

UNIVERSITAS  
DIPONEGORO

# PENGUATAN GOVERNANCE DAN KELEMBAGAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA

Editor:

Retno Sunu Astuti  
Hartuti Purnaweni  
Huntal Hutapea

Kerjasama  
Kementerian PPN/Bappenas  
dengan  
Universitas Diponegoro  
2013 – 2014

# **PENGUATAN GOVERNANCE DAN KELEMBAGAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA**

## **Tim Penulis:**

Sudharto P.Hadi; Warsito; Mudjahirin Thohir; Lita Tyiesta;  
Kismartini; Hedi Pudjo Santosa; Budi Setiyono;  
FX. Sugiyanto; R.Slamet Santoso; Hardi Warsono;  
Huntal Hutapea; Retno Sunu Astuti; Hartuti Pumaweni;  
Priyatno Harsasto; Asnawi Manaf.

## **Editor:**

Retno Sunu Astuti,  
Hartuti Pumaweni,  
Huntal Hutapea

## **Desain Cover & Isi :**

Nur Cahyadi

**Cetakan I, April 2014**

**ISBN : 978-602-097-358-6**

Dilarang mengutip atau memperbanyak  
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa  
izin tertulis dari penerbit



**BADAN PENERBIT  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG 2014**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Daftar Isi .....	iii
Kata Pengantar .....	1

### BAGIAN 1 PENDAHULUAN

<b>R.Slamet Santoso; Retno Sunu Astuti; Huntal Hutapea</b> Penguatan Governance Dan Kelembagaan Dalam Meningkatkan Daya Saing Bangsa: Pengantar .....	1
---	---

### BAGIAN 2 PENDAHULUAN

<b>Hartuti Purnaweni</b> Pengaruh Tata Kelola Dan Kelembagaan Dalam Proses Kebijakan Publik Yang Berorientasi Daya Saing .....	23
<b>Lita Tyesta ALW</b> Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Dan Kelembagaan Yang Efisien Dan Efektif Serta Akuntabel Mendasarkan Pada Hukum Yang Responsif Untuk Mewujudkan Daya Saing Bangsa .....	61
<b>Hedi Pudjo Santosa</b> Media Policy Dan Strategi Tata Kelola Dalam Meningkatkan Daya Saing Bangsa .....	79

### BAGIAN 3 ORGANISASI DAN KELEMBAGAAN

<b>R. Slamet Santoso</b> Organisasi Dan Kelembagaan Inovatif Menuju Tata Kelola Yang Efisien .....	113
<b>FX. Sugiyanto</b> Tata Kelola Kelembagaan .....	133
<b>Hardi Warsono; Huntal Hutapea</b> Arah Kerjasama Antar Daerah: Strategi Peningkatan Daya Saing Bangsa .....	150

**Sudharto P. Hadi**

Kelembagaan Dan Tata Pemerintahan Bidang Lingkungan Hidup .... 166

#### **BAGIAN 4 SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR**

**Kismartini**

Sumber Daya Aparatur Modal Utama Mewujudkan  
Tata Kelola Dan Kelembagaan Dalam Meningkatkan  
Daya Saing Bangsa ..... 193

**Asnawi Manaf**

Kolaborasi Pemerintah Dan Komunitas Lokal Dalam Rangka  
Menata Lingkungan Hunian Tidak Layak (Kumuh):  
Suatu Pembelajaran Dari Penanganan Lingkungan  
Kumuh Di Kota Pekalongan ..... 227

#### **BAGIAN 5 KEPEMIMPINAN BIROKRASI**

**Priyatno Harsasto**

Kepemimpinan Lokal Dan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik ..... 251

**Warsito**

Otonomi Daerah Dan Efektivitas Tata Kelola Pemerintahan ..... 293

**Budi Setiyono**

Mewujudkan Demokrasi Substantive Melalui Negara Kesejahteraan  
(*Welfare State*) ..... 323

#### **BAGIAN 6 BUDAYA BIROKRASI**

**Retno Sunu Astuti**

Budaya Birokrasi Dalam Meningkatkan Daya Saing Bangsa ..... 347

**Mudjahirin Thohir**

*Good Governance* Dan *Clean Government* Perspektif  
Sosial Budaya ..... 365

Profil Narasumber Buku Undip 2014 ..... 387

## KATA PENGANTAR

Kualitas kelembagaan yang buruk, khususnya birokrasi yang tidak efisien dan korup menjadi hambatan terbesar untuk meningkatkan daya saing Indonesia. Laporan yang termuat dalam WEF (*World Economic Forum*, 2013) memberi catatan khusus terhadap perilaku birokrat yang tidak efisien yang ditunjukkan dengan adanya ketidakpercayaan kepada politisi, penyimpangan penggunaan dan pemborosan uang negara. Kondisi ini tentu akan menggerus pengaruh positif perbaikan pilar-pilar lain dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik sebagai sarana pencapaian daya saing. Akumulasi buruknya birokrasi berdampak pada *governance* sebagai cara untuk mengelola pemerintahan.

Birokrasi publik di Indonesia harus diakui memiliki *hierarki* yang ketat, panjang dan cenderung mendorong para pejabatnya untuk mengembangkan perilaku "*Asal Bapak Senang*" (*ABS*) dan memperoleh *justifikasi* dari lingkungan karena budaya masyarakat yang *paternalis* tidak mampu menjadi sensor bagi perilaku *negative* yang muncul dari *hierarki* yang berlebihan. Budaya *paternalis* mengajarkan mengenai pola hubungan tertentu antara rakyat dan penguasa, antara bawahan dan atasan. Mereka harus menunjukkan loyalitas dan dedikasi kepada atasannya, bahkan ada kecenderungan ditunjukkan secara berlebihan. Perilaku "*ABS*" di kalangan pejabat birokrasi terbentuk sebagai hasil interaksi antara budaya *paternalis* yang hidup mengakar dalam masyarakat dan struktur birokrasi *weberian* yang selanjutnya menghasilkan penyakit birokrasi utamanya korupsi.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas maka untuk meningkatkan daya saing melalui *governance* dan

kelembagaan, buku ini disusun dan dikembangkan dalam bidang- bidang: 1) Hukum, 2) Sosial budaya, 3) Sumber Daya Aparatur, 4) Media, 5) Politik dan Demokrasi, 6) Ekonomi, 7) Organisasi dan Kelembagaan, 8) Kepemimpinan, 9) Kerjasama Antar Daerah, 10) Otonomi Daerah: Hubungan Pusat dan Daerah, 11) Kebijakan, 12) Budaya Birokrasi, 13) Perencanaan Spasial dan 14) Lingkungan. Harapannya, dapat memberikan "sisi lain" dalam menata birokrasi di Indonesia.

Atas terbitnya buku ini, Universitas Diponegoro mengucapkan terimakasih kepada BAPPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) untuk kesediaannya memberikan kesempatan dalam menyumbangkan percikan pemikiran. Kepada Tim Penulis, terimakasih untuk dedikasi dan sumbang sarannya dalam rangkaian kegiatan FGD (*focus group discussion*), secara khusus ucapan terimakasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. Purwo Santoso, MA dari UGM (Universitas Gadjah Mada); Dr. Medelina Kusharwanti, MA dari CSIS (*Center for Strategic and International Studies*) dan Drs. Ali Mufiz, MPA dari DRD (Dewan Riset Daerah) Jawa Tengah selaku nara sumber dalam diskusi terbatas untuk memberikan masukan hingga terbitnya buku ini. Semoga masukan-masukan yang disampaikan memberi manfaat dalam skenario peningkatan daya saing demi kemajuan bangsa Indonesia.

Semarang, April 2014  
Rektor,

Prof. Sudharto P Hadi, MES, Ph.D

# SUMBER DAYA APARATUR MODAL UTAMA MEWUJUDKAN TATA KELOLA DAN KELEMBAGAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING BANGSA<sup>1</sup>

Oleh :  
**Kismartini<sup>2</sup>**

## **Abstraksi**

*Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur di Indonesia diharapkan sebagai salah satu modal utama dalam mewujudkan tata kelola kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa. Namun fakta yang ada menunjukkan adanya beberapa kelemahan dari kondisi SDM tersebut, yakni kapasitas aparatur yang rendah, manajemen PNS yang tidak efektif serta tingginya praktek korupsi. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis strategis untuk mendapatkan sosok SDM aparatur yang profesional, aparatur yang mempunyai sikap inovatif, kompeten, terbuka, melayani dan bersih serta bebas KKN.*

**Kata Kunci :** *SDM Aparatur, Good Governance dan Clean Governance*

---

<sup>1</sup> Paper ini telah didiskusikan melalui serangkaian diskusi terbatas dan *Focus Group Discussion* sebagai Bahan Penulisan *White Paper* RPJMN 2015-2019 Kerjasama Undip-Bappenas

<sup>2</sup> Dosen pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

## A. PENDAHULUAN

Sumber daya aparatur (SDM) aparatur sebagai penyelenggara pemerintahan sangat menentukan baik buruknya birokrasi, yang pada akhirnya menentukan pula kualitas tata kelola pemerintah. Sebagaimana diketahui SDM aparatur yang mewakili birokrasi pemerintah merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan *Good Governance* bersama dengan dua pilar lainnya, yaitu dunia usaha (*Corporate Governance*) dan masyarakat (*Civil Society*). Ketiga unsur tersebut diharapkan berjalan selaras dan serasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Aparatur sebagai penyelenggara negara bertanggungjawab untuk merumuskan sekaligus melaksanakan langkah strategis dan upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat. Untuk itu kinerja setiap penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus selalu ditingkatkan dan menjadi fokus perhatian dari pemerintah agar dapat menunjang penguatan *governance* dan kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa.

Kondisi SDM aparatur Indonesia ternyata jauh dari harapan, kualitas yang buruk khususnya birokrasi yang tidak efisien dan korup menjadi hambatan terbesar untuk meningkatkan daya saing Indonesia. Kualitas birokrasi yang rendah misalnya diperlihatkan oleh *Executive Report Indonesia Governance Index (2012)* dimana angka rata-rata indeks Tata Kelola masih di bawah angka 6, yang dilihat pada aspek *government*, birokrasi, masyarakat sipil dan *Economic Society*.

*Government* dan *Bureaucracy* mempunyai indeks tata kelola yang terendah pada hampir semua arena (*participation, fairness, accountability, transparency, efficiency dan effectiveness*). *Government* yang dimaksudkan di sini adalah lembaga pembuat kebijakan (*policy-making body*), jika dilihat pada level provinsi menunjuk pada Gubernur dan DPRD Provinsi. Sedangkan *Bureaucracy* (Birokrasi) yang dimaksudkan adalah lembaga pelaksana (*executing body*) dan sekaligus merupakan jembatan antara pemerintah dan publik. jika dilihat pada level provinsi mencakup dinas-dinas dan badan lain setingkat yang berada pada level provinsi, mereka melakukan fungsi pelayanan publik, peningkatan penerimaan keuangan daerah, dan pengaturan ekonomi daerah.

Pelayanan publik yang berbelit-belit, tidak efisien dan sarat dengan penyyuapan adalah gambaran umum birokrasi Indonesia, dan ini tentu saja menjadi hambatan terbesar dalam memperbaiki daya saing bangsa. Untuk mencapai suatu bentuk tata kelola pemerintahan yang baik tentunya dibutuhkan sosok SDM aparatur (PNS) yang ideal , beberapa ciri ideal SDM Aparatur diantaranya adalah:

1. **Aparatur yang Profesional.** Profesional merupakan keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan prosedur yang mudah dipahami. Oleh karena itu, diperlukan pengetahuan tentang seluk beluk tugas dengan segala penerapannya dan ketrampilan yang diperlukan serta pengetahuan yang bersifat umum dan khusus.

2. **Aparatur yang inovatif.** Berpikir inovatif bisa berupa hasrat dan tekad untuk selalu mencari, menemukan dan menggunakan cara kerja baru, metode kerja baru dan teknik kerja baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Hal ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi kebutuhan masyarakat terkait dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat.
3. **Aparatur yang tanggap (responsif).** Masyarakat yang semakin maju akan memunculkan berbagai aspirasi baru, harapan baru, tuntutan dan kebutuhan baru, untuk itu dibutuhkan aparatur yang responsif dan tanggap. Tanggap berarti tidak mengakibatkan kekecewaan masyarakat, karena jika masyarakat kecewa pada akhirnya mungkin berakibat timbulnya krisis kepercayaan kepada pemerintah.
4. **Aparatur yang Terbuka dan Melayani.** Transparansi harus diwujudkan karena dengan demikian masyarakat yang semakin demokratis akan mengetahui apakah tindakan pemerintah sudah sesuai dengan harapan masyarakat atau belum. Demikian pula orientasi pelayanan publik perlu terus ditingkatkan agar kepuasan masyarakat terus terjaga.
5. **Aparatur yang bersih dan bebas KKN.** Dalam Pemerintahan yang demokratis tidak ingin ada aparatur yang tidak bersih apalagi sarat dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Mewujudkan aparatur yang bersih merupakan bagian integral dari kebijakan umum yang perlu ditempuh oleh pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan.

SDM Aparatur yang profesional, aparatur yang mempunyai sikap inovatif dan kompeten, aparatur yang terbuka dan melayani serta aparatur yang bersih dan bebas KKN, diharapkan akan mampu bersaing dalam dunia global, sehingga *World Class Governance* (Tata Kelola Pemerintahan Kelas Dunia) yang menjadi visi dari reformasi birokrasi di Indonesia dapat terwujud.

## **B. TUJUAN PENULISAN**

Berdasar uraian tentang berbagai harapan mengenai SDM Aparatur dalam mewujudkan tata kelola dan kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa, maka paper ini bertujuan:

1. Memberikan gambaran tentang permasalahan yang dihadapi SDM aparatur di Indonesia.
2. Memberikan gambaran tentang tantangan SDM aparatur dalam mewujudkan tata kelola yang baik (*Good Governance*) dan kelembagaan yang bersih (*Clean Government*).
3. Melakukan analisis serta merumuskan strategi dalam mewujudkan SDM aparatur untuk mewujudkan tata kelola dan kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa.

## **C. RUANG LINGKUP**

Lingkup pembahasan pada tulisan ini adalah memberikan gambaran tentang permasalahan SDM aparatur di Indonesia, tantangan yang dihadapi di era globalisasi, serta upaya-upaya untuk memperoleh cara atau terobosan baru dalam rangka

mewujudkan SDM aparatur yang profesional, berkarakter adaptif, inovatif, transparan, mampu melayani dan bersih dari KKN.

Sebagaimana disampaikan di depan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat diwujudkan melalui tata kelola SDM aparatur yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegrasi, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Kondisi birokrasi seperti ini sudah ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Dalam mencapai tujuan kebijakan tersebut tentunya diperlukan upaya untuk mewujudkannya dalam berbagai bentuk perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru sehingga mampu menghadapi tantangan pada abad 21, yaitu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis.

#### **D. ANALISIS SITUASI**

Diantara beberapa kondisi obyektif yang terkait dengan Sumberdaya Aparatur di Indonesia, pada paper ini digolongkan menjadi 3 isu utama, yakni kapasitas aparatur, manajemen SDM aparatur dan tingginya tingkat korupsi.

## 1. Kapasitas Aparatur:

Aparatur adalah unsur utama penggerak organisasi pemerintah, sebaik apapun penataan kewenangan dan kelembagaan, bila tidak didukung aparatur yang baik maka tidak akan terwujud birokrasi ideal yang diharapkan. Problem kepegawaian yang sering ditemukan dalam penyelenggaraan birokrasi adalah seleksi pegawai yang belum terbuka, belum kompetitif dan belum adil. Pada tahapan pengembangan pegawai masih banyak persoalan, terkait dengan kinerja Diklat aparatur yang rendah dan arah yang kurang jelas. Fakta lain penghargaan terhadap pegawai masih belum sesuai dan selaras dengan kontribusi yang diberikan.

Secara garis besar, kapasitas aparatur di Indonesia saat ini mempunyai beberapa persoalan, diantaranya:

- a) Sistem manajemen kepegawaian berdasarkan merit sistem sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 7, 12 dan 17 UU Nomor 43 Tahun 1999 belum dapat diterapkan dengan baik karena belum adanya instrumen pendukung.
- b) Distribusi PNS belum merata secara baik, diindikasikan tidak sesuai dengan beban kerja yang ada.
- c) Komposisi pegawai yang ada belum/tidak mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi karena tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

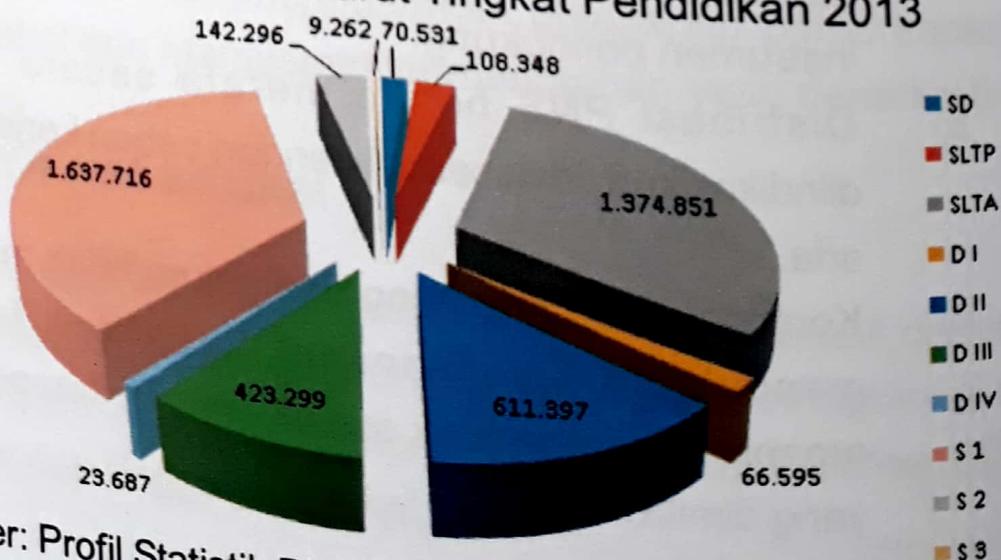
- d) Struktur gaji belum / tidak dapat berfungsi sebagai pemicu peningkatan kinerja karena tidak terkait dengan kinerja, kompetensi dan tanggung jawab.

Gambaran tersebut memberikan indikasi adanya sesuatu yang salah dalam pengelolaan aparatur di Indonesia, yang berdampak kurang berdayagunanya PNS Indonesia. Pengelolaan kepegawaian pada dasarnya bertujuan untuk mengelola atau mengatur sehingga kemampuan pegawai dapat lebih ditingkatkan supaya lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Distribusi jumlah PNS menurut tingkat pendidikan berdasarkan data dari BKN (2013) menunjukkan bahwa sebagian besar PNS berpendidikan Sarjana sebanyak 1.637.716 orang (36,65 %), yang kemudian disusul berpendidikan SLTA sebanyak 1.374.851 orang (30,77 %), selanjutnya berpendidikan D2 sebanyak 611.397 orang (13,68 %), PNS lulusan SD masih tercatat sebanyak 70.531 orang (1,5%). Secara keseluruhan dapat dilihat pada grafik berikut :

**Grafik 1.**

**Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan 2013**



Sumber: Profil Statistik PNS BKN, 2013

Tugas pokok dan fungsi dari SDM aparatur pada intinya adalah menjadi pelayan masyarakat yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat; menjadi stabilisator yaitu sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa; menjadi motivator yaitu memberdayakan masyarakat agar terlibat secara aktif dalam pembangunan; menjadi inovator dan kreatoryaitu menghasilkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan masyarakat agar menghasilkan pelayanan yang baru, efektif dan efisien dan menjadi inisiator yaitu selalu bersemangatmengabdikan dengan berorientasi pada fungsi pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat yang dilandasi dengan keikhlasan dan ketulusan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tersebut, tentu saja perlu diperhatikan hak dari aparatur itu sendiri, yaitu mendapatkan kehidupan yang sejahtera baik dari aspek material maupun spiritual.

Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh aparatur di Indonesia adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat (*excellent service for people*). Agar tugas pokok dan fungsi serta kewajiban tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Adanya peraturan yang jelas serta didukung dengan sumber daya manusia yang profesional dan handal merupakan faktor pendukung yang tidak boleh ditinggalkan. Sarana dan prasarana yang memadai, lengkap dan canggih akan mempercepat proses pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, peraturan yang jelas dalam pemberian pelayanan masyarakat akan memberikan pedoman bagi aparatur dalam memberikan pelayanan. Selain itu,

masyarakat diberi akses untuk dapat mengontrol dan mengawasi kualitas dan prosedur pelayanan yang diberikan.

Tuntutan tersebut menjadikan kapasitas SDM aparatur perlu mendapat perhatian khusus, dalam hal ini membutuhkan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya. Peningkatan kompetensi SDM aparatur dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui diklat adalah berorientasi pada peningkatan standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*. Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Oleh karena itu Diklat perlu terus ditingkatkan agar SDM aparatur benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002).

Di sinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Jadi, pelayanan publik merupakan pemberdayaan masyarakat yang pada gilirannya dapat menggerakkan roda perekonomian menuju kesejahteraan. Strategi peningkatan kompetensi SDM

aparatur dibutuhkan, karena kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah baik di pusat maupun di daerah.

Peningkatan kompetensi SDM aparatur dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui Diklat hendaknya berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*. Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk mencapainya.

Upaya meningkatkan kinerja SDM Aparatur diperlukan adanya suatu pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi dan apa yang diharapkan dari pegawai. Pegawai dapat bekerja secara maksimal apabila mengetahui arah dan tujuan organisasi dan apa peranan yang dimainkannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Peran dan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan kompetensi pegawai. Apabila dirasa ada kekurangan atau gap maka diberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Kejelasan dalam pengembangan kompetensi, peran dan tanggungjawab pegawai harus disusun dalam suatu pola karier yang jelas, transparan dan dapat diakses oleh pegawai. Pola karier harus dikembangkan oleh kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi dalam hal ini adalah pimpinan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa penyusunan pola karier

bertujuan untuk memperjelas peran dan fungsi serta kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Strategi peningkatan kompetensi aparatur seyogyanya tidak dilihat secara parsial tetapi holistik. Keseluruhan unsur perlu dimanage melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem tersebut secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus terhadap sistem yang ada, guna menghasilkan SDM aparatur yang profesional. Strategi pengembangan SDM aparatur (PNS) yang berbasis kompetensi dapat dilakukan melalui:

- 1) Strategi CBHRM (*Competency – Based HR Management*) merupakan salah satu strategi atau pendekatan baru dalam memetakan kinerja SDM yang mengarah pada profesionalisme dengan mendasarkan pada kompetensi, yang tersusun dalam direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi;
- 2) Strategi Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan;
- 3) Strategi yang menggunakan Metode *assessment center* yaitu sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Strategi/ metode ini merupakan

salah satu sarana/ alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.

## 2. Manajemen PNS

Pada Januari 2013 jumlah PNS tercatat mencapai 4.467.982 orang, sedangkan pada tahun 2011 tercatat jumlahnya masih 4.708.330 orang atau menyusut 240.348 orang atau sekitar 5,1% (BKN, 2013). Data menunjukkan bahwa kuantitas penyebarannya tidak sesuai kebutuhan; kualitas dan produktifitas masih rendah; penggajian belum adil (berdasarkan beban kerja dan jabatannya). Saat ini terdapat kecenderungan/ trend belanja APBD secara nominal, pada kurun 2007-2010, belanja pegawai selalu lebih tinggi dibandingkan jenis belanja lainnya.

Organisasi yang masih gemuk , belum tepat fungsi dan sasaran sehingga terjadi tumpang tindih kewenangan. Sedangkan kewenangan masih banyak disalahgunakan dan *overlapping*. Ketidak jelasan desain pekerjaan juga mempengaruhi produktivitas organisasi. Dari beberapa sumber riset di Kementrian PANRB menguraikan bahwa sistem manajemen PNS memiliki sejumlah kelemahan mendasar antara lain:

- a. Lebih menonjolkan sisi administratif daripada sisi manajemen
- b. Lebih bersifat sentralistis dan kurang mengakomodasikan nilai efisiensi dan efektifitas

- dalam pencapaian tujuan organisasi dari masing-masing instansi baik di pusat maupun daerah
- c. Tidak terdapat prinsip *check and balance* dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian sehingga mendorong terjadinya duplikasi baik di tingkat pusat maupun di daerah yang akhirnya menghambat prinsip akuntabilitas
  - d. Kurang didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang memadai sehingga berpengaruh negatif pada proses pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian
  - e. Tidak mampu mengontrol dan mengaplikasikan prinsip sistem merit secara tegas
  - f. Tidak memberi ruang atau dasar hukum bagi pengangkatan pejabat non karier
  - g. Tidak mengakomodasikan dengan baik klasifikasi jabatan dan standar kompetensi sehingga berpengaruh negatif terhadap pencapaian kinerja organisasi dan individu
  - h. Keberadaan Komisi Kepegawaian Negara kurang independen dan tidak jelas kedudukannya.

Hasil penelitian Effendi dkk (2007) menemukan bahwa promosi PNS ke dalam jabatan struktural belum didasarkan pada kinerja PNS yang bersangkutan. Promosi pejabat struktural masih dilakukan dengan cara 'dukung-mendukung'. Fenomena ini muncul karena besarnya otoritas kepala daerah dalam pengelolaan kepegawaian di daerah. Ditambahkan bahwa fungsi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan

(Baperjakat) sendiri juga kurang efektif karena Ketua Baperjakat dijabat langsung oleh bupati. Dengan demikian, kepentingan politis juga sering mendominasi proses promosi pejabat struktural di daerah. Akibatnya, sangat sulit memperoleh pejabat struktural yang kompeten dan profesional di bidangnya karena pengangkatan dan keberadaan pejabat yang diangkat hanya untuk melayani penguasa dan pejabat negara pada daerah yang bersangkutan. Hal ini juga banyak terjadi pada daerah-daerah lain yang sulit dihindari dan dikontrol.

Penerapan *Human Capital* yang mengedepankan manusia sebagai aset yang paling berharga di dalam suatu organisasi belum benar-benar dijalankan dalam pengelolaan PNS. Pengelolaan SDM yang baik sebenarnya dimulai sejak penyaringan kandidat PNS, kemudian pada saat melakukan pendidikan dan pelatihan, penempatan pegawai sesuai dengan rencana kerja yang jelas dan kompetensi yang dimiliki PNS tersebut. Penerapan sistem *performance based pay*, maupun *competency based pay* seharusnya menjadi alternatif yang harus dipertimbangkan. Pemberian *reward* dan juga *punishment* yang sesuai dengan hasil kerja, serta pola rotasi, promosi dan mutasi hingga pensiun juga masih banyak sekali kelemahan dan perlu untuk dilakukan perombakan yang intensif dan menyeluruh.

Manajemen pengembangan sumber daya sebagai kapital harus terus-menerus dikembangkan, sehingga mampu memberi kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan pegawai yang tepat yang ditempatkan dalam jabatannya dan memperoleh pelatihan, peralatan, struktur, insentif dan akuntabilitas untuk bekerja secara efektif, maka

sangat mungkin suatu organisasi tersebut akan berhasil. Ada empat komponen penting dalam pengembangan sumber daya atau kapital manusia, yaitu (a) mengadopsi pendekatan strategis dalam perencanaan sumber daya manusia, (b) memperoleh dan mengembangkan staf yang sesuai dengan kebutuhan dasar organisasi, (c) mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja, dan (d) menjaga terpeliharanya prinsip-prinsip *meryt principles* (U.S. Office of Personnel Management, 1999:3).

Perbaikan SDM aparatur dapat difokuskan pada tiga unsur utama dalam penciptaan kinerja aparatur yang bersih dan profesional, yaitu metode dan pola rekrutmen, sistem pengembangan pola karier dan sistem pengukuran beban kerja. Ketiga unsur ini merupakan inti dari sistem pendayagunaan aparatur. Metode dan pola rekrutmen penting karena dari sinilah bibit aparatur mulai dipilih. Bibit aparatur yang baik harus memenuhi persyaratan pendidikan, keahlian khusus, integritas dan kompetensi yang sesuai dengan jabatannya. Pola pengembangan karier penting mengingat karier adalah bagian dari *reward* atau motivator bagi aparatur. Sistem pengembangan karier yang baik harus didasarkan pada merit sistem atau prestasi kerja yang terukur dengan baik dan transparan, sehingga pola karier yang didasarkan senioritas harus ditinggalkan.

Sering ditemukan dalam satu organisasi terdapat satu unit kerja yang beban kerjanya berlebihan (*overload*) sementara unit kerja lainnya santai saja. Seharusnya kebutuhan pegawainya harus disesuaikan dengan beban kerja tersebut,

sehingga perlu dilakukan pengukuran beban kerja bersamaan dengan penentuan *job discription* pegawai, dan perlu juga dilakukan review secara berkala untuk evaluasi.

Manajemen SDM aparatur di tingkat daerah perlu memahami kultur dan budaya masyarakat dan memahami kondisi *real* daerah agar lebih efektifnya manajemen SDM aparatur, terutama dalam tahap perencanaan. Demikian juga perlu ditingkatkan inovasi pegawai dalam menyikapi perubahan yang terjadi baik perilaku masyarakat dan perkembangan teknologi. Dengan tidak terlalu terfokus pada tugas pokok dan fungsi saja namun mampu menjadi agen perubahan dalam masyarakat dan lingkungan organisasi.

Strategi yang dapat dilakukan dalam rangka pengelolaan SDM aparatur adalah melalui perencanaan, pengelolaan dan peningkatan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan Renstra dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dengan langkah nyata mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi. Dengan demikian tujuan utama manajemen SDM aparatur untuk meraih keunggulan dengan melakukan alokasi strategis pegawai yang berkualifikasi, sehingga meningkatkan daya saing di dunia internasional akan tercapai.

### 3. **Meningkatnya Praktek Korupsi**

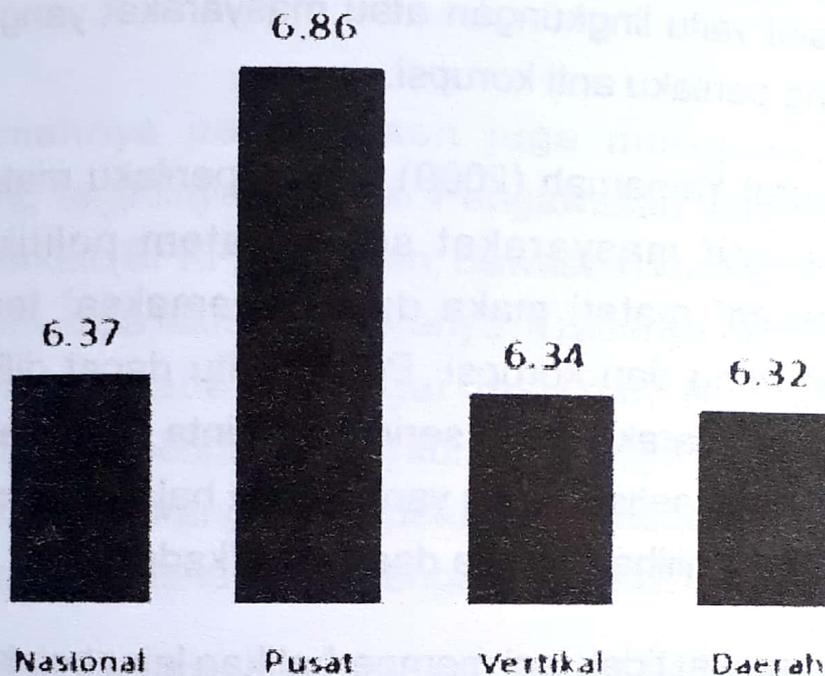
Berdasarkan *Corruption Perception Index* (CPI) tahun 2013, Indonesia memperoleh skor 32. **Indonesia menempati urutan 114 dari 177 negara yang diukur. Perlu diketahui**

**bahwa** CPI digunakan oleh banyak negara sebagai referensi tentang situasi korupsi. CPI merupakan indeks gabungan yang mengukur persepsi korupsi secara global, digunakan untuk membandingkan kondisi korupsi di suatu negara terhadap negara lain. CPI mengukur tingkat persepsi korupsi di sektor publik, yaitu korupsi yang dilakukan oleh pejabat negara dan politisi. CPI direpresentasikan dalam bentuk bobot skor/angka (*score*) dengan rentang 0-100. Skor 0 berarti negara dipersepsikan sangat korup, sementara skor 100 berarti dipersepsikan sangat bersih dari korupsi. Di kawasan Asia Pasifik, Indonesia masih jauh berada di bawah Singapura (86), Hongkong (75), Taiwan (61), Korea Selatan (55), dan China (40). Di ASEAN, skor Indonesia jauh di bawah Brunei (60) dan Malaysia (50). Indonesia sedikit di bawah Filipina (36) dan Thailand (35). Namun skor Indonesia sedikit lebih baik dari Vietnam (31), Timor Leste (30), Laos (26) dan Myanmar (21).

Sedangkan berdasarkan hasil survey Integritas Sektor Publik yang dilakukan oleh KPK (2012), menunjukkan Indeks Integritas Nasional tahun 2012 sebesar 6,37 atau meningkat dibandingkan Indeks Integritas Nasional tahun 2011 (yang mencapai 6,31). Namun demikian terdapat 45 persen (atau 38 instansi/pemerintah daerah) yang pencapaian nilai indeks integritasnya masih di bawah rata-rata nasional dan ada 20 persen (atau 17 instansi/pemerintah daerah) yang pencapaian indeks integritasnya masih di bawah standar yang ditetapkan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yaitu 6,00. Penilaian ini dilakukan KPK dengan memotret kondisi aktual pelayanan publik terkait dengan transparansi, suap, pungutan liar, gratifikasi, sistem administrasi, perilaku individu dan lingkungan

kerja. Hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut, dimana dalam grafik juga ditunjukkan perbedaan pencapaian indeks Integritas antara Instansi Pusat, Instansi Vertikal dan Pemerintah Daerah.

### Indeks Integritas Nasional (IIN) 2012



Sumber: Direktorat Penelitian dan Pengembangan KPK (2012)

Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya korupsi, baik yang berasal dari dalam diri pelaku maupun dari luar. Yang berasal dari dalam diri pelaku disebut sebagai faktor internal, terdiri dari aspek moral, misalnya lemahnya keimanan, kejujuran, rasa malu, aspek sikap atau perilaku misalnya pola hidup konsumtif dan aspek sosial seperti keluarga yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku korup.

Sedangkan faktor eksternal adalah faktor penyebab terjadinya korupsi karena sebab-sebab dari luar, bisa dilacak dari aspek ekonomi misalnya pendapatan atau gaji yang tidak

mencukupi kebutuhan, aspek politis misalnya instabilitas politik, kepentingan politis, meraih dan mempertahankan kekuasaan, aspek manajemen & organisasi yaitu tidak adanya akuntabilitas dan transparansi, aspek hukum, terlihat dalam buruknya wujud perundang-undangan dan lemahnya penegakkan hukum serta aspek sosial yaitu lingkungan atau masyarakat yang kurang mendukung perilaku anti korupsi.

Menurut Yamamah (2009), ketika perilaku materialistik dan konsumtif masyarakat serta sistem politik masih “mendewakan” materi maka dapat “memaksa” terjadinya permainan uang dan korupsi. Perilaku itu dapat dilihat dari kebiasaan masyarakat yang sering meminta dan “mengemis” sesuatu kepada setiap orang yang punya hajat, seperti dalam Pemilu atau pemilihan kepala daerah (Pilkada).

Masyarakat tidak lagi memperhatikan latar belakang dan mempertanyakan program atau visi-misi calon pejabat yang bersangkutan sebagai pertimbangan dalam memberikan pilihan politiknya. Masyarakat lebih sering bertanya apa yang akan mereka dapatkan. Kondisi masyarakat yang materialistik dan konsumtif itu justru peluang bagi calon pejabat yang bermental kotor tetapi memiliki persediaan materi yang banyak.

Kondisi korupsi saat ini menurut Mantan Ketua Umum Pimpinan Pusat (PP) Muhammadiyah, Ahmad Syafii Maarif sudah seperti kanker parah karena melibatkan pejabat tinggi sampai birokrasi di bawah. Jika dibiarkan, bisa membunuh bangsa karena keadilan tidak bisa ditegakkan (Kompas, 16 Desember 2013). Keseriusan memberantas korupsi sangat diperlukan, misalnya membuat aturan yang bisa diaplikasikan.

Pemerintah dapat membuat aturan sederhana bahwa pejabat yang memiliki kekayaan melebihi gaji dan tunjangan yang didapatkannya dapat diduga korupsi. Demikian juga hukuman yang diberlakukan, hendaknya yang membuat para koruptor jera, seperti hukuman yang memermalukan atau hukuman berat.

Lemahnya pengawasan juga merupakan faktor pendorong terjadinya korupsi. Pengawasan yang dilakukan instansi terkait (BPKP, Itwil, Irjen, Bawasda) kurang bisa efektif karena beberapa faktor, diantaranya (a) adanya tumpang tindih pengawasan pada berbagai instansi, (b) kurangnya profesionalisme pengawas, (c) kurang adanya koordinasi antar pengawas (d) kurangnya kepatuhan terhadap etika hukum maupun pemerintahan oleh pengawas sendiri.

Akibat yang ditimbulkan dari tindakan korupsi menyangkut banyak segi kehidupan:

- a) Lesunya pertumbuhan ekonomi:  
Kondisi negara yang korup akan membuat pengusaha multinasional meninggalkannya, karena investasi di negara yang korup akan merugikan dirinya karena memiliki 'biaya siluman' yang tinggi.
- b) Penurunan Produktivitas;  
Dengan semakin lesunya pertumbuhan ekonomidan investasi, maka tidak dapat disanggah lagi, bahwa produktifitas akan semakin menurun. Hal ini terjadi seiring dengan terhambatnya sektor industri dan produksi untuk

bisa berkembang lebih baik atau melakukan pengembangan kapasitas. Program peningkatan produksi dengan berbagai upaya seperti pendirian pabrik-pabrik dan usaha produktif baru atau usaha untuk memperbesar kapasitas produksi untuk usaha yang sudah ada menjadi terkendala dengan tidak adanya investasi.

- c) Menurunnya Pendapatan negara dari sektor pajak;

Sebagian besar negara di dunia ini mempunyai sistem pajak yang menjadi perangkat penting untuk membiayai pengeluaran pemerintahnya dalam menyediakan barang dan jasa publik, sehingga boleh dikatakan bahwa pajak adalah sesuatu yang penting bagi negara. Di Indonesia, dikenal beberapa jenis pajak seperti Pajak Penghasilan (PPH), Pajak Pertambahan Nilai (PPn), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Bea Meterai (BM), dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan (BPHTB).

- d) Mahalnya harga jasa dan pelayanan publik; Praktek korupsi yang terjadi menciptakan ekonomi biaya tinggi. Beban yang ditanggung para pelaku ekonomi akibat korupsi disebut *high cost economy*. Kondisi ekonomi biaya tinggi ini berimbas pada mahalanya harga jasa dan pelayanan publik, karena harga yang ditetapkan harus dapat menutupi kerugian pelaku ekonomi akibat besarnya modal yang

dilakukan karena penyelewengan yang mengarah ke tindak korupsi.

Untuk menanggulangi bahaya kriminal dari tindakan korupsi, terdapat beberapa strategi:

- a) Memperbaiki kinerja lembaga peradilan baik dari tingkat kepolisian, kejaksaan, pengadilan dan Lembaga Pemasyarakatan. Pengadilan adalah jantungnya penegakan hukum yang harus bersikap imparial (tidak memihak), jujur dan adil. Banyak kasus korupsi yang tidak terjerat oleh hukum karena kinerja lembaga peradilan yang sangat buruk.
- b) Di tingkat departemen, kinerja lembaga-lembaga audit seperti Inspektorat Jenderal harus ditingkatkan. Selama ini ada kesan bahwa lembaga ini samasekali 'tidak punya gigi' ketika berhadapan dengan korupsi yang melibatkan pejabat tinggi.
- c) Reformasi birokrasi dan reformasi pelayanan publik adalah salah satu cara untuk mencegah korupsi. Semakin banyak meja yang harus dilewati untuk mengurus suatu hal, semakin banyak pula kemungkinan untuk terjadinya korupsi. Salah satu cara untuk menghindari praktek suap menyuap dalam rangka pelayanan public adalah dengan mengumumkan secara resmi biaya yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk mengurus suatu hal seperti mengurus paspor, mengurus SIM, mengurus ijin usaha atau Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) dsb.

- d) Salah satu hal yang juga cukup krusial untuk mengurangi resiko korupsi adalah dengan memperbaiki dan memantau kinerja Pemerintah dan Pemerintah Daerah. Mewajibkan pejabat publik untuk melaporkan dan mengumumkan jumlah kekayaan yang dimiliki baik sebelum maupun sesudah menjabat. Dengan demikian masyarakat dapat memantau tingkat kewajaran peningkatan jumlah kekayaan yang dimiliki khususnya apabila ada peningkatan jumlah kekayaan setelah selesai menjabat.

## E. TANTANGAN

Menghadapi tantangan global, pembinaan SDM Aparatur perlu mengacu pada standar kompetensi internasional (*world class*). Sosok aparatur masa depan penampilannya harus profesional sekaligus taat hukum, rasional, inovatif, memiliki integritas yang tinggi serta menjunjung tinggi etika administrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan profesionalisme aparatur harus ditunjang dengan integritas yang tinggi, dengan mengupayakan terlembagakannya karakteristik sebagai berikut: (a) mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan bernegara, (b) memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam mengemban tugas pengelolaan pelayanan dan kebijakan publik, (c) berkemampuan melaksanakan tugas dengan terampil, kreatif, dan inovatif, (d) disiplin dalam bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional, (e) memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung gugat (akuntabilitas), (f) memiliki derajat otonomi yang penuh rasa

tanggung jawab dalam membuat dan melaksanakan berbagai keputusan sesuai kewenangan, dan (g) memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas.

Oleh karena itu sejak sekarang harus dilakukan perubahan paradigma dalam menata dan menyelenggarakan birokrasi pemerintahan, hal ini dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman yang semakin hari semakin maju dan dinamis. Perubahan paradigma diantaranya adalah dengan mengganti cara-cara pengaturan birokrasi pemerintah yang cenderung sentralistik ke desentralistik, dari otorian menjadi egalitarian dan demokratis, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan *rowing* ( semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi hanya mengarahkan, mengendalikan, dan memberi kebijakan saja). Berdasarkan perubahan inilah maka birokrasi dalam menata sumber daya aparaturnya harus melakukan *repositioning*, atau reformasi, agar sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Terdapat beberapa determinan yang mendorong sumberdaya aparatur harus segera bebenah diri antara lain :

- a. Reformasi birokrasi dengan berbagai tuntutan untuk memperbaiki kinerja pemerintah menuju birokrasi yang bersih dan melayani. Isu yang paling tajam terhadap tuntutan reformasi birokrasi pemerintah adalah pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, oleh karenanya diperlukan langkah-langkah memperbaiki kinerja sumberdaya aparatur. Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah suatu proses transformasi *mindset* dan

*culture-set* yang terarah pada tatanan birokrasi yang efektif dan efisien yang dijiwai dengan semangat “terwujudnya pemerintahan yang amanah atau tata pemerintahan yang baik” (good governance) sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat.

- b. Sistem ekonomi dunia yang semakin nyata menuju ke arah globalisasi ekonomi, menuntut sistem birokrasi pemerintah yang lebih fleksibel, responsif terhadap tuntutan masyarakat. Gejala umum yang terjadi adalah semakin tidak profesionalnya sumberdaya aparatur dengan kinerja yang lambat dengan alasan prosedur dan ketentuan yang berlaku. Pelayanan publik dalam era globalisasi saat ini memerlukan respon yang cepat dari lembaga-lembaga penyedia pelayanan publik. Organisasi Pemerintah yang tanggap akan selalu berupaya meningkatkan pelayanannya mengikuti perkembangan zaman terutama teknologi dan informasi, hal ini dapat terwujud apabila aparatur sebagai penyelenggara pelayanan publik dapat secara profesional melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat secara memuaskan. Pelayanan dapat berjalan dengan optimal bila didukung dengan kapasitas aparatur yang memadai. Peningkatan kapasitas aparatur memerlukan kriteria standar kompetensi yang diakui secara global
- c. Faktor otonomi daerah yang melahirkan permasalahan, pada era sentralistik, birokrasi daerah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pusat, artinya inisiatif

kebijakan sangat terbatas. Namun pada era otonomi daerah, birokrasi daerah merupakan pengambil inisiatif kebijakan yang tentunya harus di sesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan daerah. Hal ini tidak mudah, karena perubahan dari pelaksana menjadi pengambil inisiatif menuntut keahlian baru yang tidak sederhana. Tuntutan terhadap peningkatan integritas dan profesionalisme aparatur birokrasi, karena didorong sebagai bagian dari proses untuk mewujudkan desentralisasi yang efisien, pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Tentu harapan semua pihak baik pemda maupun masyarakat adalah keberadaan birokrasi yang dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

- d. Inefisiensi nampaknya masih melilit sumberdaya aparatur, hal ini terlihat dari kecenderungan pertumbuhan pegawai dan pemekaran struktur birokrasi, berkembangnya *red tape* dalam pelayanan publik, rendahnya kualitas dan profesionalisme sumberdaya aparatur, produktivitas dan disiplin kerja yang masih rendah serta meluasnya *mal-administration* di kalangan aparatur pemerintah. Birokrasi pemerintahan saat ini masih dicitrakan lambat, berbelit-belit, tidak efisien, mahal, kurang adil, serta lekat dengan penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*). *World Economic Forum* (WEF) bahkan menempatkan inefisiensi birokrasi pada urutan kedua permasalahan utama yang dihadapi bangsa Indonesia setelah tindak korupsi. Kedua

permasalahan tersebut telah menyandera dan membelenggu pertumbuhan bangsa Indonesia selama bertahun-tahun.

Berbagai faktor di atas menjadi tantangan yang serius bagi penataan SDM aparatur, dimana kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur sangat jauh dari yang diharapkan. Potret SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme yang rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang belum memadai, pelayanan kepada masyarakat yang belum maksimal, hubungan sosial dalam pola patron-klien, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis serta masih banyak lagi potret negatif yang menunjukkan lemahnya SDM aparatur di Indonesia. Semua itu harus diatasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam meningkatkan daya saing bangsa.

## **F. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. SDM Aparatur yang profesional, aparatur yang mempunyai sikap inovatif dan kompeten, aparatur yang terbuka dan melayani serta aparatur yang bersih dan bebas KKN sangat dibutuhkan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun pada kenyataannya beberapa ciri ideal ini belum bisa diwujudkan, karena adanya beberapa kendala berkaitan dengan SDM aparatur, diantaranya adalah:

- a. Kapasitas SDM yang masih rendah
  - b. Manajemen SDM aparatur yang Lemah
  - c. Tingginya praktek korupsi
2. Strategi pengembangan kapasitas SDM aparatur harus dilakukan secara holistik, keseluruhan unsur perlu dimanage melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus terhadap sistem yang ada. Strategi dapat dilakukan melalui CBHRM (*Competency – Based HR Management*) , Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) serta Metode *assessment center*.
  3. Strategi dalam manajemen SDM aparatur dilakukan melalui perencanaan, pengelolaan dan peningkatan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan Renstra dan *Road Map* Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dengan langkah nyata mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan kompetensi pegawai serta menyelaraskan tujuan individu dan instansi. Juga perlu ditingkatkan inovasi pegawai dalam menyikapi perubahan yang terjadi baik perilaku masyarakat dan perkembangan teknologi, serta pemahaman pada kultur lokal. Dengan demikian tujuan utama manajemen SDM aparatur untuk meraih keunggulan dengan melakukan alokasi strategis pegawai yang mempunyai kualifikasi tertentu sehingga meningkatkan daya saing di dunia internasional.
  4. Strategi dalam menanggulangi bahaya kriminal dari tindakan korupsi adalah dengan memperbaiki kinerja

lembaga peradilan baik dari tingkat kepolisian, kejaksaan, pengadilan dan Lembaga Pemasyarakatan. Di tingkat departemen, kinerja lembaga-lembaga audit seperti Inspektorat Jenderal harus ditingkatkan. Demikian juga reformasi birokrasi dan reformasi pelayanan publik harus terus dilanjutkan, karena ini adalah salah satu cara untuk mencegah korupsi. Dan yang tidak kalah penting adalah dengan memantau kinerja Pemerintah dan Pemerintah Daerah dengan mewajibkan pejabat publik untuk melaporkan dan mengumumkan jumlah kekayaan yang dimiliki baik sebelum maupun sesudah menjabat.

Secara umum strategi pengembangan SDM Aparatur di atas tertuang dalam tabel usulan berikut :

No	Isu	Strategi
1.	Kapasitas SDM yang masih rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. dilakukan melalui CBHRM (<i>Competency - Based HR Management</i>)</li> <li>b. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) serta</li> <li>c. Metode <i>assessment center</i>.</li> </ul>
2.	Manajemen SDM Aparatur yang Lemah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan, pengelolaan dan peningkatan kualitas SDM Aparatur secara transparan dan akuntabel sesuai dengan Renstra dan Road Map Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.</li> <li>b. Pengembangan inovasi pegawai dalam menyikapi perubahan yang terjadi baik perilaku masyarakat dan perkembangan teknologi</li> <li>c. Pemahaman kondisi real organisasi dan budaya daerah.</li> </ul>

No	Isu	Strategi
3.	Tingginya praktek korupsi	<p>a. Memperbaiki kinerja lembaga peradilan baik dari tingkat kepolisian, kejaksaan, pengadilan dan Lembaga Pemasyarakatan.</p> <p>b. Di tingkat departemen, kinerja lembaga-lembaga audit seperti Inspektorat Jenderal harus ditingkatkan.</p> <p>c. Reformasi birokrasi dan reformasi pelayanan publik harus terus dilanjutkan, karena ini adalah salah satu cara untuk mencegah korupsi.</p>
4.	Tantangan global, SDM Aparatur perlu mengacu pada standar kompetensi internasional ( <i>world class</i> ).	Memperbaiki kinerja SDM Aparat menjadi profesional sekaligus taat hukum, rasional, inovatif, memiliki integritas yang tinggi serta menjunjung tinggi etika administrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

Dwiyanto, Agus, Partini, atminto, B.Wicaksono, W. Tamtiari, B.Kusumasari, dan M.Nuh, 2003, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, Jogjakarta.

Effendi, Akhyar dkk., *Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif*; artikel upload 12 Oktober 2013 [http://www.stialan.ac.id/artikel/artikel%20akhyar\\_effendi.pdf](http://www.stialan.ac.id/artikel/artikel%20akhyar_effendi.pdf)

Mustopadidjaja, 2002. *Paradigma-Paradigma Pembangunan*, Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama

Sulistiyani, Ambar Teguh, 2004, *Memahami Good Governance: dalam perspektif Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.

Thoha, Miftah , 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta.

U.S. Office of Personnel Management. 1999.  
*Strategic Human Resources Management*, Washington, D.C:  
U.S. Office of Personnel Management

Yamamah, Ansari, 2009. <http://www.dellimanusantara.com/index.php/artikel/105-perilaku-konsumtif-penyebab-korupsi>

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang  
Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang  
Pokok-Pokok Kepegawaian.

*Transparency International. 2013. Corruption  
Perception Index (CPI) tahun 2013*