

## STRATEGI PENINGKATAN PROFESIONALITAS ASN PADA PEMERINTAH DAERAH BERBASIS PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

Isnaeny Ramadhan

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah  
isnaenyr@yahoo.com

Abstrak. Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau human resources. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Transformasi System kebijakan dan Manajemen ASN pada tahun 2013 masih bersifat *closed career system*, tahun 2018 menjadi *open career system*, dan diharapkan menjadi *open system* pada tahun 2025. Sedangkan transformasi pendekatan kebijakan dan Manajemen ASN pada tahun 2018 dan pada tahun 2025 menjadi pengembangan potensi Human Capital. Sumber Daya Aparatur dituntut untuk mampu berfikir kreatif dan inovatif. Inovasi mengharuskan adanya berbagai penyesuaian terhadap berbagai pengaruh baik lingkungan internal maupun eksternal sangat tergantung pada Sumber Daya Aparatur pelaksanaannya. Perlunya Inovasi pada perubahan Konteks Administrasi Negara untuk Pemerintah Daerah cukup baik tetapi cukup baik itu tidak lagi cukup di era kompetisi daya saing saat ini bahkan untuk tingkat lokal. Dalam rangka percepatan pengembangan human capital dalam mendukung efektivitas dan kinerja organisasi dibutuhkan sinergi kebijakan atau inovasi antara strategi, struktur organisasi, teknologi, SDM, dan kultur.

**Kata Kunci:** Human Capital, Inovasi, Strategi, Sumber Daya Aparatur

*Abstract. One of the important resources in management is human resources. The importance of human resource should be realized by all levels of management. Despite the advanced technology existing in the present day, humans still play an important role for the success of an organization. The transformation of the ASN Policy and Management System, which is in 2013 still using closed career system and changed to be an open career system in 2018, and is expected to become an open system in 2025. While the transformation of the ASN policy and management approach in 2018 and in 2025 concerns on the development of the potential of Human Capital. Apparatus Resources are required to be able to think creatively and innovatively. Innovation requires various adjustments to various influences both internally and externally depending on the Apparatus Resources implementation. The need for innovation in the context of the State Administration for Local Governments is quite good but it is not enough in today's competition era even at the local level. In order to accelerate the development of human capital in supporting the effectiveness and performance of organizations, a synergy of policies or innovations is needed between strategy, organizational structure, technology, human resources, and culture.*

**Keywords:** Apparatus Resources, Human Capital, Innovation, Strategy

### LATAR BELAKANG

Undang-Undang No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan Perangkat Daerah, yakni dengan Prinsip tepat dan fungsi dan tepat ukuran (*Rightsizing*) berdasarkan beban

kerja yang sesuai dengan kondisi nyata dimasing-masing Daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat Daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien. Dalam UU Pemerintahan Daerah disebut bahwa dalam penyelenggaraan Pemerintah daerah, Kepala Daerah dibantu oleh

perangkat daerah salah satunya adalah Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta Pelayanan Administratif, seperti yang kita ketahui Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 memberikan arah dan pedoman jelas kepada Daerah dalam menata Perangkat Daerah secara efektif, efisien, dan rasional sesuai dengan kebutuhan nyata dan kemampuan Daerah masing-masing serta adanya kordinasi dan sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antar Pusat dan Daerah. Tentu dalam menjalankan Pelaksanaan Urusan Pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, agar kebutuhan dasar masyarakat dapat terlayani dengan baik Sekretaris Daerah dalam hal ini membutuhkan Sumber Daya Aparatur yang handal, berintegritas, Berkompeten dan Berdaya Saing serta Mandiri untuk menggerakkan sistem pemerintahan yang efektif dan efisien.

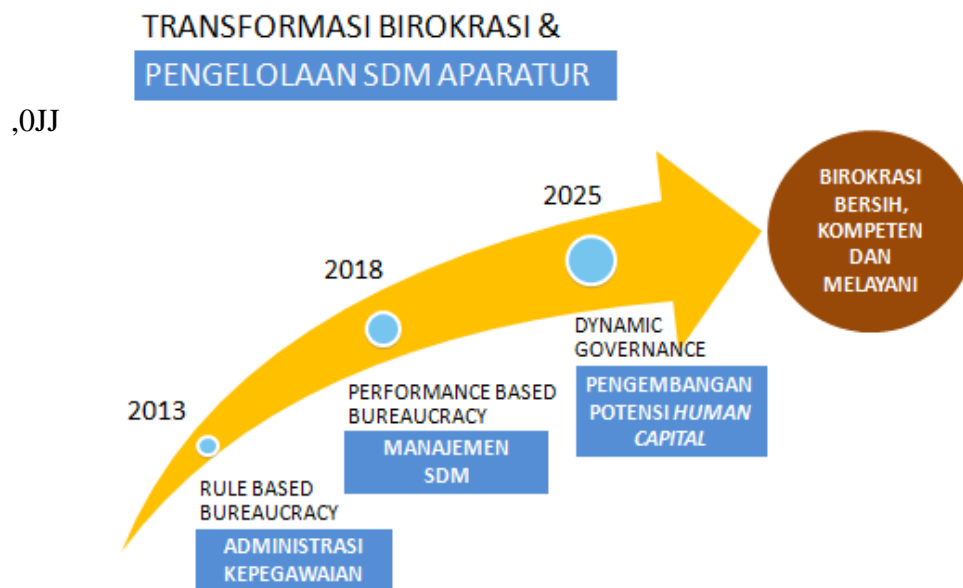
Sumber daya Aparatur (SDM) aparatur merupakan faktor penting dan menentukan dalam proses pembangunan nasional. Workshop di berbagai Negara memperlihatkan bahwa keberhasilan pemerintah di suatu Negara dalam melaksanakan tugas tugas pembangunan dan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparaturnya.

Berdasarkan hal tersebut Sumber Daya Aparatur dituntut untuk mampu berfikir kreatif dan inovatif. Inovasi mengharuskan adanya berbagai penyesuaian terhadap berbagai pengaruh

baik lingkungan internal ,maupun eksternal sangat tergantung pada Sumber Daya Aparatur pelaksanaannya. Perlunya Inovasi Pada Perubahan Konteks Administrasi Negara khususnya adalah Sentralistik ke Desentralistik; manual tradisional Government ke ICT Based Governance; Akuntabilitas Manejerial ke Akuntabilitas Publik; Pengawasan Internal ke Pengawasan Eksternal(independet(ombusman dan LSM, dan lain-lain); Orientasi output ke outcome; Silo mentality ke Sinergitas; Budaya Kerja Pendekatan Administratif ke Budaya Kerja Berorientasi Kualitas; Pengisian Jabatan tertutup/ internal ke karier terbuka/ penglibatan Eksternal; Monopoli Pemerintah ke Penglibatan Masyarakat (Partisipatif); serta Status Quo ke PRO perubahan bahkan ke Transformasi. Untuk Pemerintah Daerah cukup baik tetapi cukup baik itu tidak lagi cukup di era kompetisi daya saing saat ini bahkan untuk tingkat lokal.

Tahapan Transformasi birokrasi dimulai pada tahun 2013 yang merupakan rule based bureaucracy, akan berubah menjadi performance based bureaucracy pada tahun 2018, dan diharapkan tahun 2025 menjadi dynamics governance. Transformasi System kebijakan dan Manajemen ASN yang tahun 2013 masih bersifat closed career system, tahun 2018 menjadi open career system, dan diharapkan menjadi open system pada tahun 2025. Sedangkan transformasi pendekatan kebijakan dan Manajemen ASN pada tahun 2018 dan pada tahun 2025 menjadi pengembangan potensi Human Capital yang tergambar sebagai berikut:

Gambar 1. Transformasi Birokrasi dan Pengelolaan SDM Aparatur



Sesuai dengan Visi UUD ASN tahun 2014 ASN adalah mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki Integritas, Profesional, melayani dan sejahtera yang mana memindahkan Aparatur Sipil Negara dari *Comfort Zone* ke *Competitive Zone*.

Berangkat dari latar belakang itulah, maka Penulis memandang perlu melakukan analisis yang diarahkan untuk Melakukan Inovasi Kepemimpinan (Manajerial) terhadap Manajemen Kepegawaian dengan Prinsip dasar UU ASN menerapkan Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan, menuju pengembangan Potensi Human Capital.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah ditentukan sebelumnya, maka terdapat masalah pokok yaitu sebagai berikut:

1. Apakah Peran Sekertaris Daerah mampu mempercepat Penerapan Pengembangan Potensi Human Capital ?

2. Inovasi apa yang bisa dilakukan untuk mewujudkan Pengembangan potensi Human Capital?

### Tujuan

Tujuan Penulisan Makalah ini adalah :

1. Memperoleh informasi yang akurat mengenai kebijakan pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Aparatur menuju Pengembangan Potensi Human Capital .
2. Memperoleh informasi yang akurat yang dapat digunakan sebagai master plan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Aparatur menuju Pengembangan Potensi Human Capital.

### Ruang Lingkup Makalah

Ruang lingkup Makalah adalah Peran strategis Sekertaris Daerah dalam mengawal proses perubahan dengan cara melakukan gerakan Reformasi Birokrasi, menyiapkan Sumber Daya Aparatur Handal, berintegritas, berkompeten dan berdaya saing, Berfikir kreatif dan inovatif serta mandiri menuju Pengembangan Potensi Human Capital, agar mampu

mewujudkan pelayanan prima, supaya harapan Masyarakat untuk hidup lebih baik tercapai dan mereka bisa merasakan keberadaan pemerintah.

## **METODE PENULISAN**

Dalam Penulisan Makalah ini berdasarkan informasi yang di dapat dari makalah berdasarkan informasi yang didapat melalui media elektronik buku maupun internet. Menggunakan metode observasi dengan cara mengamati berita-berita di media elektronik mengenai pengembangan human capital.

## **LANDASAN TEORI**

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Organisasi memandang pentingnya diadakan pengembangan sumber daya manusia sebab pada saat ini pegawai merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan diklat dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan diklat dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

### **Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan Pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis,

konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan 2000:69).

Moekijat (1991) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku orang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Robert L. Manthis mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan (Moenir 1992: 160).

Pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien (Heldjrachman, Suad Husnan 1991: 74).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan.

Sebagai salah satu kegiatan pokok dari manajemen sumber daya manusia, Harris dan De Simone (1994) menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui 3 (tiga) cara, yaitu :

1. *Pendidikan dan Pelatihan*, yaitu proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap anggota organisasi. Diklat dilakukan dengan tujuan agar individu pegawai dapat memiliki

kompetensi yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas dan peran dia dalam organisasi sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan.

2. *Pengembangan organisasi*, yaitu proses yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui program dan kegiatan organisasi yang terencana.
3. *Pengembangan karir*, yaitu proses pengembangan dimana seorang pegawai mengalami beberapa tahapan pekerjaan baik yang bersifat vertikal (promosi) maupun horizontal (rotasi) dimana setiap tahapan itu memiliki tugas, isu dan masalah yang relatif berbeda.

Dengan demikian maka ditarik suatu kesimpulan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia tidak akan pernah terlepas dari perubahan atau pembaharuan. Karena setiap pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang bersangkutan sehingga diharapkan akan memberi manfaat bagi pengembangan kompetensi individu yang bersangkutan maupun bagi pengembangan organisasi dimana yang bersangkutan bekerja.

### **Konsep *Human Capital***

Pengertian *Human Capital* menurut Malhotra Bontis dan Ongkoraharjo et al. (2008: 12-13): *Human Capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah di kontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas pekerjaannya akan memberikan *suistanable revenue* dimasa yang akan datang bagi suatu organisasi.

Menurut Matthewman & Matignon dan Goal (2014: 696) mendefinisikan *human capital* sebagai akumulasi

pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis.

Stewart dalam Ongkoraharjo et al. (2008:12) menyatakan bahwa: *human capital* diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal diinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya. Komitmen pengetahuan dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata mata dilihat dari individu tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun diluar perusahaan.

Fitz- Enz Ongkoraharjo et.a (2008 :13) mendeskripsikan:

*Human capital* adalah kombinasi dari dari 3 faktor yaitu:

- a. Karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan dan komitmen.
- b. Kemampuan seseorang untuk belajar yaitu kecerdasan, kreatifitas, dan bakat.
- c. Motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan.

*Human capital* dipopulerkan oleh orang ahli ekonomi Amerika Serikat, Garry S. Becker dan Theodore W. Schultz pada tahun 1961 Schultz menulis artikel di *American Economic Review* yang berjudul "*Investment In Human Capital*" (teknologi Indonesia: 2013), *Goal* (2014:697-698) menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan, saat ini telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi Perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*).

## Inovasi

Istilah inovasi memang selalu diartikan secara berbeda-beda oleh beberapa ahli. Menurut Suryani (2008:304), inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun objek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Namun demikian, dalam konteks pemasaran dan konteks perilaku konsumen inovasi diakaitkan dengan produk atau jasa yang sifatnya baru. Baru untuk merujuk pada produk yang memang benar-benar belum pernah ada sebelumnya dipasar dan baru dalam arti ada hal yang berbeda yang merupakan penyempurnaan atau perbaikan dari produk sebelumnya yang pernah ditemui konsumen di pasar, kata inovasi dapat diartikan sebagai “proses” atau “hasil” pengembangan dan atau pemanfaatan atau mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologi) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses yang dapat memberikan nilai yang lebih berarti. Menurut Rosenfield dalam Sutarno (2012:132), inovasi adalah transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan sesuatu yang baru. Sedangkan menurut Mitra pada buku tersebut dan pada halaman yang sama, bahwa inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan, teknologi, dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses dan jasa baru. Namun menurut Vontana (2009:20), inovasi adalah

kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dari hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/ atau pengguna, komunitas, masyarakat dan lingkungan.

Hampir sama dengan Inovasi organisasi menurut Sutarno (2012:134-135) yang didefinisikan sebagai cara-cara baru dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk memperbaiki atau mengubah suatu produk, proses atau jasa. Inovasi organisasi mendorong individu untuk beripikir secara mandiri dan kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk tantangan organisasi.

## MASALAH

Pengembangan potensi *human capital* di lingkungan Pemerintah Daerah Pada Umumnya sangat dipengaruhi oleh strategi, struktur organisasi, system IT, manusia, dan kultur (Robbins, 2003. *Organizational behavior*) yang saling berkaitan erat dan secara tidak langsung mempengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Oleh karenanya, identifikasi permasalahan yang dihadapi dirangkai kedalam 5 (lima) elemen tersebut yaitu, strategi, struktur organisasi, system IT, manusia, dan kultur.

Adapun permasalahan umum yang dihadapi oleh Sekretaris Daerah dalam mengembangkan potensi *human capital* di Lingkungan Pemerintah Daerah secara lengkap dalam bentuk grafis pada gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Pemetaan Permasalahan Pengembangan Potensi Human Capital Dalam mendorong Efektivitas Kinerja Organisasi

Pada elemen *Culture* atau *mind-set* budaya kerja relatif secara umum menunjukkan bahwa budaya inovasi masih minim. ASN masih senang dengan status quo dan rutin serta segalanya mengandalkan pada anggaran. Banyak stigma yang mengatakan bahwa keterbatasan menghambat inovasi, tetapi cara pandang ini tentu perlu dirubah dengan menganggap keterbatasan sebagai sebuah tantangan dan bagaimana memanipulasi keterbatasan tersebut. Pembalikan cara pandang ini akan melahirkan reaksi untuk menciptakan ide-ide kreatif, selain itu kita akan seperti didorong untuk melihat sesuatu dengan cara pandang yang baru. Pada aspek yang lain, aktualisasi revolusi mental secara aplikatif belum dirasakan dan secara substantif belum menjadi bagian dari karakter ASN di Lingkup Pemerintah Daerah. Manajemen perubahan masih sebatas pada regulasi dan dokumen Analisis Jabatan, Standar operasional

prosedur dan Standar Pelayanan (ANJAB, SOP, SP) namun belum menyentuh pada karakter melayani dan berpikir inovatif.

Pada elemen sistem IT, percepatan pengembangan human capital tidak terlepas dari modernisasi cara pengukuran kinerja ASN maupun cara kerja ASN berbasis *e-government*. ASN yang produktif dan berkinerja tinggi hasilnya akan terlihat secara objektif dengan pemanfaatan IT yang prima. Kesemua hal ini relatif secara umum belum optimal terealisasi di lingkungan Pemerintah Daerah.

Pada elemen fundamental sistem pengelolaan SDM, sistem talent management belum terbangun. Para leader maupun potensial leader perlu dipikirkan pengelolaannya dalam mendorong kinerja organisasi lebih baik lagi. Serangkaian studi empirik menunjukkan bahwa kehebatan sebuah organisasi bisnis sering ditentukan oleh hanya 30 % karyawannya, terutama mereka yang menduduki posisi

strategis/core positions (*Beyond HR: The New Science of Human Capital, John Boudreau, 2007*). Untuk mereka yang menduduki posisi core atau strategis, maka kita mesti bertarung mati-matian untuk mendapatkan talenta super. Sebab dalam posisi ini, perbedaan kinerja antara level standar dengan level superior akan memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kemajuan organisasi (efek diferensiasinya tinggi). Pada aspek yang lain yang masih lemah adalah Tunjangan Berbasis Kinerja yang perlu disempurnakan; Asesmen kompetensi melalui *Assessment Center* masih lemah; serta *Training Need analysis* belum berbasis 3 level yaitu *Organizational-based Need Analysis*; *Job Competency-based Need Analysis*; serta *Person Competency-based Need Analysis*. Selama ini relatif pengembangan ASN hanya didasarkan pada *Job Competency-based Need Analysis* dan belum banyak menyentuh 2 level lainnya.

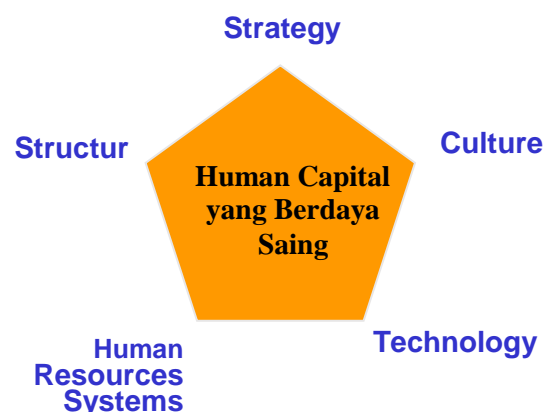
Kemudian pada elemen struktur dan strategi relatif permasalahan yang terkait pengembangan *human capital* adalah manajemen kinerja SKPD masih lemah dan belum berbasis merit. Koordinasi kerja lintas SKPD masih perlu diperkuat karena belum diterapkannya inovasi *Whole Of Government* sebagai tata kelola baru manajemen pemerintahan daerah yang berbasis kinerja. Hal ini sangat penting untuk disebarluaskan agar manajemen dan tata kelola pemerintahan di era sarat tuntutan ini menjadi lebih inovatif dan optimal. Cara berpikir sektoral, fraksional, dan parsial perlu dihilangkan melalui prinsip dasar *Whole of government* yaitu mensinergikan kekuatan kolaborasi dan gerak bersama lintas SKPD dalam memecahkan persoalan yang dihadapi.

Pembenahan juga perlu dilakukan untuk *Brand Organisasi* yang relatif belum disentuh. *Brand* organisasi adalah membangun citra organisasi yang unggul, profesional, dan inovatif secara lebih luas karena yang diperkuat oleh produk-produk

layanan publik unggulan serta publikasi yang optimal. Hal ini penting untuk mendorong kepercayaan (trust) publik ke birokrasi serta kebanggaan bagi ASN untuk bekerja dan berkinerja lebih baik lagi. Tak peduli berapa besar skala Organisasi, seharusnya menyadari bahwa keberhasilan suatu Pemerintah Daerah sangat bergantung pada keberhasilan membangun branding. Oleh karena itu perlu dibangun sebuah citra atau brand yang kuat. Mulailah merumuskan pedoman yang dapat dipergunakan untuk brand atau citra Organisasi.

### ANALISIS MASALAH DAN ALTERNATIF KEBIJAKAN PEMECAHANNYA

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa permasalahan terkait Pengembangan potensi *human capital* di lingkup Pemerintah Daerah sangat dipengaruhi oleh strategi, struktur organisasi, system IT, manusia, dan kultur (Robbins, 2003. *Organizational behavior*) yang saling berkaitan erat dan secara tidak langsung mempengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Oleh karenanya, analisis terhadap permasalahan-permasalahan yang telah dipetakan tersebut dilakukan dengan pendekatan sinergitas kelima elemen tersebut.



Gambar 2. Analisis Elemen Pemicu Optimalisasi Potensi Human Capital



Tentu saja kelima elemen tersebut juga dipengaruhi oleh faktor eksternal diluar kontrol sistem dalam bentuk ketidakpastian dalam bidang sosial, teknologi, ekonomi, dan politik. Sehingga, intervensi inovasi atau perubahan secara optimal dapat dilakukan melalui kelima elemen tersebut diatas, dengan harapan setiap elemen bekerja dengan baik sehingga pencapaian organisasi yang efektif berkinerja tinggi serta didukung oleh kapasitas dan kapabilitas ASN-nya yang prima dan unggul.

Sebuah strategi menggambarkan cara organisasi menggunakan sumberdayanya memenangkan kompetisi. Strategi dapat dipetakan dalam bentuk misi organisasi, sasaran organisasi, tujuan strategis, ataupun kebijakan perusahaan. Sistem yang terstruktur menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi dalam organisasi didesain guna menyelesaikan tugas organisasi.

Struktur menggambarkan mode organisasi yang dipilih untuk (1) Membagi tugas organisasi dalam sub unit, yang kemudian memilahnya menjadi tugas perseorangan dan grup dan (2) mengarahkan sub unit ini untuk menyelesaikan pekerjaan secara menyeluruh. Adapun Kultur organisasi menggambarkan asumsi dasar, nilai dan

norma yang dimiliki anggota organisasi. Kultur mengarahkan karyawan kepada tujuan perusahaan dan memberikan arahan bagi jenis perilaku yang diperlukan untuk sukses. Sistem *Human Resources* (HR) mencakup mekanisme untuk menseleksi, mengembangkan, mengevaluasi kinerja, dan memberikan penghargaan terhadap anggota organisasi. Human Resource System akan amat berpengaruh terhadap pembentukan berbagai jenis keahlian, *personality*, dan perilaku anggota organisasi

Teknologi dipergunakan sebagai jalan organisasi untuk merubah input kedalam produk dan layanan. Teknologi dapat terwujud baik sebagai elemen inti dari proses produksi ataupun sebagai bagian dari sistem manajemen informasi.

#### Alternatif Pemecahan Masalah

Dalam rangka percepatan pengembangan human capital dalam mendukung efektivitas dan kinerja organisasi dibutuhkan sinergi antara strategi, struktur organisasi, teknologi, SDM, dan kultur. Jika dikaitkan dengan permasalahan pengembangan potensi *human capital* ASN di lingkungan Pemerintah Daerah yang telah dipetakan sebelumnya, maka analisis pemecahan masalah yang dapat dilakukan diantaranya:

| <i>Strategy</i>  | <i>Structure</i>  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan inovasi strategi whole of government dalam management pengelolaan pemerintahan daerah.</li> <li>2. Manajemen kinerja berbasis merit</li> <li>3. Optimalisasi Brand organisasi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luasnya cakupan tugas masing-masing elemen OPD membutuhkan kapabilitas sekda dalam mengkonsolidasikan kebijakan dan sinergi eksekusi kebijakan hingga ke level terbawah</li> <li>2. Dibutuhkan optimalisasi manajemen kinerja pada setiap OPD dalam mendorong efektivitas kinerja pemerintah daerah secara agregat</li> </ol> |
| <i>Human Resources Systems</i>   | <i>Technology</i>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan sistem talent management</li> <li>2. Asesmen kompetensi melalui <i>Assessment Center</i></li> <li>3. Training need analysis dengan pendekatan 3 level (Organisasi,</li> </ol>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi penerapan e-government dalam mendukung pelayanan publik</li> <li>2. Mendorong penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT</li> </ol>   |

|   |  |
|---|--|
| Jabatan, <i>Person</i> )  |  |
| <b>Culture</b>  |  |
| 1. Pengembangan Laboratorium Inovasi                            |  |
| 2. Mengaktualisasikan revolusi mental sebagai karakter baru ASN |  |
| 3. Budaya transfer of knowledge perlu disebarluaskan            |  |

Pada elemen **strategi**, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Penerapan inovasi *whole of government* dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengawasi pencapaian kinerja pemerintah provinsi secara bersama-sama dengan prinsip kolaboratif dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pemerintah provinsi. Perubahan cara pandang dalam mengelola persoalan yang melibatkan berbagai/ lintas SKPD dengan manajemen terbuka dan kerjasama sistemik;
2. Manajemen kinerja serta *brand* organisasi dibangun untuk menumbuhkan organisasi, memuaskan publik, bersaing dengan pemerintah daerah lainnya, merespon perubahan kondisi eksternal, serta mengelola setiap bagian fungsional dari organisasi dan mengembangkan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan.

Pada elemen **struktur organisasi**, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Kapabilitas sekda dalam mengkonsolidasikan kebijakan dan sinergi eksekusi kebijakan hingga ke level terbawah perlu semakin dioptimalkan perannya. Sekda yang berperan dalam mengkoordinasikan SKPD akan menjadi kuat seiring berlakunya UU No. 5 tahun 2014 pasal 54 yang memposisikan sekda sebagai pejabat yang berwenang dalam hal pembinaan manajemen ASN. Sekda juga bisa berfungsi sebagai *middle line* yang menghubungkan semua fungsi yang ada di organisasi perangkat daerah dengan *strategic apex* yaitu Gubernur.

2. Dibutuhkan optimalisasi manajemen kinerja pada setiap OPD dalam mendorong efektivitas kinerja pemerintah daerah secara agregat. Penyusunan Indikator Kinerja Utama berbasis outcome perlu dikedepankan sehingga masing-masing SKPD memiliki target kinerja yang jelas dapat diukur benefit atau kemanfaatannya dalam mendukung pencapaian Renstra.

Pada elemen **Human Resources Systems**, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Pengembangan sistem talent management dilakukan melalui penyusunan program pengembangan untuk *potential talents* serta identifikasi *top talents* dan Program Pengembangannya.
2. Asesmen kompetensi melalui *Assessment Center* merupakan Proses sistematis untuk menilai/meng-ases *kompetensi* individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja yang unggul.
3. *Training need analysis* menyesuaikan dan menyelaraskan kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis organisasi dalam merespon dinamika pemerintahan daerah masa depan (*Organizational-based Need Analysis*), analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada profil kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi/jabatan (*Job Competency-based Need Analysis*), serta Analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada gap (kesenjangan) antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level aktual karyawan (individu) atau

*Person Competency-based Need Analysis.*

Pada elemen **Technology**, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Optimalisasi penerapan *e-government* dalam mendukung pelayanan publik. Proses otomatisasi pada kinerja ASN dan OPD akan meningkatkan pendapatan daerah, menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan
2. Mendorong penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT. Hal ini membutuhkan prasyarat bahwa tunjangan daerah sudah berbasis pada kinerja, sehingga fluktuasi pencapaian kinerja bulanan dapat dikonversi ke besaran tunjangan yang diperoleh setiap bulannya. Selanjutnya, untuk mengukur pencapaian kinerja bulanan tersebut, diterapkan penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT yang mengedepankan *evidence* kinerja (hasil-hasil pekerjaan) ASN setiap bulannya. Dengan demikian, akan memicu ASN untuk bekerja optimal, kreatif, inovatif, dan produktif serta adanya asas keadilan (*fairness*) dalam penilaian kinerja dengan besaran tunjangan daerah yang diterima

Pada elemen **Culture**, beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Pengembangan Laboratorium Inovasi. Melalui laboratorium inovasi tersebut, seluruh aparatur didorong untuk melahirkan inovasi melalui mekanisme terukur dan sistematis, sehingga ide atau konsep inovasi yang dilahirkan secara berkomitmen diimplementasikan. Kehadiran laboratorium inovasi perlu dimanfaatkan oleh seluruh pemerintah daerah, sebab pendekatan tersebut relatif menjamin aparatur akan memiliki dorongan atau kemauan untuk berinovasi dan membangun kemampuan untuk berinovasi.

2. Mengaktualisasikan revolusi mental sebagai karakter baru ASN. Secara aplikatif akan didorong karakter ASN yang memperlakukan pelanggan dengan baik; Membangun kedekatan relasi dengan pelanggan; serta kemampuan Mengukur/mengelola kepuasan pelanggan.
3. Disamping itu upaya transfer pengetahuan sebagai bagian dari *learning organization* juga akan diperkuat dalam rangka proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge*, yang kemudian disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi. Menciptakan forum bagi orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berbagi pengalaman dan ide, baik dalam bentuk tatap muka, berkomunikasi melalui internet, *web site*, *chatting room*, *e-mail*, dan lain-lain

## PENUTUP

### Kesimpulan

Dalam mewujudkan Pemerintah Daerah yang maju, mandiri, dan berdaya saing diperlukan pengembangan potensi *human capital* yang terencana melalui pendekatan pengelolaan ASN yang modern dan inovatif.

Sekretaris Daerah (Sekda) mempunyai peranan penting dalam mengawal proses inovasi birokrasi dengan cara melakukan perubahan pola pikir, cara pandang, dan juga cara kerja. Karena itu, Sekretaris Daerah perlu menata birokrasi dengan mewujudkan pelayanan prima, supaya harapan masyarakat untuk hidup lebih baik tercapai, dan mereka bisa merasakan keberadaan pemerintah.

Atas dasar analisis atas efektivitas organisasi (Robbins, 2003) maka inovasi-inovasi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan pengembangan potensi

human capital telah diuraikan ke dalam 5 (lima) elemen pemicu keberhasilan organisasi yaitu strategi, struktur, system IT, sumberdaya manusia, dan kultur (*mind-set* dan *culture-set*)

### Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis terhadap permasalahan serta urgensi peran sekda dalam mengelola birokrasi guna mewujudkan Pengembangan potensi *human capital*, maka beberapa rekomendasi yang perlu dilaksanakan yaitu :

- a. Dalam rangka percepatan pengembangan human capital dalam mendukung efektivitas dan kinerja organisasi dibutuhkan sinergi kebijakan atau inovasi antara strategi, struktur organisasi, teknologi, SDM, dan kultur.
- b. Terobosan atau inovasi masing-masing elemen tersebut telah diuraikan pada makalah ini dan memerlukan upaya penerapan yang berkesinambungan dan substantif. Secara ringkas dapat dilihat dalam tabulasi berikut:

| <i>Strategy</i>  | <i>Structure</i>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan inovasi strategi <i>whole of government</i></li> <li>- Manajemen kinerja berbasis merit</li> <li>- Optimalisasi <i>Brand</i> organisasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kapabilitas sekda dalam melaksanakan strategi</li> <li>- Optimalisasi manajemen kinerja OPD</li> </ul> |
| <i>Human Resources Systems</i>   | <i>Technology</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan sistem <i>talent management</i></li> <li>- Asesmen kompetensi melalui <i>Assessment Center</i></li> <li>- Training need analysis dengan pendekatan 3 level (Organisasi, Jabatan, <i>Person</i>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimalisasi penerapan <i>e-government</i></li> <li>- Penilaian dan pelaporan kinerja berbasis IT</li> </ul>       |
| <i>Culture</i>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Laboratorium Inovasi</li> <li>- Mengaktualisasikan revolusi mental sebagai karakter baru ASN</li> <li>- Penyebarluasan budaya <i>transfer of knowledge</i></li> </ul>                                      |   |

### Daftar Pustaka

Robbin, Stephen P. 2003. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* Terjemahan Jusuf Udaya. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Acan.

Robbins,StephenP.danTimothyA.Judge.2008.Perilaku Organisasi Edisi ke-12,Jakarta: Salemba Empat.

Robbins,StephenP.danTimothyA.Judge.2008.Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins,StephenP.danTimothyA.Judge.2008.Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins,StephenP.danTimothyA.Judge.2008.Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*,Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_. 2013. *Organizational Behavior*. 15<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Boston: Pearson Education.

Briggs Lynelle, *Tackling the Wicked*

- Problems: A Public Policy Perspective, Australian Public Service Commission, 2007
- Silalahi, Uber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Chistensen Tom & Legreid Peer, *The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform*, Research Gate Publication, 2017
- Subkhi, Ahmad Dan Mohammad Januar. 2013. *Pengantar Teori Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung :Alfabeta.
- Susanto, Azhar. 2013. *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Teknologi Informasi Untuk Bisnis Dan Akuntansi*. Bandung: Lingga Jaya.
- Suwarsono. 2002. *Manajemen Strategik: Konsep Dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Jurnal :**
- Ajeng dan Titiek. 2010. *Pengaruh Teknologi, Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.15, No.1, Hal. 55-64.
- Evi Susanti, Dena. 2001. *Pengaruh Struktur, Ketidakpastian Lingkungan Dan Interdependensi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen*.
- Fritrianingrum, Dona Dan Provita Wijayanti. 2011. *Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Terhadap Hubungan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Kinerja Manajerial*. Ekobis. Vol.12, No.2, PP 177-191.
- Hastuti, 2005. Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasional terhadap karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen. *Wacana ekonomika*. Vol.3, no.3, hal. 350-363.
- Herdiansyah, Singgih Dan Andri Pratiwi. 2012. *Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating* *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Khairi, Ardhi. 2015. *Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan Dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening*. Jom Fekon, Vol.2, No.1.
- Laksamana, Arsono Dan Muslichah. 2002. *Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial, Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.4, No.2, PP.106-123.