



Strategi Pengembangan Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Otonomi Daerah

Marthina Raga Lay

Jurusan Ilmu administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana,
Email: tinwini.tw@gmail.com

Abstrak

Sejalan dengan diterapkannya otonomi daerah atau sistem desentralisasi, dimana pemerintah memberikan kewenangan yang besar kepada daerah untuk menyelenggarakan berbagai urusan pemerintahan, perlu dilakukan berbagai upaya untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia aparatur Pemerintah Daerah agar terciptanya pemerintahan daerah yang memiliki kapasitas yang berkelanjutan (sustainable) dalam penyelenggaraan pemerintahannya, sehingga peningkatan kesejahteraan masyarakat dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan adanya otonomi daerah, diharapkan pelayanan untuk masyarakat umum dapat dilakukan secara maksimal. Untuk keberhasilan dalam pengembangan aparatur yang diberdayakan dapat ditempuh melalui strategi proses pelatihan dan Penekanan pada tanggung jawab dan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Kata Kunci: *Strategi Pengembangan, Aparatur Pemerintah, Otonomi Daerah.*

Abstract

In line with the implementation of regional autonomy or the decentralization system, in which the government gives great authority to the regions to carry out various government affairs, it is necessary to make various efforts to develop the human resource capacity of the Regional Government apparatus so that regional government has sustainable capacity in implementing governance, so that the improvement of people's welfare can be achieved effectively and efficiently. With regional autonomy, it is hoped that services for the general public can be carried out optimally. For success in the development of empowered apparatus, this can be achieved through a training process strategy and an emphasis on responsibility and authority in accordance with their main tasks and functions.

Keywords: *Development Strategy, Government Apparatus, Regional Autonomy.*

PENDAHULUAN

Kepemerintahan yang baik (good governance) adalah pemerintah yang responsif dan profesional dalam menjalankan tugas pemerintahannya, khususnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi masyarakatnya. Apa saja masalah yang terjadi di dalam kehidupan masyarakatnya dengan sikap ditangani. Pemerintah seperti itu berperan sebagai pemecah masalah bukan sebagai penimbul masalah. Bahkan pemerintah yang baik itu justru berperan mencegah dan menghindari timbulnya masalah. Namun sayangnya pemikiran pemerintahan yang baik ini belum berkembang subur di dalam tubuh aparatur penyelenggara pemerintahan daerah kita.

Sejalan dengan diterapkannya sistem desentralisasi, dimana pemerintah memberikan kewenangan yang besar kepada daerah untuk menyelenggarakan berbagai urusan pemerintahan, dilakukan berbagai upaya untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Tujuannya adalah terciptanya pemerintahan daerah yang memiliki kapasitas yang berkelanjutan (sustainable) dalam penyelenggaraan pemerintahan, sehingga peningkatan kesejahteraan masyarakat dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur ini masih belum dapat dikelola dengan baik. Hal ini ditunjukkan antara lain oleh, masih sulitnya mengubah cara pikir (mindset) dan cara kerja aparatur, masih rendahnya disiplin dan etika pegawai, sistem karier yang belum sepenuhnya berdasarkan prestasi kerja, sistem remunerasi yang belum memadai untuk hidup layak, rekrutmen yang belum dilakukan berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja, serta pengawasan yang masih lemah dan belum berfungsi secara optimal. Akibatnya dari berbagai persoalan tersebut adalah pelaksanaan pelayanan publik yang efisien dan efektif, yaitu cepat, tepat dan transparan, belum dapat diwujudkan.

Siagian (1996) mengemukakan bahwa rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh simpang siurnya perundang-undangan yang mengatur bidang kepegawaian; merajalelahnya "spoill syatem" dalam penerimaan; pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai; tidak adanya data statistik yang akurat tentang jumlah pegawai negeri yang menimbulkan kesukaran dalam kebijaksanaan di bidang kepegawaian; sistem penilaian yang tidak objektif; pendidikan dan pelatihan yang tidak berarah; banyaknya instansi yang turut campur tangan dalam memecahkan masalah kesejahteraan pegawai; dan pendapatan pegawai negeri yang rendah yang membawa implikasi pada rendahnya semangat kerja dan sukarnya menegakkan disiplin pegawai.

Tudingan terhadap adanya perilaku yang disfungsi terhadap aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas pelayanan masyarakat (public service) di kantor-kantor pemerintah daerah telah lama terdengar. Mereka dicap hanya mementingkan diri sendiri dari pada mengurus kepentingan warga. Mereka tidak peduli dengan keluhan, masalah, dan aspirasi masyarakat. Aturan bisa mereka plintir seenak hati, dan prosedur yang mudah bisa dibuat berbelit-belit. Kecepatan dan keakuratan pelayanan bukan target mereka, walaupun slogan "one day service" terus dikumandangkan. Penyimpangan dan pemborosan sering terjadi, seperti terungkap setiap tahun dari hasil temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang jumlahnya semakin lama makin spektakuler.

Sebenarnya kecaman terhadap perilaku buruk aparat pemerintah daerah ini bukanlah barang baru, dan fenomena ini bukan terjadi di Indonesia saja, di Amerika Serikat terjadi peningkatan perilaku jelek para pejabat pemerintah local, dimana mereka banyak yang terlibat skandal seperti pemborosan, penyelewengan dan penyalahgunaan kepercayaan masyarakat (Steinberg dan Austern, 1990). Pengungkapan kejelekan aparat pemerintah itu tentu bukanlah untuk ditangisi, tapi untuk dicarikan upaya pemecahannya. Upaya menumbuhkembangkan aparat pemerintah daerah yang responsif dan profesional dalam mengatasi permasalahan masyarakat merupakan suatu keniscayaan dalam era otonomi daerah dewasa ini. Jika kita tidak melangkah kesana, pemerintahan daerah kita akan bangkrut alias ditinggalkan oleh masyarakatnya.

Dalam hubungan itu menurut Djohan (2002), sekurang-kurangnya ada dua pertanyaan serius yang harus kita diskusikan. Pertama, bagaimana membentuk sosok aparat pemerintah daerah yang peduli terhadap permasalahan masyarakat. Kedua, apa yang bisa dilakukan oleh aparat pemerintah daerah agar permasalahan masyarakat bisa ditangani dengan baik. Untuk menjawab pertanyaan yang pertama, beberapa segi dari keberadaan aparat pemerintah seperti:

Rekrutmen pegawai, dari mana kader-kader aparatur pemerintahan berasal, yang berlaku saat ini belum menjamin terjaringnya calon-calon terbaik. Gejala nepotisme, putra asli daerah, koneksi, dan penggunaan uang pelican merupakan faktor penghambat yang utama. Untuk itu diperlukan suatu standar persyaratan yang lebih tinggi, model insentif yang menggiurkan, lembaga penyeleksi yang obyektif, prosedur yang eksaminasi yang lebih ketat dalam proses penjaringan dan penyaringan calon-calon pegawai yang akan direkrut. Setelah tahap rekrutmen diperlukan suatu tahap transisi sebelum seorang pegawai memperoleh tugas dan tanggungjawab kedinasan. Untuk itu pendidikan tentang seluk beluk pemerintahan dan kepamongprajaan perlu diberikan guna menanamkan komitmen pengabdian dan pelayanan yang kuat sekarang dengan

pendidikan kedinasan maupun program pra-jabatan perlu disempurnakan, termasuk program diklat lainnya.

Dalam pada itu, ukuran-ukuran baku yang dapat menjadi acuan objektif untuk promosi karir perlu disusun. Begitu pula perencanaan karir dan pengawasan terhadap ketentuan promosi perlu diadakan melalui pendekatan meritokrasi.

Diberlakukannya Undang Undang No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang sekarang sudah direvisi menjadi Undang Undang No 12/2008 tentang Pemerintahan Daerah, membawa dampak terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah, restrukturisasi organisasi pemerintah daerah reposisi pegawai baik pegawai pusat di daerah maupun pegawai negeri daerah itu sendiri, serta aktualisasi kebijakan-kebijakan pemerintah (daerah). Untuk itu prinsip petunjuk pelaksanaan tugas, dan atau petunjuk teknis pelaksanaan tugas dari pemerintahan yang lebih tinggi tampaknya tidak bisa dipertahankan lagi. Mengingat karena dengan pelaksanaan otonomi daerah, seluruh jajaran pemerintah daerah dituntut dan ditantang dengan kata profesionalisme.

Profesionalisme aparatur pemerintah (daerah) ditandai dengan pelaksanaan tugas bagi aparatur pemerintah sesuai dengan tuntutan reformasi yang kini sedang digulirkan. Profesionalisme aparatur pemerintah tersebut mensyaratkan: 1) aparatur yang menguasai konsep (teori), dan 2) aparatur yang dapat mengimplementasikan konsep-konsep (teori) tersebut, sehingga aparatur pemerintah daerah dapat mengembangkan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Fungsi abdi negara dan abdi masyarakat antara lain; fungsi pelayanan, dan fungsi pemberdayaan masyarakat, serta fungsi pembangunan sosial-ekonomi, dan politik. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut diharapkan mampu mewujudkan kepedulian aparatur pemerintah terhadap rakyatnya, sehingga masyarakat dapat merasakan nilai lebih dari aparatur pemerintah. Oleh karena itu dengan adanya optimalisasi fungsi-fungsi ini akan membawa masyarakat kita pada harapan akan pemerataan keadilan yang dapat dijadikan pedoman dalam menciptakan ketahanan masyarakat, kemandirian masyarakat, dan kesejahteraan masyarakat.

Dengan adanya reformasi, masyarakat menginginkan suatu pemerintahan yang baik (good governance), sehingga pada gilirannya Indonesia dijalankan dengan sistem pemerintahan yang bersih (clean government) dari unsur kolusi, korupsi, dan nepotisme. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah daerah, maka faktor pengembangan kapasitas aparatur menjadi sangat urgen.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian pustaka (Library research) yaitu penelitian dengan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mengolah. Penelitian pustaka (Library research) merupakan penelitian yang objeknya dicari dengan berbagai informasi pustaka seperti buku, jurnal ilmiah, majalah, dan dokumen.

Sumber data

1. Data Primer

Untuk mencari data dari penelitian ini, penulis menggunakan sumber data primer yaitu data yang menjadi sumber utama dari penelitian pustaka dengan mencari berbagai literatur-literatur yang berkaitan dengan judul artikel ini.

2. Data sekunder

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep pengembangan kapasitas.

Sumber daya aparatur pemerintah merupakan unsur vital dan strategis dalam penyelenggaraan

pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah. Khusus bagi pemerintah daerah, kebutuhan akan sumber daya aparatur yang kompeten dan memiliki integritas dirasakan semakin mengemuka semenjak kebijakan otonomi daerah diterbitkan tahun 1999.

Istilah pemberdayaan dapat dimaknai sebagai upaya untuk membuat individu atau kolektivitas individu tertentu bergeser dari suatu kondisi yang “tidak berdaya” menjadi “berdaya.” Pengertian ini lebih cocok jika digunakan pada kelompok masyarakat miskin atau masyarakat dibawah garis kemiskinan.

Dalam konteks pemberdayaan aparatur pemerintah daerah, pengertian yang mengarah pada “mengubah kondisi yang tidak berdaya” tentu saja tidak relevan. Aparatur pemerintah daerah bukan tidak berdaya, akan tetapi kompetensi yang mereka miliki seringkali kurang memadai dalam menunjang pelaksanaan tanggung jawabnya.

Dengan demikian pengertian pemberdayaan aparatur pemerintah daerah setidaknya mengandung dua substansi penting, yaitu peningkatan kompetensi dan upaya transformasi kompetensi menjadi kinerja.

- a. Peningkatan kompetensi. Sebagaimana yang disampaikan menteri PAN, Taufiq Effendi, bahwa sebagian besar PNS saat ini dinilai berkualitas rendah. (kompas, 12 Jan 2006). Ini berarti dibutuhkan upaya untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki aparatur pemerintah pada umumnya, dan aparatur pemerintah daerah pada khususnya, terutama dengan diterapkannya kebijakan otonomi daerah, aparatur pemerintah daerah dihadapkan pada tanggung jawab yang lebih besar yang membutuhkan kompetensi yang lebih memadai.
- b. Adanya upaya membuat kompetensi sebagai potensi yang dimiliki aparatur pemerintah daerah dapat diaktualisasikan menjadi kinerja. Dalam konteks pemberdayaan aparatur pemerintah, kompetensi merupakan ukuran kemampuan seorang aparatur untuk menyelesaikan suatu tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya. Untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan, aparatur yang kompeten membutuhkan dorongan (motivasi) yang kuat. Kompetensi dan motivasi saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Seorang aparatur pemerintah membutuhkan instruksi, informasi yang jelas tentang apa dan bagaimana perannya dalam suatu unit kerja agar penyelesaian tanggung jawabnya menjadi lebih efektif. Kebingungan dan kekecewaan yang seringkali dirasakan oleh seseorang aparatur yang kompeten dan bermotivasi tinggi biasanya diakibatkan oleh ketidakjelasan peran yang dimainkannya dalam organisasi, dan hal ini akan mengakibatkan disorientasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam konteks tata kelola daerah (local governance), kinerja sumberdaya aparatur pemerintah daerah perlu terus ditingkatkan. Peningkatan itu berhubungan erat dengan pembinaan dan pengembangan peran aparatur pemerintah daerah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam hal ini, peran pegawai sebagai salah satu unsur pendukung berjalannya roda organisasi harus dikelola dengan strategi yang tepat dan disesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku didalam organisasi yang bersangkutan. (Supriyadi; 2004)

Dalam skala nasional, strategi pemberdayaan aparatur pemerintah daerah itu merupakan bagian dari reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan good governance. Dalam skala daerah, strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya aparatur pemerintah daerah menjadi landasan penting dalam mewujudkan good local governance (tata kelola daerah yang baik). Disadari sepenuhnya bahwa peningkatan kinerja tata kelola daerah sulit terjadi, tanpa pengembangan kompetensi aparatur pemerintah yang menjadi pelaksananya.

Pengembangan kapasitas dalam pemerintahan sering dilakukan dengan memberikan cara-cara terbaik untuk membantu pemerintah dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini termasuk membangun kemampuan pemerintah dalam penyusunan anggaran, mengumpulkan pendapatan, membuat dan melaksanakan undang undang, membuat pengelolaan anggaran lebih transparan dan akuntabel, serta

memerangi korupsi. Dalam konteks yang lebih sempit, pengembangan kapasitas pemerintah daerah mencakup upaya-upaya untuk menyesuaikan, mereformasi, dan memodifikasi seluruh kebijakan, peraturan, prosedur, mekanisme kerja, koordinasi, meningkatkan keterampilan dan kualifikasi aparatur Pemerintah daerah; dan mengubah sistem nilai dan sikap yang dijadikan acuan aparatur pemerintah daerah, agar mampu menyelenggarakan tata pemerintahan yang demokratis dan mensejahterakan masyarakat.

UNDP (1999) mengartikan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan individu, kelompok, organisasi, institusi dan masyarakat untuk melaksanakan fungsi mereka, termasuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan mereka.

Dari pengertian ini maka pengembangan kapasitas dapat dianalisis dari tiga level, yaitu (1) tingkat sistem, (2) tingkat organisasi, (3) tingkat individu, yang ketiganya merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya. Pembagian level ini hanya untuk memudahkan analisis terhadap kapasitas tersebut.

Dengan demikian konsep pengembangan kapasitas ini menjadi suatu konsep yang berkaitan dengan kemampuan (ability) dari suatu organisasi atau kelembagaan dalam mencapai tujuannya secara efektif, efisien dan secara berkelanjutan. Grindle (dalam Nugroho: 2016). Sedangkan konsep yang berhubungan dengan kapasitas pemerintah daerah dengan pembangunan berorientasi kerakyatan menurut Eade (1997) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas pada dasarnya adalah karakteristik organisasi yang dihubungkan dengan partisipasi, pemberdayaan, civil society dan partisipasi publik. sehingga Eade menyebutkan ada 3 strategi utama dalam pengembangan kapasitas yaitu, (1) penguatan organisasi dan manajemen; (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana; (3) Network. Pendapat ini diperkuat oleh pendapat Edralin (dalam Nugroho; 2016) ada lima strategi utama yaitu, (1) penguatan organisasi dan manajemen, (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana, (3) Network, (4) lingkungan, dan (5) kemampuan fiskal dan program.

Strategi pengembangan Aparatur Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan Otonomi Daerah.

Untuk mendukung pelaksanaan pembangunan termasuk pembangunan di daerah, maka pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah harus mampu diturunkan dalam sejumlah strategi, yang lebih mudah untuk diukur tingkat keberhasilan dari pengembangan kapasitas tersebut. Dengan demikian, sesuai dengan level pengembangan kapasitas sebagaimana dikemukakan oleh UNDP, maka strategi pengembangan kapasitas pemerintah daerah mencakup tiga level intervensi, yang akan diuraikan dalam tulisan ini yaitu sebagai berikut:

- a. Level sistem: masalah yang dijadikan ukuran dalam kapasitas tersebut adalah *"enabling environment"*, yaitu satu kemampuan dari sebuah sistem dalam memberikan dukungan kepada elemen-elemen sistem, yang menjadi subsistemnya untuk menjalankan fungsinya secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Strategi yang berhubungan dengan aspek sistem adalah intervensi pada pengaturan kerangka kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan. Penerapan standar operasional prosedur (SOP) belum sepenuhnya dilaksanakan oleh SKPD. Sementara untuk standar pelayanan Minimal (SPM) belum semua SKPD membuatnya. Pemerintah daerah dan aparaturnya, masih terjebak pada penafsiran yang berbeda terhadap berbagai kebijakan pemerintahan daerah, dengan kesan bahwa masyarakat sekedar menunggu setiap program apa yang akan digulirkan oleh pemerintah. Strategi yang dibangun dalam aspek ini adalah Pengaturan kerangka kerja dan kebijakan harus berangkat dari konsepsi berdasarkan Undang Undang Nomor 32/2004 yang dioperasionalkan melalui peraturan pelaksanaan berupa PP dan peraturan teknis seperti Kepmen dan Inmen. Pada tingkat daerah, daerah menindaklanjuti dengan pembuatan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah.

- b. Level kelembagaan: Pada level kelembagaan masalah yang dijadikan ukuran adalah dukungan aspek-aspek yang ada dalam organisasi dalam menyumbang kapasitas organisasi tersebut seperti kultur organisasi, struktur organisasi, kompetensi organisasi dan proses-proses organisasi.

Dalam aspek kultur organisasi; strategi yang harus dibangun di daerah adalah berkaitan dengan kualitas budaya organisasi yang kondisinya saat ini sangat kritis. Budaya korup, bahkan dilakukan dengan secara terbuka dan bersama-sama merupakan indikasi yang paling kuat untuk menunjukkan bahwa dalam aspek kultur ini dibutuhkan strategi yang efektif untuk penyelesaiannya. Banyak pendapat yang menyebutkan perbaikan budaya organisasi harus dimulai dari level manajemen puncak, namun jika saja instrumen di level bawah diperbaiki dan dipatuhi, budaya organisasi ini diyakini akan mengalami perubahan. Sebab budaya kelompok secara tidak langsung terbentuk dari perilaku individu. Yang dibutuhkan bagaimana agar nilai baik dalam individu tersebut bisa semakin menguat dan memberikan penegasan atas kultur kurang baik dalam kelompok. Untuk membangun hal ini ada beberapa strategi yang dapat dikembangkan, diantaranya standar perilaku atau kinerja, nilai-nilai organisasi dan manajemen, gaya manajemen dan kepemimpinan; cara pandang dan persepsi organisasi.

Dalam aspek struktur organisasi, lemahnya fungsi pengendalian serta kelemahan dalam aspek kultur organisasi pemda saat ini, berawal dari kurang tertibnya dalam penataan struktur organisasinya. Ciri struktur organisasi yang sehat, dimana kewenangan (authority) yang dimiliki oleh suatu jabatan publik seharusnya sebangun dengan kekuasaannya (power). Namun yang terjadi seringkali justru kesenjangan antara kewenangan dan kekuasaan ini sangat lebar. Kesenjangan ini muncul akibat terlalu kuatnya intervensi organisasi informal ke dalam organisasi formal. Kebijakan-kebijakan publik yang muncul tidak lahir dari perdebatan yang terbuka antara lembaga legislatif dan eksekutif di forum sidang DPRD. Tapi justru sebaliknya, sehingga akuntabilitas kebijakan publik menjadi sangat kabur (Fadillah Putra, 2003). Untuk itu strategi yang seharusnya dapat dibangun dalam aspek ini meliputi hirarki wewenang; mekanisme kontrol dan pengendalian; serta mekanisme koordinasi dan mekanisme kerja lainnya yang berhubungan dengan struktur kelembagaan pemerintahan daerah. Penataan struktur organisasi pemerintah daerah dikembangkan berdasarkan azas efektivitas dan efisiensi organisasi yang ditandai dengan bentuk organisasi yang ramping, datar, dan sesuai dengan kebutuhan. proses pengambilan keputusan organisasi dikembangkan berdasarkan pada model pengambilan keputusan yang baik (pengumpulan data yang akurat, partisipatif, pengembangan alternatif secara cerdas, dan pemilihan satu alternatif terbaik). Pemerintah daerah harus mengembangkan prosedur dan mekanisme kerja yang urut, runtut, logis, tidak tumpang tindih, mengarah pada satu titik/tujuan, dan tidak bolak balik dengan standar yang terukur. Pemerintah daerah harus mengembangkan instrumen manajemen berupa pedoman kerja, peralatan, sarana dan prasarana sebagai fasilitas untuk mencapai tujuan. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah perlunya mengembangkan sistem koordinasi antara satu unit dengan unit yang lainnya.

Aspek kompetensi organisasi. Aspek kompetensi organisasi berkaitan dengan kemampuan dari perangkat pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan yang berorientasi kerakyatan. Untuk mendukung hal ini maka penguatan kelembagaan melalui perumusan kewenangan organisasi, besaran tugas serta bentuk kelembagaan yang memungkinkan mendukung pencapaian tujuan pembangunan harus selalu dikembangkan. Salah satu strategi yang saat ini cukup berkaitan dengan pengembangan kompetensi organisasi adalah adanya pelimpahan kewenangan dari pemerintah daerah kabupaten/kota ke kecamatan dan kelurahan. Dengan kedudukan kecamatan dan kelurahan sebagai pelaksana langsung pelayanan kepada masyarakat, selain akan memperpendek rantai birokrasi juga diharapkan semakin menguatkan kelembagaan kecamatan dan kelurahan sebagai ujung tombak pemerintah daerah dalam pelayanan publik. keuntungan lain dari pendelegasian kewenangan ini adalah percepatan waktu pelayanan, penghematan biaya layanan serta semakin dekatnya rantai pengendalian

publik terhadap kinerja yang dilakukan pemerintah sebagai penyelenggaraan layanan publik.

Strategi yang berhubungan **aspek proses organisasi**. Strategi dalam aspek ini berhubungan dengan bagaimana pihak pemerintah daerah melakukan komunikasi serta hubungan kerja dengan pihak internal maupun eksternal organisasi didalamnya termasuk mekanisme perencanaan dan monitoring dan evaluasi. Fungsi komunikasi dan informasi selayaknya mendapatkan peran yang cukup dalam strategi ini. Sebab pada kenyataannya yang selama ini kurang diperhatikan oleh pemerintah daerah. Melalui strategi ini diharapkan proses-proses organisasi menjadi terkomunikasikan dengan baik diantara seluruh stakeholders, yang pada gilirannya tentu memberikan dukungan yang positif bagi percepatan proses pembangunan itu sendiri.

- c. **Level individu:** Pada level individu/aparatur masalah yang dijadikan ukuran adalah tingkat pendidikan aparatur pemerintahan daerah, ketrampilan aparatur pemerintahan daerah, dan tingkat pengetahuan aparatur pemerintahan daerah, yang menunjukkan kualitas dan kompetensi aparatur yang masih perlu ditingkatkan, antara kecakapan dan skill individu aparat belum sepenuhnya relevan dengan jabatan yang diembankan kepadanya. Tingkat pendidikan aparatur cenderung hanya memenuhi syarat formal belaka tanpa mempertimbangkan kesesuaian dan relevansi antara job yang diemban. Gelar kesarjanaan dan ahli madya bukanlah sebagai bukti bahwa aparatur yang bersangkutan memiliki kompetensi teknis dan skill tapi cenderung bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki tidak sepenuhnya mendukung dan bahkan menambah bobot leadership dan manajemen skill dalam tata pemerintahan dan pelayanan publik.

Intervensi pada peningkatan kualitas individu aparatur pemerintah daerah, agar memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi kerja, sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). SDM aparatur pemerintah daerah harus dilatih dengan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya sehingga menjadi kompeten. Strategi dalam aspek sumber daya manusia organisasi merupakan strategi yang sangat penting untuk pemerintah daerah saat ini. Hal ini sejalan dengan kenyataan rendahnya kualitas sumber daya aparatur yang ada. Pengembangan strategi dimulai dari sejak sistem rekrutmen pegawai, penempatan sampai dengan pola jenjang karir dan sistem imbalan yang diterima oleh aparatur. Strategi rekrutmen pegawai seharusnya diarahkan kepada kompetensi yang dibutuhkan. Pelanggaran atas prinsip ini, seperti praktek KKN yang terjadi selama ini telah semakin memperburuk kualitas aparatur yang masuk dalam jajaran birokrasi. Dengan input yang kurang terseleksi dengan baik tersebut pada tahapan selanjutnya, pola penempatan pegawai, pola jenjang karir dan sistem imbalan yang tidak kondusif semakin memperumit persoalan dalam aspek sumber daya ini. Dengan demikian strategi yang dibangun dalam aspek ini harus betul-betul dilakukan dilakukan secara mendasar dan konsisten. Pelanggaran yang terjadi pada sebagian siklus penerimaan dan pembinaan pegawai akan berakibat pada kualitas aparatur secara keseluruhan. Strategi berikut yang harus dibangun dalam aspek ini adalah pengembangan kualitas aparatur yang menyangkut dengan kompetensi dan sikap profesional aparatur. Pemilihan jenjang dan jenis pendidikan dan pelatihan dibuat dalam pola yang jelas dan disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Selain itu strategi lain yang dapat dibangun yang berhubungan dengan aspek sumber daya manusia ini adalah pengembangan pola karir pegawai yang terbuka, lintas daerah serta pola hubungan kerja yang sifatnya kontrak dalam jangka waktu tertentu serta mendorong terciptanya etika birokrasi secara kolektif yang mengarah kepada nilai-nilai profetik yang selama ini telah menjadi nilai etika secara individu masyarakat Indonesia, termasuk aparturnya.

Untuk keberhasilan dalam pengembangan aparatur yang diberdayakan dapat ditempuh melalui strategi dalam :

1. Proses pelatihan untuk mempersiapkan individu dan tim agar berkinerja pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi.
2. Penekanan pada tanggung jawab dan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Reformasi ini menuntut dilakukannya hal-hal sebagai berikut :

1. Menanggalkan nilai lama yang tidak relevan lagi dengan kebutuhan atau kondisi yang ada dewasa ini.
2. Merevitalisasi nilai-nilai lama yang masih relevan dengan kondisi, kebutuhan, serta kontekstualitas masyarakat saat ini.
3. Mempersiapkan diri dalam memberi jawaban terhadap berbagai permasalahan baru yang merupakan akibat dari sebuah era baru.
4. Merubah paradigma pelayanan dengan fokus pada kepuasan dan atau keinginan masyarakat yang dilayani. Hal ini dapat terwujud apabila paradigm senang dilayani, berhasil diubah menjadi gemar melayani masyarakat dengan menyajikan pelayanan sepenuh hati dengan menggunakan sikap (4-p) :
 - a. **Passionate** (gairah) ; artinya meningkatkan semangat kerja bagi diri sendiri, dan orang lain dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi masyarakat. Karena itu, maka kata gairah berarti menghadirkan antusiasme dan perhatian yang tulus akan panggilan tugas yang telah dipercayakan untuk mengabdikan diri kepada bangsa dan Negara.
 - b. **Progressive** (progresif); artinya menciptakan cara-cara baru dalam melayani masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat mengacu pada pelayanan prima. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan, dan atau keinginan masyarakat. Untuk mewujudkan pelayanan tersebut diperlukan standar pelayanan yang dapat dijadikan pedoman dalam melayani, dan panduan bagi yang dilayani.
 - c. **Proactive** (proaktif); diperlukan proaktif aparatur pemerintah untuk mengikutsertakan masyarakat dalam pembangunan dan untuk melaksanakan kewajiban-kewajibannya termasuk dalam melayani masyarakat. Untuk itu sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat tidak dapat berdiam diri dalam memfasilitasi masyarakat, sehingga tercipta keterpaduan antara masyarakat dan aparatur pemerintah dalam menjalankan roda reformasi yang kini tengah bergulir
 - d. **P-ositif** (positif) berarti berpikiran dan bertindak positif dan menjalankan kegiatan sehari-hari. Perwujudannya dicerminkan dalam merencanakan sesuatu dengan rencana positif, menindaklanjuti sesuatu dengan tindakan yang positif, berpikir dan berfikir terus dengan pikiran-pikiran yang positif, serta memandang sesuatu dengan pandangan positif, sehingga kita menghasilkan sesuatu dengan hasil yang positif.

Untuk itu perlu disadari bahwa misi diciptakan bukan tanpa maksud, melainkan sebagai pemandu dalam mencapai tujuan yang hendak diwujudkan. Dengan demikian mission driven strategy akan menawarkan berbagai keunggulan seperti:

1. Meningkatkan efisiensi karena para pemimpin dan staf dituntut untuk mencapai tujuan inti organisasi.
2. Memberikan hasil yang lebih baik.
3. Lebih inovatif dan fleksibel.
4. Meningkatkan gairah kerja pada semua anggota organisasi.
5. Fokus pada pemberdayaan (aparatur-masyarakat).

Sementara Notoatmojo (2015) menyatakan bahwa pengembangan SDM aparatur sangat penting, karena dapat meningkatkan kemampuan aparatur, baik kemampuan profesionalnya, wawasannya, kepemimpinannya maupun pengabdianannya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan SDM khususnya pada organisasi pemerintah menurut Siagian (2015), ada beberapa alasan utama yaitu (1) ada pegawai baru yang tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya; (2) pengetahuan pegawai yang perlu pemutakhiran; (3) perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya; dan (4) kemungkinan perpindahan pegawai.

Otonomi daerah berdasarkan Undang Undang nomor 32 Tahun 2004 menganut prinsip keragaman, partisipasi masyarakat secara aktif, demokratis dan keadilan melalui prinsip-prinsip tersebut pemerintah

daerah diberi kewenangan sangat luas dengan harapan supaya mampu mengembangkan daerahnya sendiri menjadi daerah dengan masyarakatnya yang sejahtera. Agar pemerintah daerah dapat mengembangkan daerahnya menjadi daerah dengan masyarakatnya yang sejahtera tersebut maka pemerintah daerah harus melakukan capacity building. Dengan pengembangan kapasitas pada ketiga level pengembangan, maka pemerintah daerah akan dapat mengembangkan diri sebagai organisasi penyelenggara pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien. Pemerintah daerah yang kapabel dan kredibel akan efektif dan efisien dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Pemerintah daerah yang demikian adalah pemerintah daerah yang melaksanakan fungsinya secara benar yaitu memberikan pelayanan publik yang prima.

SIMPULAN

Pelaksanaan otonomi daerah memerlukan pemberdayaan karyawan/aparatur pemerintah (daerah) sehingga aparatur tidak lagi mengandalkan komando dalam melaksanakan tugasnya, melainkan bertumpu pada kapabilitas dan akuntabilitas. Pengembangan aparatur yang diberdayakan ditempuh melalui strategi proses pelatihan untuk mempersiapkan individu dan tim agar berkinerja pada tingkat tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi, dan Penekanan pada tanggung jawab dan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Pemerintah daerah sebagai suatu entitas publik dituntut untuk mengembangkan berbagai strategi dalam pengelolaan organisasinya. Kepentingan ini berhubungan dengan peningkatan kualitas fungsi layanan yang harus diberikannya. Untuk itu Pengembangan/pendayagunaan aparatur pemerintah daerah pada gilirannya diharapkan akan bermuara pada aparatur yang inovatif dan kreatif dalam menciptakan masa depan yang ideal buat bangsa dan negara tercinta ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, A. 2015. *Administrasi Publik: desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*. Yogyakarta : Terbitan: Gajah Mada University Press.
- Eade, D., 1998. *Capacity Building: an Approach to People Centered Development*, Oxford UK, Oxfam GB
- Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Jansen S., 2000. *Strategi Adaptif Abad ke 21*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hatta, Herman, dkk. 2022. *Model Model Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Penerbit Widina
- Lukman S. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- Nawawi, Juanda. 2017. *Desentralisasi dan Kinerja Pelayanan Publik*. Percetakan Laphas Makasar.
- Nurkholis, H. 2015. *Pengembangan Kapasitas Pemda: Upaya Mewujudkan Pemda Yang Mensejahterakan Masyarakat*, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 1, Nomor 1, September 2015.
- Notoatmodjo, S. 2015 *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugraha, 2016. *Pengembangan Kapasitas (capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jurnal. LAN 2016.
- Muskasa, O., 2020. *Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Indonesia. Konsep, Pencapaian dan Agenda ke depan*. Badan Perencanaan Nasional .
- Siagian, SP. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, et al. 2015 *Desentralisasi dan tuntutan penataan Kelembagaan dan Ekonomi Rakyat*, Bandung: Humaniora.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: reformasi birokrasi dan Manajemen Pegawai negeri Sipil*, PT Refika Aditama
- Suprpto, R. 2022. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*, Jakarta: PT Gunung Agung.
- Surbakti, R.. 2002. *Membangun Moralitas Publik Menuju Indonesia Baru*. (Paper).

Arvia Oktarina, Mochammad Mustam, Manajemen Sumber Daya ASN Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di BKPPD Kota Pekalongan.jurnal
Peraturan Presiden Republik Indonesia No 59 Tahun 2012 tentang *Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.
Undang Undang No 23 Tahun 2014, *tentang Pemerintahan Daerah*.
UNDP, 1999, *Capacity Assesment and Development*, <http://www.undp.org>