

## **Strategi Pengembangan Sumberdaya Aparatur Pemerintah Di era Otonomi Daerah**

**Oleh: Udin Hamim**

### **Abstract**

The acts No.32 year 2004 concerning government of area as completion uu no.22 in 1999. Because this uu have given meaning is new to nature and scope autonomous of area that is in the form of autonomy of area and fully. To support efficacy of execution of area autonomy of area and fully hence required various abilities from of the executors which inter alias cover: supporting facilities for adequate infrastructure, top-drawer and enough source of fund the which aparatur ready of relying and professional and also with system procedural officer.

Human resources are the central factor in an organization, whatever its forms and goals, organization are formed based on various vision for human interest, so human is strategic factor in an institution or organization activity, either governmental or private organization in achieving their goals. The human resources development strategy also aimed as anticipative step in facing various problems and threats from the change dynamics and globalization currents in internal and external of organization.

The formal education, education and training and employee empowerment variables simultaneously influence significantly toward the employee performance, but partially influence significantly, The next showed that formal education influence dominantly toward employee performance because through formal education able to develop three basic competences that is cognitive (intellectual), affective (moral/attitude), and psychomotor (skills) that support employees task as the society servant.

**Key Words :** *Strategi, Pengembangan, Sumberdaya Aparatur, Otonomi Daerah*

### **Latar Belakang**

Reformasi yang digulirkan pada tahun 1998 telah membawa

perubahan kearah yang positif bagi bangsa Indonesia. Indonesia telah mengalami perubahan sosial politik

yang bermuara kepada pilihan melaksanakan desentralisasi sebagai salah satu moda utama pembangunan Indonesia. Hal ini ditandai dengan pemberlakuan UU 22/1999 tentang Otonomi Daerah yang kemudian dirubah menjadi UU32/2004. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2004-2009 menempatkan revitalisasi proses desentralisasi dan otonomi daerah ini sebagai satu prioritas dalam pembangunan nasional. Revitalisasi tersebut diarahkan untuk: (1) memperjelas pembagian kewenangan antar tingkat pemerintahan; (2) mendorong kerjasama antar pemerintah daerah; (3) menata kelembagaan pemerintah daerah agar lebih efektif dan efisien; (4) meningkatkan kualitas aparatur pemerintah daerah; (5) meningkatkan kapasitas keuangan pemerintah daerah; serta (6) menata daerah otonom baru (DOB).

Kebijakan Desentralisasi di Indonesia sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diperbaharui menjadi UU Nomor 32 tahun 2004 merupakan strategi baru yang membawa harapan dalam memasuki era reformasi, globalisasi serta perdagangan bebas. Hal-hal pokok yang menjiwai lahirnya UU ini adalah

demokratisasi, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat serta terpeliharanya nilai-nilai keanekaragaman daerah. Harapan tersebut muncul oleh karena kebijakan ini dipandang sebagai jalan baru untuk menciptakan suatu tatanan yang lebih baik dalam sebuah skema *good governance* dengan segala prinsip dasarnya. Keberadaan UU Nomor 32 tahun 2004 telah membawa perubahan besar dalam struktur pemerintahan di Indonesia, Undang-Undang ini memberikan nuansa baru dalam pemerintahan daerah, yang selama ini pelaksanaannya sangat sentralistis dimana pemerintah daerah hanya menjadi subordinat dari pemerintah pusat. Pemerintah daerah hanya menjalankan instruksi dan petunjuk pemerintah pusat. Dengan Undang-undang ini pula kewenangan pemerintah daerah menjadi sangat luas, bahkan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat hanya kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiscal serta agama.

Disahkannya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pilar dan lokomotif baru yang memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada pemerintah daerah merupakan tantangan sekaligus kesempatan untuk mewujudkan

desentralisasi politik dan bukan hanya sekedar desentralisasi management. Hal ini merupakan babak baru dalam penataan kelembagaan pemerintahan daerah. Desentralisasi dan otonomi daerah diharapkan dapat menopang peningkatan keikutsertaan masyarakat dalam pengambilan kebijakan politik (*citizen participation*) dan pembagian kekuasaan secara vertikal (*vertical distribution of power*). Meskipun pelaksanaan otonomi daerah yang seluas-luasnya membawa sejumlah harapan dan peluang baru bagi pemerintah daerah, bukanlah merupakan jaminan bahwa kinerja dan wewenang politis pemerintah daerah akan serta merta dapat berjalan dengan sendirinya. Agar pelaksanaan otonomi daerah sebagai hasil reformasi pada tahun 1998 mampu mendorong proses transformasi pemerintah daerah yang *efisien, reliabel, akuntabel, responsif* dan *aspiratif* maka pelaku dan lembaga pemerintah daerah perlu dilakukan pemberdayaannya dan pembenahan kearah yang lebih baik terutama dalam mewujudkan suatu kehidupan pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Sumberdaya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya,

organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia merupakan faktor vital dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, oleh karena itu manusia yang berada dalam organisasi tersebut perlu dikembangkan agar dapat meningkatkan kemampuannya baik kemampuan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan sikap, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi dalam hal ini organisasi pemerintahan khususnya organisasi pemerintah daerah adalah melalui pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan pegawai di lingkungan instansi pemerintah daerah bertujuan untuk mengatasi berbagai macam permasalahan dan ancaman yang muncul akibat dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi yakni kemajuan

teknologi dan informasi. Tujuan dari penggunaan teknologi ini adalah efisiensi dan efektivitas kerja pegawai untuk mewujudkan pelayanan prima berdaya saing global sesuai dengan visi organisasi.

Ironisnya kemajuan teknologi tersebut menimbulkan permasalahan baru bagi pegawai lama yang terbiasa bekerja secara manual dan tidak semua pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi tersebut yang mengakibatkan ketertinggalan atau keusangan pegawai (*obsolescence*) sehingga keberadaan teknologi yang diharapkan dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja pegawai justru sebaliknya yaitu disefisiensi karena biaya yang digunakan untuk teknologi tersebut tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan, masalah ini terkait erat dengan tingkat pendidikan dan sumberdaya manusia yang masih relatif rendah.

Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak buruk pada kinerja pegawai sebagai *public service*, hal ini merupakan tantangan bagi pemerintah khususnya pemerintah daerah yang memiliki kewenangan yang luas sebagaimana diatur dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah yang harus segera diatasi dengan cepat dan tepat

untuk mewujudkan pelayanan prima pada masyarakat sebagai konsumen. strategi yang digunakan untuk mengatasi tantangan dan ancaman tersebut adalah melalui pengembangan sumberdaya manusia tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, peningkatan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan undang-undang dasar 1945, kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar agar memiliki wawasan yang komprehensif, memantapkan semangat pengabdian, meningkatkan pengetahuan, keahlian atau keterampilan serta membentuk sedini mungkin kepribadian pegawai sebagai aparatur pemerintah daerah.

#### **Konsep Otonomi Daerah**

Berdasarkan aspek teoritis memperkenalkan Otonomi Daerah merupakan salah satu dari pilar utama untuk membentuk masyarakat demokratis pada tingkat daerah. Menurut B.C. Smith (Hirotsune, 1999: 29) menyatakan makna desentralisasi atau Otonomi Daerah sebagai berikut; *Pertama*, pemerintahan daerah akan mampu menghambat dampak negatif dari berlebihan kekuasaan pemerintah pusat yang cenderung menjadi anti demokrasi. Demokrasi di tingkat daerah akan berfungsi sebagai tempat pendidikan politik bagi

warga, dalam rangka proses manajemen masalah-masalah yang dihadapi bersama dan sekaligus cara untuk memecahkannya melalui pembentukan *Public Motives*. Kedua, pemerintah daerah memberikan kualitas partisipasi politik yang jauh lebih baik dari pemerintah pusat. Dengan basis komunitas dengan warga masyarakat setempat, maka pemerintah Daerah akan menciptakan partisipasi politik yang lebih baik. Otonomi Daerah juga akan memberikan insentif lebih besar untuk mengundang partisipasi politik, apabila reformasi daerah dijalankan.

Otonomi dalam makna sempit diartikan sebagai mandiri, sedangkan dalam makna yang lebih luas diartikan sebagai berdaya. Dengan demikian Otonomi Daerah berarti kemandirian suatu daerah dalam kaitan pembuatan dan pengambilan keputusan mengenai kepentingan ddaerahnya sendiri, sedangkan desentralisasi menurut *United Nation* (Azumari, 2003: 150) menyatakan bahwa desentralisasi menawarkan perubahan kewenangan yang jauh di serahkan pusat ke daerah, umpunya delegasi kepada pejabat pejabat daerah dengan dekonsentrasi atau devolusi

kepada badan-badan dekonsentrasi Otonomi Daerah.

Selanjutnya M. Turner dan D. Helme (Teguh Yuwono, 2001: 27) mengemukakan bahwa desentralisasi adalah transfer kewenangan untuk menyelenggarakan berbagai pelayanan kepada publik dari seseorang atau agen pemerintah pusat kepada beberapa individu atau agen lain yang lebih dekat kepada publik yang dilayani. Landasan yang mendasari transfer ini adalah teritorial dan fungsional. Teritorial yang dimaksud adalah menempatkan kewenangan kepada level pemerintah yang lebih rendah dalam wilayah hirarkis yang secara geografis lebih dekat kepada penyedia layanan dan yang dilayani. Fungsional artinya transfer kewenangan kepada agen yang secara fungsional terspesialisasi.

Transfer kewenangan secara fungsional memiliki tiga tipe: pertama, apabila pendelegasian kewenangan itu didalam struktur politik formal misalnya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah; kedua, jika transfer itu terjadi di dalam struktur administrasi publik, misalnya dari kantor pusat ke sebuah kementerian kepada kantor kementerian yang ada di Daerah; ketiga, jika transfer tersebut

dari institusi negara kepada agen non negara.

Sejalan dengan pandangan di atas, Rodinelli (Teguh Yuwono dan Azumardi Azra) mendefinisikan desentralisasi sebagai transfer tanggung jawab dalam perencanaan, manajemen dan alokasi sumber-sumber dari pemerintah pusat dan agen-agensya kepada uni kementerian pemerintah pusat, unit yang ada di bawah level pemerintah, otoritas dan korporasi

Selanjutnya Rodinelli (Azra, 1999: 159) membedakan empat bentuk desentralisasi yaitu:

1. Dekonsentrasi

Desentralisasi dalam bentuk dekonsentrasi pada hakekatnya hanya merupakan pembagian kewenangan dan tanggung jawab administrasi antara departemen pusat dengan pejabat pusat di lapangan. Dekonsentrasi hanya berupa pergeseran volume pekerjaan dari departemen pusat kepada perwakilannya yang ada di daerah tanpa adanya penyerahan kewenangan untuk mengambil keputusan atau kekuasaan untuk membuat keputusan.

2. Delegasi

Pelimpahan pengambilan keputusan dan kewenangan manajerial untuk melakukan

tugas-tugas khusus kepada sesuatu organisasi yang tidak secara langsung berada di bawah pengawasan pemerintah pusat atau pemerintah pusat mentransfer tanggung jawab pengambilan keputusan dan fungsi administrasi publik kepada pemerintah Daerah.

3. Devolusi

Pemerintah pusat membentuk unit-unit pemerintahan di luar pemerintahan pusat dengan menyerahkan sebagian fungsi-fungsi tertentu kepada unit-unit itu untuk dilaksanakan secara mandiri.

4. Privatisasi

Suatu tindakan pemberian kewenangan dari pemerintah kepada badan-badan sukarela, swasta, dan swadaya masyarakat, tetapi dapat pula merupakan peleburan badan pemerintah menjadi badan usaha swasta, semi otonomi, otoritas regional atau fungsional dalam wilayah yang luas atas lembaga privat non pemerintah dan organisasi nirlaba.

The Liang gie (Kaho, 2001: 8) menjelaskan bahwa pemerintah Daerah (desentralisasi) adalah:

1. Dilihat dari sudut politik sebagai permainan kekuasaan,

desentralisasi di maksudkan untuk mencegah penumpukkan kekuasaan pada satu pihak saja yang pada akhirnya dapat menimbulkan tirani.

2. Dalam bidang politik penyelenggaraan desentralisasi dianggap sebagai tindakan pendemokrasian, untuk menarik rakyat ikut serta dalam pemerintahan dan melatih diri dalam mempergunakan hak-hak demokrasi.
3. Dari sudut tehnik organisasi pemerintahan, alasan mengadakan pemerintahan Daerah (desentralisasi) adalah semata-mata untuk mencapai suatu pemerintahan yang efisien. Apa yang dianggap lebih utama untuk di urus oleh pemerintah setempat, pengurusannya diserahkan kepada daerah.
4. Dari sudut kultural, desentralisasi perlu diadakan supaya adanya perhatian sepenuhnya ditunjukkan kepada khususnya suatu daerah seperti geografi, keadaan penduduk, kegiatan ekonomi, watak kebudayaan atau latar belakang sejarahnya.
5. Dari sudut kepentingan pembangunan ekonomi, desentralisasi diperlukan karena pemerintah daerah dapat lebih banyak dan secara langsung

membantu pembangunan tersebut.

Di antara berbagai perdebatan antara desentralisasi dan otonomi Syauckani (Azra, 1999: 154-155) mengemukakan bahwa desentralisasi dan otonomi adalah:

1. Untuk terciptanya efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah berfungsi mengelola berbagai dimensi kehidupan seperti bidang sosial, kesejahteraan masyarakat, ekonomi, keuangan, politik, integrasi sosial, pertahanan keamanan dalam negeri dan lain-lain. Selain itu juga mempunyai fungsi regulatif baik yang menyangkut penyediaan barang dan jasa ataupun yang berhubungan dengan kompetensi dalam rangka penyediaan tersebut, dan fungsi ekstraktif yaitu memobilisasi sumber daya keuangan dalam rangka membiayai aktivitas penyelenggaraan negara. Oleh karena itu, tidaklah mungkin hal itu dapat dilakukan dengan cara yang sentralistik, dan pemerintahan negara menjadi tidak efisien dan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik.
2. Sebagai sarana pendidikan politik. Pemerintah Daerah

merupakan kanchah pelatihan dan pengembangan demokrasi dalam sebuah negara. Pemerintah Daerah akan menyediakan kesempatan bagi warga masyarakat untuk berpartisipasi politik, baik dalam rangka memilih atau kemungkinan untuk dipilih dalam suatu jabatan politik. Mereka yang tidak mempunyai peluang untuk terlibat dalam politik nasional dan memilih pemimpin nasional, akan mempunyai peluang untuk ikut serta dalam politik lokal.

3. Pemerintah Daerah sebagai persiapan untuk karier politik lanjutan. Pemerintah Daerah merupakan langkah persiapan untuk meniti karier lanjutan, terutama karier dibidang politik dan pemerintahan ditingkat nasional.
4. Stabilitas Politik Stabilitas politik nasional mestinya berawal dari stabilitas politik pada tingkat lokal.
5. Kesetaraan Politik. Dengan dibentuknya Pemerintah Daerah maka kesetaraan politik diantara berbagai komponen masyarakat akan terwujud. Di samping itu warga masyarakat baik secara sendiri-sendiri ataupun secara berkelompok

akan ikut terlibat dalam mempengaruhi pemerintahannya untuk membuat kebijakan, terutama yang menyangkut kepentingan mereka.

6. Akuntabilitas Publik. Demokrasi memberikan ruang dan peluang kepada masyarakat termasuk di daerah, untuk berpartisipasi dalam segala bentuk kegiatan penyelenggaraan negara. Keterlibatan ini sangat di mungkinkan sejak dari awal tahap pengambilan keputusan sampai dengan evaluasi. Dengan demikian, maka kebijakan yang dibuat akan dapat diawasi secara langsung dan dapat di pertanggung jawabkan karena masyarakat terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pemerintah.

#### **Konsep Dasar Strategi**

Menurut Pearce dan Robinson (2005), strategi diartikan sebagai rencana para manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi. Strategi mencerminkan kesadaran organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing; melawan siapa; dan untuk maksud apa. Strategi akan memaksimalkan

keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan ber-saing. Banyak organisasi profit maupun non profit mempunyai strategi yang tidak ditetapkan, inkremental, atau intuitif, yang tidak pernah diartikulasikan atau dianalisis.

Strategi diperlukan untuk organisasi secara keseluruhan, untuk tiap unit kerja dan untuk tiap fungsi dalam organisasi. Strategi secara keseluruhan merupakan rencana permainan manajerial yang timbul dari pola tindakan yang sudah diniatkan. Tidak ada satu strategi yang berlaku untuk segala situasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi memang bukan hanya ditentukan semata-mata oleh strategi yang jitu, masih banyak faktor lain yang menentukan keberhasilan, tetapi menyiapkan strategi yang matang berarti telah menyelesaikan 60% persoalan. Pernyataan strategi ini merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan, yang memberi kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

Menurut Jauch dan Glueck (1999)

bahwa:

*“Strategi adalah suatu rencana terpadu, menyeluruh, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan-keunggulan stratejik dari perusahaan pada tantangan-tantangan lingkungan. Strategi didesain untuk menjamin tercapainya objektif-objektif dasar dari perusahaan melalui pelaksanaan yang seperlunya oleh organisasi.”*

Berdasarkan pernyataan mengenai strategi di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai sasaran. Pencapaian sasaran utama organisasi dapat dicapai dengan menjalankan strategi yang tepat. Strategi yang tepat merupakan rencana yang bersifat menyatu, menyeluruh dan terpadu dengan mengaitkan berbagai keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan. Pemahaman mengenai konsep strategi sebagai satu kesatuan rencana yang menyeluruh dan terpadu yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai sasarnya. Adapun pemahaman konsep mengenai strategi sebagai sarana yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran jangka panjang juga diperkuat oleh pernyataan

David (2002) bahwa "*Strategies are the means by which long term objectives*". Sementara itu, Walker (2003) menjelaskan lebih lanjut bahwa:

*"Strategi mengacu pada ditentukannya tujuan atau misi dan objektif-objektif jangka panjang yang mendasari dari suatu perusahaan dan diadopsinya alur tindakan atau alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini."*

Pada akhirnya, pelaksanaan strategi perlu didukung dengan pengalokasian berbagai sumberdaya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

#### **Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia**

Strategi merupakan langkah yang harus di ambil dalam upaya melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam setiap organisasi. Nawawi (2005) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tantangan masa depan diperlukan strategi pengembangan pegawai yang diprogramkan secara luas yang menyentuh berbagai aspek, yaitu:

1. Pengembangan aspek pengetahuan mengenai pekerjaan dalam

memberikan pelayanan umum (*publik service*), pelayanan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, pelayanan pemerintah sebagai aparatur negara yang bersih dan berwibawa di bidang masing-masing, dan tantangan-tantangannya diprediksi akan semakin berat di masa datang. Aspek ini mengharuskan dilakukannya pengembangan untuk meningkatkan kemampuan intelektual, terutama dalam mencari informasi, mengolah atau menganalisis informasi secara proaktif dan menggunakannya untuk merespon kondisi lingkungan di masa datang melalui kemampuan menyusun perencanaan, mengalokasikan dan menggunakan anggaran, melakukan kegiatan kontrol, dan meningkatkan kecepatan serta ketepatan kerja dan lain-lain. Di samping itu juga berkenaan dengan pengembangan kreativitas, inisiatif, kemampuan melakukan inovasi, kemampuan berfikir rasional, logis dan obyektif. Metode pengembangan antara lain melalui kursus, mengikuti ceramah, seminar, kuliah, belajar mandiri dll, dalam bidang kerja masing-masing.

2. Peningkatan keterampilan yang merupakan kegiatan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan sekarang maupun untuk menghadapi tantangan masa depan, seperti kemampuan memecahkan masalah, pengambilan keputusan, mega-daptasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, melakukan inovasi dan lain-lain. Aspek ini mengharuskan dilakukannya proses pengembangan melalui latihan dan praktek yang akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, kualitas kerja dan hasilnya.
3. Pengembangan sikap dan nilai-nilai pada pekerjaan sebagai aparatur pemerintah, aparatur dan abdi negara, abdi masyarakat, perencana dan pelaksana pembangunan yang bersih dan berwibawa. Aspek ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), dengan bekerja berdasarkan pengabdian, loya-litas dan dedikasi yang tinggi, dan selalu mendahulukan kepentingan negara, bangsa dan masyarakat di atas kepentingan pribadi dan kelompok atau golongan tertentu. Aspek ini

berkenaan dengan nilai-nilai dalam melaksanakan hubungan kerja dan hubungan pribadi antara sesama pegawai dengan atasan atau bawahan yang harus berpedoman pada prinsip-prinsip tanpa diskriminasi

Hasil kegiatan pengembangan yang meningkatkan kemampuan pegawai dalam berbagai aspek yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaannya akan memberi peluang bagi pegawai yang bersangkutan seperti penghargaan, status kedudukan, dan promosi jabatan dll.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Hasibuan (2001) menyatakan bahwa teknik pengembangan sumberdaya manusia terdiri atas: *Pertama*; Metode pendidikan. Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan, 2001). Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. *Kedua*; Metode latihan atau *training*. Metode latihan ini diberikan kepada karyawan operasional, metode latihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan tergantung berbagai faktor, yaitu: waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta dan latar belakang peserta.

### **Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah**

Guna mengantisipasi problem yang dihadapi oleh pemerintah daerah setelah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus daerah sendiri sebagaimana yang diamanatkan oleh UU No. 32 tahun 2004, maka pemerintah daerah seyogyanya perlu melakukan upaya dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat, efektif dan efisien serta applicable. Untuk itu diperlukan reorientasi dan reformulasi atas strategi yang telah diterapkan saat ini. Pembengan ini dimungkinkan sejauh sejalan dengan semangat UU No. 32 tahun 2004 yang menempatkan pemerintah daerah untuk lebih mandiri mengelola sumber daya yang dimiliki serta sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat yang juga telah menyesuaikan diri dengan semangat reformasi tersebut.

Strategi pertama, yang diperlukan adalah meng-update analisis pekerjaan yang telah ada. Jabatan dan pekerjaan yang melekat didalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkupnya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang

sekaligus mampu memenuhi tuntutan profesional sebagai administrator publik. Cakupan job analysis ini adalah job description (uraian jabatan) dan job specification (kualifikasi jabatan). Uraian pekerjaan yang selama ini ada perlu diperbaharui sesuai dengan tuntutan jaman dan sifat kedaerahan. Selama ini uraian pekerjaan dibuat seragam antar unit yang satu dengan unit yang lain bahkan di daerah yang berbeda. Tentu saja kerumitan,

*Kedua,* Pendidikan Formal Lanjutan. pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif (Hasibuan, 2001). Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan melalui program pendidikan formal lanjutan bagi pegawainya seperti memberikan tugas belajar pada pegawai untuk menempuh pendidikan formal setingkat lebih tinggi di universitas atau lembaga pendidikan formal lainnya, tujuan yang hendak dicapai adalah peningkatan kemampuan intelektual, wawasan, sikap dan keterampilan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pega-

wai pemerintah daerah dapat tercapai dengan maksimal.

*Ketiga*, Diklat bagi Pegawai, melalui diklat yang diikuti pegawai adalah suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan jangka pendek yang berorientasi pada praktek dengan waktu yang cukup singkat untuk memberikan pengetahuan pegawai tentang teknik pengerjaan (keterampilan) dan keahlian pada suatu bidang pekerjaan tertentu dan yang *keempat* strategi pemberdayaan pegawai yang memiliki kompetensi. pemberdayaan pegawai ini merupakan pemberian wewenang, kekuasaan, dan fasilitas pada pegawai untuk mengambil keputusan, tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan dan kondisi yang mendorong proses pembelajaran, daya kreativitas, inovasi dan keberanian pegawai

#### Penutup

Dalam upaya mewujudkan Tujuan Otonomi Daerah sebagaimana tercantum dalam UU No 32 Tahun 2004, maka diperlukan strategi pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai yang ada di daerah, hal ini menjadi penting untuk segera dilakukan mengingat setelah penerapan otonom banyak daerah yang tidak memiliki kapasitas sumber daya aparatur yang

mampu menjalankan tugas pemerintahannya. Adapun langkah yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah yakni;

1. Meng-update analisis pekerjaan yang telah ada. Jabatan dan pekerjaan yang melekat didalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkupnya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang sekaligus mampu memenuhi tuntutan profesional sebagai administrator publik.
2. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan formal lanjutan yang diterapkan guna meningkatkan kinerja pegawainya. Kerena melalui pendidikan formal dapat mengembangkan tiga kompetensi dasar yang dimiliki oleh manusia yaitu kognitif (intelektualitas), afektif (sikap) dan psikomotorik (keterampilan), sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, sikap dan keterampilan pegawai dalam menghadapi pekerjaannya pada masa sekarang (jangka pendek) maupun untuk pekerjaan dimasa yang akan datang (jangka panjang).

3. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui diklat yang diterapkan oleh pemerintah daerah dapat meningkatkan kinerja pegawai-nya. Diklat berorientasi pada pengembangan aspek keterampilan pegawai untuk menghadapi pekerjaannya sekarang atau pekerjaan yang akan segera diembannya, sehingga materi diklat berorientasi langsung pada bidang pekerjaan pegawai dan bersifat jangka pendek.
4. Strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui pemberdayaan pegawai yakni dalam pelaksanaan tugas pemerintah diharapkan adanya distribusi tugas dan kewenangan secara

obyektif dengan pertimbangan aturan normatif dan kompetensi yang dimiliki.

Dari keempat strategi tersebut diatas semuanya sangat membantu pemerintah dalam pengembangan sumber daya aparatur. Akan tetapi dengan perkembangan Ilmu dan Teknologi sekarang ini maka pendidikan formal lanjutan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawainya, hal ini karena pendidikan formal mengembangkan tiga kompetensi dasar manusia yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik yang berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang khususnya dalam mewujudkan tujuan otonomi daerah.

**Daftar Pustaka**

- Bernardin, John H and Joyce E.A Russell, 1995. *Human Resources Management: An Experiential Approach*; McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- David, Fred R, 2006. *Strategic Management; Prentice Hall International*, New Jersey, USA.
- Flippo, E. B., 1984. *Personnel Management, Sixth Edition*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Hasibuan, H.M.S.P., 2005. *Manajemen SDM*, edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nawawi Hadari, 2005. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. UGM. Yogyakarta.
- Walker W.J., 2003. *Human Resource Strategy*. Fifth Edition. Mcgraw-Hill Inc.
- Undang-Undang no. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Ddaerah dan Undang-Undang no. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan Pemerintahan daerah: Pusat Info Data Indonesia ( PIDI ), Jakarta