

ANALISIS STRATEGI PEMBANGUNAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN SERDANG BEDAGAI

Dafa Romi Ayas, SAP
(Universitas Dharmawangsa Medan)

ABSTRAK

Dokumen rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) kota pematang siantar tahun 2010-2015 sudah dilaksanakan, dalam dokumen tersebut terdapat empat sektor prioritas salah satunya pengembangan sumber daya aparatur. Setelah lima tahun pelaksanaannya, perkembangan terhadap kinerja pegawai cukup baik dengan strategi yang telah tertuang dalam renstra 2011-2015 BKD Kabupaten Serdang Bedagai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan Renstra BKD Kabupaten Serdang Bedagai 2015-2017 terkhusus pada sektor pengembangan sumber daya aparatur alat analisis yang digunakan adalah analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis kinerja dalam melihat efisien dan efektif.

Pendahuluan

Kabupaten Serdang Bedagai adalah salah satu Kabupaten yang dibentuk sebagai daerah otonom baru, berdasarkan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Toba Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai di provinsi Sumatera Utara. Kabupaten Serdang Bedagai merupakan pemekaran dari Kabupaten Deli Serdang dan sesuai dengan Perda Nomor 3 Tahun 2006, telah ditetapkan bahwa tanggal 7 Januari 2004 sebagai hari jadi Kabupaten Serdang Bedagai dan Sei Rampah sebagai ibukota. Kabupaten Serdang Bedagai saat ini sebagai daerah yang mempunyai otonom yang sudah berdiri 12 tahun.

Secara kuantitas jumlah sumber daya manusia aparatur (Pegawai Negara Sipil) yang memberikan pelayanan juga dirasakan sangat minim dengan rasio 1,9 % dari jumlah penduduk. Jika dibandingkan dengan Negara-Negara maju yang dalam setiap 1000 penduduk terdapat 77 ASN, di Indonesia hanya sebanyak 21 ASN saja. Di daerah rasionya bahkan lebih kecil yakni 4:1000. Kondisi negatif ini kemudian diperparah dengan kualitas pendidikan mereka yang masih rendah. Ketidakseimbangan antara jumlah ASN dengan jumlah penduduk yang dilayani

menyebabkan pemerintah melakukan pembenahan. Salah satu cara untuk membenahi hal tersebut adalah dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur dan terus melakukan upaya melalui berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kompetensi ASN demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik.

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa sumber daya aparatur masih jauh dari harapan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, dan sesuai dengan Undang-Undang 12 Tahun 2008, maka pelayanan publik tidak bersifat sentralisasi, melainkan sudah ke desentralisasi, maka setiap aparatur Negara dituntut untuk bisa melakukan tugasnya dengan profesionalisme dan menjunjung tinggi kode etik mereka yang sesuai dengan Undang-Undang ASN yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Namun potret yang terlihat masih jauh dari profesionalisme. SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme masih rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, hidup dalam pola patronklien, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis serta mungkin masih banyak potret negatif lainnya yang intinya menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah.

Sedang bedagai sebagai organisasi pemerintah melalui BKD menginginkan agar aparaturnya dapat memberikan sumber daya yang dimiliki dalam menjalankan pembangunan dan juga dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai suatu organisasi pemerintah yang dituntut untuk selalu melakukan perubahan dalam menghadapi perkembangan lingkungan dari pemerintah tersebut. Perubahan organisasi pemerintah merupakan suatu tuntutan yang senantiasa harus dilakukan secara sistematis. Perubahan organisasi didasarkan pada upaya penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang telah atau sedang maupun akan terjadi. Karena itu setiap organisasi harus melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap hubungan organisasi yang dimilikinya dengan seluruh sistem yang melingkupinya.

Pemimpin organisasi pemerintah tersebut juga tidak menginginkan untuk berubah maka aparatur tersebut juga tidak akan dapat menolak, karena pasti sebagai pimpinan orang tersebut juga menginginkan bagaimana aparatur pegawainya juga mengikuti prosedur yang dia tetapkan, inilah beberapa hal yang ditakutkan jika dalam sebuah organisasi atau lembaga publik pembenahan sumber daya yang dibenahi terlebih dahulu adalah pada aparaturnya karena diyakini mereka tidak

akan dapat menghindar dari lingkaran keburukan organisasi. Namun kalau kemudian perubahan tersebut dilakukan terlebih dahulu kepada organisasinya tersebut, misalnya dengan merubah mulai dari strukturnya, hubungan dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi dan juga pola komunikasi yang baik dan juga adanya aturan yang jelas dan telah disepakati bersama oleh seluruh anggota, karena dengan merubah langsung dari kelembagaan organisasi tersebut maka aparatur tersebut akan merubah dengan sendirinya karena kalau kemudian dia tidak dapat menaati peraturan maka akan mendapatkan sangsi dari organisasinya.

Pengertian Strategi

Menurut Hanel dan Prahalad dalam Sumarsan (2010:61), strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa terus meningkat dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa datang. Jadi strategi sering kali dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Sedangkan menurut Jatmiko (2003:4), mendeskripsikan strategi sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Terdapat tiga faktor yang memberikan pengaruh penting terhadap strategi: 1) Lingkungan Eksternal, 2) Sumber Daya, 3) Kemampuan internal dan tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut dapat diartikan bahwa strategi merupakan suatu cara atau rancangan yang berorientasi pada masa depan, disusun secara matang dan memiliki keunggulan dengan memperhatikan dan memanfaatkan aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen Strategi

manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif dibanding reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri.

Menurut David (2002:5) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Menurut Pearce dan Robinson dalam Sunarto dan Herawati (2004:32) manajemen strategik merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan prinsip strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan definisi manajemen strategi menurut para ahli tersebut, maka dapat dikatakan manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, baik eksternal maupun internal yang dilakukan secara terus menerus, mencakup perumusan strategi (perencanaan strategi dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian dalam membantu usaha pencapaian tujuan.

Aparatur Pemerintah

Berdasarkan undang-undang dasar 1945 yang dimaksud dengan aparatur negara adalah alat-alat perlengkapan negara yang meliputi aparatur eksekutif, aparatur Yudikatif, aparatur Legislatif, aparatur Konsultatif, dan aparatur pemeriksaan. Dan berdasarkan hal itu dapat dikatakan bahwa aparatur negara adalah orang-orang yang mengabdikan kepada negara.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan aparatur adalah badan pemerintahan, instansi pemerintah, pegawai Negeri, alat negara. Sedangkan istilah aparatur pemerintah diartikan sebagai pegawai negeri, alat negara, aparatur negara. Kata aparatur sendiri berarti perangkat alat (negara, pemerintah), para pegawai negeri. Aparatur pemerintah merupakan alat kelengkapan negara terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan.

Pengertian Pegawai Negeri menurut UU No 43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 1 ayat 1, adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara adalah orang yang diangkat pejabat Negara dan mengikat diri dengan perjanjian untuk bekerja kepada pemerintah yang gajinya berdasarkan undang-undang yang berlaku. Dengan demikian aparatur pemerintah dapat diartikan sebagai orang yang bekerja kepada pemerintah dan mendapat gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku, serta alat Negara untuk menjalankan pemerintahan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Wether dan Davids (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya Nawawi mengatakan ada tiga pengertian sumber daya manusia, yaitu : 1) Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja silingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. 3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Suatu organisasi untuk dapat berkembang terus itu ditentukan oleh sumber daya manusianya. Jadi, sumber daya manusia merupakan sesuatu yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan dalam meningkatkan organisasi.

Manajemen yang berkaitan dengan pengolahan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan pengembangan, kompensasi, promosi, serta pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mutiara S. Panggabean 2004:15)

Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006:25) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategi planning* dalam suatu organisasi. Kinerja juga sering disebut sebagai tingkat keberhasilan seseorang/kelompok dalam mencapai suatu sasaran.

Menurut mangkunagara (2002) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasarkan, atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Berdasarkan definisi diatas. Menurut Mahsun (2006:26) ada empat elemen pokok pengukuran kinerja : 1)menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi 2)merumuskan indikator dan ukuran kinerja. 3)mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. 4)evaluasi Kinerja. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian yang dialami seorang karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, data primernya menggunakan wawancara dan observasi, teknik pengumpulan data sekunder melakukan study kepustakaan dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dan analisis SWOT.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Strategi dan Program Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai

BKD Kabupaten Serdang Bedagai telah memiliki strategi bahkan program-program dalam pengembangan kedepan yang tertuang dalam Rencana Strategi BKD Kabupaten Serdang Bedagai 2011-2015.

Adapun strategi pengembangan yang diperoleh peneliti dilapangan sebagai berikut:

1. Mensosialisasikan disiplin aparatur PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.
2. Tersedianya data dan informasi kepegawaian yang akurat
3. Penyelenggaraan pembinaan dan diklat kepada aparatur PNS yang ada di Kabupaten Deli Serdang
4. Meningkatkan efektifitas kebutuhan PNS
5. Menegakkan disiplin kerja PNS
6. Menciptakan PNS yang jujur, loyal dan tanggung jawab

Adapun program pengembangan sumber daya aparatur yang diperoleh sebagai berikut :

1. Peningkatan kompetensi PNS
2. Perencanaan pengangkatan dan pembinaan pejabat struktural dan fungsional
3. Program administrasi perkantoran

4. Sosialisasi peraturan disiplin PNS
5. Pembinaan moral, keimanan, dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Manha Esa
6. Peningkatan sarana dan prasarana aparatur
7. Pemberian penghargaan dan tanda jasa
8. Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
9. Pendataan, rekrutmen dan pemberian bea siswa kepada anak PNS yang berprestasi
10. Pembinaan dan pengembangan aparatur
11. Pengelolaan administrasi pemberhentian dan pensiun PNS
12. Analisa kebutuhan PNS
13. Pendidikan kedinasan
14. Pembuatan ketentuan sistem dan prosedur

Strategi BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Dari hasil analisis yang dilaksanakan dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*), dengan faktor internal kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weakness*). Ada beberapa strategi dirumuskan yang dapat ditempuh untuk mengatasi ancaman dan kelemahan yang dihadapi oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai dalam pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam peningkatan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

a. Strategi Ekstensifikasi

Ekstensifikasi merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas dari pada yang telah ada. Adapun strategi ekstensifikasi yang dapat dilakukan oleh BKD Kabupaten Serdang Bedagai yaitu :

1. Melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai potensi sumber daya aparatur yang dimiliki Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga memudahkan dilakukannya sosialisasi pengembangan kepada PNS yang sudah tidak peduli dengan pengembangan sumber daya aparatur, dan setiap PNS mau mengambil tanggung jawab untuk terlibat dalam pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan yang akan mereka berikan pada masyarakat.
2. Menjalinkan kerja sama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah, dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan Pemerintah pusat terkait bidang pengembangan sumber daya aparatur, dengan kerjasama dan koordinasi yang baik akan mempermudah pelaksanaan

setiap kebijakan terkait pengembangan sumber daya aparatur yang dikeluarkan pemerintah pusat yang cenderung berubah-ubah, sehingga adanya sinergi antara kebijakan pemerintah pusat dan daerah.

b. Strategi Intensifikasi

Adapun strategi intensifikasi yang dapat dilakukan BKD Kabupaten Serdang Bedagai yaitu :

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang terampil, inovatif serta kreatif dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang penanaman pengembangan sumber daya aparatur dapat menciptakan strategi-strategi yang inovatif untuk pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Serdang Bedagai.

Adapun program dalam hal ini adalah sebagai berikut :

A. Program pendidikan kedinasan

- Pendidikan dan pelatihan teknis
- Peningkatan keterampilan dan profesionalisme

B. Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur

- Pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi PNS daerah
- Program pembinaan dan pengembangan aparatur
- Program tugas belajar aparatur di perguruan tinggi.

C. Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi.

2. Meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standart.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Adapun program yang dilakukan dalam hal ini adalah :

- a. Pengadaan jaringan server yang baik untuk mengelolah website BKD Kabupaten Serdang Bedagai
- b. Pengadaan peralatan gedung kantor
- c. Pengadaan komputer PC/Note Book/Laptop

Analisis kinerja Kabupaten Serdang Bedagai

Penetapan angka capaian kerja terhadap hasil persentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai lebih dari 100% termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 100. Angka capaian kinerja terhadap hasil persentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai kurang dari 0 % termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 0.

Sedangkan BKD Kabupaten Serdang Bedagai kinerja pegawainya sangat berhasil karena dari indikator kinerja yang tertuang dalam Renstra BKD Kabupaten Serdang Bedagai tahun 2015-2017 telah mencapai ordinal diatas 90. Dari hal ini terlihat bahwa ASN yang ada di SKPD Kabupaten Serdang Bedagai dalam melakukan tugasnya sudah cukup baik, namun komitmen dari Kabupaten Serdang Bedagai agar setiap pelayanan terhadap masyarakat dan pembangunan daerah dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sumber daya aparatur (ASN) yang melakukan tugasnya dengan efisien dan efektif.

Kesimpulan

1. Adapun strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan/hambatan dalam menghindari ancaman adalah strategi ekstensifikasi yaitu : melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai sumber daya dan menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah. Dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait pengembangan sumber daya aparatur. Dan strategi intensifikasi yaitu : meningkatkan sumber daya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar, seta meningkatkan pelayanan kepada PNS.
2. Adapun capaian kinerja BKD dan SKPD lainnya yang ada di Kabupaten Serdang Bedagai dengan strategi yang digunakan BKD selama ini sudah cukup baik disebabkan adanya SKPD yang capaian kinerjanya kurang berhasil dan tidak berhasil. Hal ini terjadi karena sumber daya aparturnya tidak bekerja dengan baik.

Daftar Pustaka

- David, R Fred. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: PT Ikrar Mandiri
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta :PT Grasindo.
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Strategi* . Malang: UMM Press.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Public*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Lepkhair.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bojokerta:Ghalia Indonesia.
- Sunarto, jujuk dan Herawati. 2004. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : AMUS.

