratisasi, profesionalisme, dan berorientasi pada kinerja
3. Menyiapkan persyaratan sistem yang dikembangkan

Berikutnya GBHN 1999-2004 mengamanatkan bahwa arah kebijakan tentang penyelenggaraan negara antara lain meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karier berdasar prestasi dengan prinsip memberi penghargaan dan sanksi. Di samping itu perlu dimantapkan netralitas politik Pegawai Negeri dengan tetap menghargai hak-hak politiknya. Seiring dengan hal tersebut, tuntutan masyarakat terhadap reformulasi manajemen publik agar tercipta pemerataan demokratik, mengakomodasikan otonomi daerah, serta peningkatan pelayanan pada masyarakat terus mengemuka. Menjabarkan amanat GBHN serta mengantisipasi tuntutan masyarakat tersebut, perlu dibangun tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yang merupakan sinergi antara komponen pemerintah, swasta dan masyarakat. Dari sisi pemerintahan, sumber daya manusia aparatur harus dapat bekerja profesional, mampu menegakkan supremasi hukum, netral, berfikir desentralistik, transparan, dan akuntabel.

3. Sistem Pembinaan Sumber Daya Manusia

- a. Penyempurnaan sistem penilaian kinerja, sehingga:
 - Hasil penilaian dapat memberi informasi tingkat kinerja dan potensi yang bersangkutan.
 - Hasil penilaian dapat digunakan sebagai bahan perencanaan karier dan perencanaan sumber daya manusia.

- b. Penyempurnaan sistem pengembangan sumber daya manusia, dengan sasaran utama menyelaraskan kinerja sumber daya manusia dengan standar kompetensi melalui analisis organisasional, okupasional, dan individual. Lingkup penyempurnaan sistem meliputi: kegiatan identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, manajemen pendidikan dan pelatihan dan evaluasi purna pendidikan dan pelatihan.
- c. Penyempurnaan sistem pembinaan karier, agar terwujud pola karier yang menggambarkan keterpaduan antara alur karier (organisasional, regional dan nasional) dengan rencana suksesi atas dasar hasil penilaian.
- d. Pembentukan lembaga penilaian dalam skala nasional, regional, dan organisasional guna menyusun rencana suksesi jabatan sesuai peringkat lembaga.

Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur

1. Disiplin

Disiplin diri adalah suatu ciri/tanda kematangan pribadi yang luas. Kepribadian manusia terdiri dari sejumlah aspek yang masing-masing mengandung, banyak unsur/elemen. Disiplin merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kualitas atau keberhasilan manajemen di samping unsur pemahaman dan komitmen. Ketiadaan salah satu unsur tersebut mempunyai dampak kualitas manajemen menjadi kurang baik, oleh karena itu disiplin harus mampu ditanamkan pada seluruh sumber daya manusia dalam manajemen, melalui cara: a. Mengenal diri sendiri, b. Mendisiplinkan diri, c. Memimpin dengan keteladanan, d. Menanamkan semangat kemandirian, e. Menghindari sikap dan perilaku negatif, f. Anggaplah disiplin sebagai cermin ibadah.

Disiplin dalam manajemen sumber daya manusia yang dinyatakan sebagai kualitas usaha dan dihasilkan oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa. Hasil yang dicapai seseorang, termasuk menentukan profesionalisme dan tingkat kedisiplinan orang yang bersangkutan. Di samping itu masalah kedisiplinan juga tidak terlepas dari tiga unsur kebudayaan yang ada pada diri setiap manusia yang dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Unsur kebudayaan tersebut adalah:

- a. **Cipta**, manusia dituntut di dalam suatu pekerjaan untuk dapat menciptakan sesuatu di mana ciptaannya akan menentukan karya serta hasil yang dicapai, di sini perlu kedisiplinan.
- b. **Karsa**, dalam mengerjakan pekerjaan, seseorang harus mengikuti norma/aturan yang telah ditetapkan, apabila melanggar akan dikenakan sanksi. Di sini dituntut adanya kedisiplinan dari individu itu sendiri.
- c. **Rasa**, manusia tidak lepas dari perasaan yaitu kenyamanan bagi dirinya, penghargaan serta rasa keindahan bagi dirinya. Hal ini tidak lepas dari adanya rasa seni yang ada dalam diri tiap individu.

Kedisiplinan, tidak lepas dari keseluruhan nilai budaya kerja yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap sumber daya manusia aparatur, sehingga antara nilai (yang diyakini) dan kerja (sebagai bentuk aktualisasi keyakinan tersebut) akan menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja. Budaya kerja sumber daya manusia aparatur bermanfaat sama bagi

seluruh warga bangsa, prinsipnya demi kepentingan masyarakat. Memberi yang terbaik kepada kepentingan umum merupakan syarat anggota organisasi yang dipengaruhi etos kerjanya karena menghayati makna filosofis kerja keras, sehingga disiplin otomatis tumbuh atas kesadaran, bukan dipaksa.

Tujuh belas pasang nilai dasar budaya kerja atau mengandung 34 unsur nilai yang dikembangkan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2002:16-60).

- a. Komitmen dan konsisten (terhadap visi dan misi guna tercapainya tujuan organisasi dalam pelaksanaan kebijakan negara serta peraturan perundang-undangan yang berlaku).
- b. Wewenang dan tanggungjawab
- c. Keikhlasan dan kejujuran
- d. Integritas dan profesionalisme
- e. Kreativitas dan kepekaan
- f. Kepemimpinan dan keteladanan
- g. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja
- h. Ketepatan/keakuratan dan kecepatan
- i. Rasionalitas dan kecerdasan emosi
- j. Keteguhan dan ketegasan
- k. Disiplin dan keteraturan kerja
- l. Keberanian dan kearifan
- m. Dedikasi dan loyalitas
- n. Semangat dan motivasi
- o. Ketekunan dan kesabaran
- p. Keadilan dan keterbukaan
- q. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan, terutama metode analisis dan pengambilan keputusan).

Pengembangan budaya kerja sumber daya manusia aparatur, diarahkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah melalui pembinaan aparatur yang etis, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab, dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik, sekaligus untuk memantapkan dan memelihara persatuan bangsa dan menjaga integritas nasional secara lestari.

2. Prinsip Meritokrasi

Disiplin merupakan ketaatan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggung jawab sumber daya manusia aparatur. Disiplin berkaitan dengan kewenangan karena kewenangan tidak dijalankan dengan semestinya, maka disiplin lenyap. Sementara meritokrasi yang berkaitan dengan penghargaan merupakan faktor sangat menentukan kelancaran kewenangan/tugas, karena manusia mempunyai kebutuhan materiil, spiritual atau jasmani dan rohani. Manusia merupakan faktor paling menentukan dalam organisasi, termasuk birokrasi pemerintah yang terdiri dari sumber daya manusia aparatur sebagai birokrat profesional karier. Sebagai bagian dari reformulasi birokrasi untuk membangun birokrasi pemerintah, dalam rangka peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur harus terus diupayakan peningkatan kompetensi dengan profesionalisme dan budaya kerja secara disiplin, sehingga mempunyai kemampuan teknis tinggi yang pada tingkat tertentu juga disertai manajerial hebat dengan segala budaya kerja keras dan prestasi tinggi. Hendaknya sesuai harapan masyarakat sekaligus tantangan zaman, harus ditambah

komitmen dan integritas tinggi yang dapat dipertanggungjawabkan dalam segala kreativitas dan inovasinya ketika bekerja. Suatu integritas, komitmen dan tanggungjawab merupakan bahasa lain sebagai bagian dari *good governance* yang merupakan tuntutan masyarakat madani (demokratis, desentralistis dan modern serta multikultural Indonesia).

Sumber daya manusia aparatur harus menyesuaikan diri dengan era reformasi, kemudian memenangkan persaingan global, dengan terus mengembangkan kompetensi dan profesionalisme, komitmen dan integritas tinggi yang dapat dipertanggungjawabkan dalam segala karya kreativitas dan inovasi. Wujudnya, bekerja yang tidak pernah lekas puas dalam pengembangan tradisi budaya kerja keras. Dengan kesadaran tinggi secara bertanggungjawab demi masa depan bangsa dan keberhasilan reformulasi birokrasi dari para pejabat yang menangani kepegawaian dan pejabat pembina kepegawaian, maka secara umum melalui penerapan prinsip meritokrasi akan membuka kesempatan luas untuk maju bagi sumber daya manusia. Aparatur yang *visioner*, unggul dan cakap serta menjadi arena mendorong kompetisi sehat untuk maju (Guozali Saydam, 1997:162).

Penerapan meritokrasi yang mendorong peningkatan kontribusi dari golongan birokrat profesional inilah, diharapkan mewarnai birokrasi pemerintahan di Pusat dan Daerah dimanapun mereka bertugas, dalam tingkat dan jenis jabatan apa pun, sebagai pelaku utama pembangunan yang menerapkan prinsip pemerintahan yang baik. Dalam berbagai teknik untuk meningkatkan kinerja serta produktivitas sumber daya manusia, sistem meritokrasi dinilai paling rasional, pragmatif dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sistem meritokrasi sangat dipengaruhi teori motivasi klasik Pavlovian yang menyatakan, kuat atau lemahnya kaitan antara stimulus dan respons tergantung dari jenis penguatannya. Jika positif dikatakan sebagai penghargaan, yang negatif disebut hukuman.

Dalam pendayagunaan sumber daya manusia aparatur, sejak rekrutmen selalu diupayakan berdasarkan kebutuhan formasi pegawai untuk mewujudkan kompetensi dengan kualifikasi sesuai standar yang ditetapkan. Pola karier dan promosi harus dilakukan berdasarkan prestasi kerja dikaitkan dengan sistem penilaian kerja yang obyektif. Dengan prestasi kerja tinggi, imbalannya ikut tinggi pula, walaupun bukan merupakan hal sederhana dan mudah penerapannya. Untuk sumber daya manusia aparatur, kiranya meritokrasi perlu dikedepankan dengan syarat utama objektivitas tinggi. Meritokrasi adalah model psikologis jitu untuk mendorong motivasi berprestasi, bisa disebut sebagai Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan Plus. Semuanya harus berlangsung dengan mengedepankan nilai disiplin tinggi dari atasan. Sebab sekali saja bawahan diperlakukan subjektif, maka kerugian mereka tidak hanya secara materi, tetapi sakit hati dan merasa frustrasi berkepanjangan merugikan kewajiban yang dapat berpengaruh pada kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat. Penerapan prinsip meritokrasi sangat menentukan keberhasilan birokrasi pemerintah. Birokrasi pemerintah merupakan tulang punggung eksistensi dan kejayaan bangsa. Demikian pula sumber daya manusia aparatur merupakan tulang punggung birokrasi pemerintah.

3. Budaya Malu

Misi bangsa dalam GBHN, menyangkut sumber daya manusia aparatur disebut: "Perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme". Atau mengenai arah kebijakan nasional yang menyebutkan:

1. Meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi
2. Meningkatkan fungsi keprofesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan
3. Meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri, TNI/Polri, untuk menciptakan aparatur yang bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme, bertanggung jawab, profesional, produktif dan efisien.

Segala hal yang dicantumkan dalam misi dan kebijakan nasional menyangkut manusia (aparatur), diharapkan membudaya termasuk sifat rasa malu yang melekat pada profesionalisme, bermuatan logika pengetahuan yang ingin dibudayakan atau menjadi budaya bangsa. Jadi, berkembang budaya malu yang menyatu pada sifat budaya profesional sejati, budaya pengetahuan dan lain-lain yang terus dibudidayakan pada kehidupan sehari-hari bangsa Indonesia.

Sifat profesional sejati antara lain: bangga kepada pekerjaannya dan menunjukkan komitmen pribadi pada kualitas, bertanggungjawab, antisipatif dan penuh inisiatif, tidak menunggu perintah, melibatkan diri secara aktif, selalu mencari terobosan baru, selalu belajar, berusaha meningkatkan kemampuannya, mendengarkan kebutuhan orang yang dilayaninya, mempunyai sifat empati yang tinggi, jujur, dapat dipercaya dan memegang rahasia, terbuka pada saran dan kritik, memiliki komitmen "moral" yang tinggi dan sanggup mempertanggungjawabkan kepada Tuhan.

Budaya malu berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam kehidupan bangsa khususnya bekerja sehari-hari termasuk di lingkungan aparatur negara. Budaya malu masuk dalam budaya kerja, bekerja hakekatnya merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang diharapkan semakin bermutu dan pencapaian suatu tujuan. Manusia makhluk ciptaanNya yang mempunyai akal paling tinggi sehingga mampu beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa karena akal budinya. Tidak wajar kalau kehilangan rasa dalam hidupnya, kemudian masuk pada berbagai fenomena penyimpangan mental atau tingkah laku yang kental dengan tidak mempunyai budaya malu.

PENUTUP

Perlu disadari bahwa pemberian kewenangan penuh kepada daerah, jika tidak diikuti oleh cara pandang yang benar terhadap hakekat Otonomi dalam konteks Negara Kesatuan, dapat membawa Pemerintah Daerah terjebak dalam ego kedaerahan dan primordialisme, yang akan membawa dampak kontra produktif bagi pengembangan karier sumber daya manusia di daerah serta menjadi ancaman bagi pembinaan wawasan kebangsaan di kalangan sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu ditegaskan bahwa pelaksanaan kewenangan yang luas di bidang sumber daya manusia harus dilaksanakan berdasarkan standar, norma, dan prosedur sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah.

Di sisi lain, dirasakan bahwa pengembangan karier tidak akan berjalan optimal, jika hanya dilaksanakan dalam lingkup satu daerah otonom, dengan kapasitas kelembagaan dan jenjang jabatan terbatas. Oleh karena itu dibutuhkan mekanisme pengembangan sumber daya manusia aparatur dilandaskan pada kerjasama antar daerah, baik antar daerah Kabupaten/Kota maupun Propinsi, agar distribusi sumber daya manusia aparatur dapat berjalan proporsional. Dengan demikian akan terdapat reformulasi dan optimalisasi pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia aparatur dan efisiensi di dalam pengelolaan sumber daya manusia di daerah. Mekanisme kerjasama antar daerah di bidang sumber daya manusia diperlukan dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia di daerah yang diharapkan di era reformasi antara lain: 1. Mampu sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa, serta memiliki idealisme dan nasionalisme tinggi, 2. Netral, diapresiasi oleh semua pihak, 3. Profesional dan mampu mengembangkan daya saing, 4. Mampu mengakomodasi berkembangnya swadaya masyarakat, 5. Mempunyai sikap dan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan serta pengayoman kepada masyarakat.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka dapat dipastikan bahwa reformulasi pengembangan sumber daya manusia di daerah harus dilakukan secara terus menerus/berkesinambungan guna peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam berbagai aspek, baik aspek intelektual, manajerial maupun perilaku. Berkaitan dengan hal tersebut, hal yang perlu direformulasi antara lain: pola pengembangan, pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

DAFTAR PUSTAKA

- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju: Mandar Maju, 1995.
- , *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Bandung: Mandar Maju, 2004.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik I, II, III* (Bahan Kuliah Paska Sarjana IPDN dan STIA), Bandung: 2005.
- , *Reformasi Birokrasi* (Bahan Presentasi di Beberapa Seminar), Bandung: 2006.
- , *Kebijakan Kepegawaian di Era Otonomi Daerah* (Bahan Ceramah & Wacana Kinerja Vol. 6 No. 5), Bandung: 2003.

-----, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi* (Dalam proses cetak), Bandung: 2007.

-----, *Reformasi Birokrasi dan Good Governance* (Bahan Ceramah), Jakarta: 2007.

-----, *Good Governance dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik* (Bahan Ceramah), Jakarta: 2007.

-----, *Good Governance dan Good Corporate Governance* (Dalam proses cetak), Bandung: 2007.

Sedarmayanti dkk., *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: 2005.

Undang-undang No. 32 Tahun 2003 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Manajemen Kepegawaian