

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan sistem pemerintahan daerah sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah dilakukan perubahan dengan Undang-undang 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua Undang-undang Nomor 32 tahun 2004. Perubahan mendasar undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususnya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Melalui dua undang-undang ini Bangsa Indonesia telah mengambil langkah untuk meninggalkan paradigma pembangunan sebagai pijakan pemerintah untuk beralih kepada paradigma pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Perubahan paradigma ini tidak berarti bahwa Pemerintah sudah tidak lagi memiliki komitmen untuk membangun, tetapi lebih pada meletakkan pembangunan pada landasan nilai pelayanan dan pemberdayaan. Dengan berlakunya UU No. 32 Tahun 2004 sebagaimana telah dilakukan perubahan kedua dengan Undang-undang No 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah tersebut

telah menggeser paradigma pelayanan, dari yang bersifat sentralistis ke desentralistis dan mendekatkan pelayanan secara langsung kepada masyarakat.

Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, sumber daya manusia aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Didalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan

publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Penyelenggara negara dibutuhkan proses rekrutmen secara selektif, mulai dari pengadaan tenaga kerja sampai proses penempatan jabatan. Dalam hal rekrutmen pegawai ke dalam jabatan-jabatan tertentu di Lingkungan Kerja Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan, ternyata belum selektif dan sistematis. Kondisi ini menyebabkan kurangnya aparat yang berkualitas, sekaligus mengakibatkan kurang mantapnya kinerja personalianya yang disebabkan antara

lain karena tingkat pengawasan, keterampilan, dan pengetahuan di bidang pekerjaannya, umumnya dinilai belum maksimal. Apalagi bila dihubungkan dengan *job description* yang memerlukan spesialisasi (*kompetensi*) serta ketajaman intelektualitas dalam mengatasi hambatan serta memperlancar tugas pokok Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan yaitu membantu Bupati Asahan dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah dibidang pekerjaan umum meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengembangan bidang bina marga serta cipta karya akan dilaksanakan dan akan semakin terlihat nyata sehingga berkesinambungan.

Masih belum maksimalnya sistem pengembangan juga mengakibatkan kinerja staf tidak maksimal, sehingga kemampuan aparatur pemerintah daerah tidak maksimal dalam menyelesaikan tugas dan kegiatan-kegiatannya. Keahlian dan keterampilan tunggal (*single skilled*) mulai ditinggalkan dan digantikan profesionalisasi dengan keahlian ganda (*multi skilled*). Selanjutnya pekerjaan-pekerjaan individual mulai digantikan dengan pekerjaan tim dan pekerjaan yang biasanya diorganisasikan menurut fungsi (*functional-based work*).

Untuk menghadapi perubahan-perubahan yang begitu cepat, aparatur pemerintah daerah mau tidak mau diharuskan bertindak profesional baik dari segi teknis, administratif maupun manajerial. Beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah daerah pada era Otonomi Daerah yang sarat dengan tantangan globalisasi ini antara lain adalah : (a) Keterampilan mengidentifikasi masalah, (b) Keterampilan memecahkan masalah, (c) Keterampilan sebagai perantara strategis (Keith Davis, 1981).

Untuk membentuk aparatur pemerintah daerah yang benar-benar mampu mengemban misinya dengan baik serta mampu *survive* dalam tantangan global, maka diperlukan standar persyaratan yang lebih tinggi dan prosedur eksaminasi yang lebih ketat. Faktor organisasi dan lingkungan sering mempengaruhi kegiatan yang pada akhirnya mempengaruhi suatu program meskipun manajer program memiliki sedikit atau tidak ada kendali terhadap beberapa faktor. Pertimbangan lingkungan adalah pertimbangan faktor-faktor di luar organisasi seperti lingkungan ekonomi, teknologi, dan politik. Contohnya, kita perlu mempertimbangkan perubahan teknologi terhadap kegiatan baru di atas program yang ada.

Kendala organisasi mungkin mempengaruhi pemilihan indikator/ukuran kinerja. Jenis indikator/ukuran yang memadai bervariasi sesuai dengan tingkatan organisasi. Adalah penting untuk mengidentifikasi indikator/ukuran pada tiap tingkatan organisasi yang dapat dikendalikan dan dapat dicapai pada tingkatan yang bersangkutan. Indikator/ukuran yang tidak rasional tidak akan tercapai dan menimbulkan rasa frustrasi bagi orang-orang atau organisasi yang diukur.

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih baik terhadap alasan ini, pertimbangkan suatu program pemerintah dipecah melalui beberapa tingkatan (*layer*) sesuai dengan hirarki organisasi. Kepuasan kebijakan program berkaitan dengan produk program dan ditetapkan pada level yang lebih tinggi dibandingkan keputusan-keputusan operasional mengenai produk-produk. Pada tingkatan operasional tidak dapat dimintakan pertanggungjawabannya atas outcome dan seharusnya tidak diukur tujuan outcome-nya. Pengorganisasian manajemen

program seharusnya dikembangkan dan diukur tingkat tujuan outcome-nya. Yang ideal adalah membatasi ukuran kinerja kepada tiap program per organisasi.

Suatu program mungkin saja akan menyebar pada berbagai tingkatan organisasi suatu departemen, indikator/ukuran kinerja program tersebut akan sama, dan saling mengikat. Ukuran output dan outcome program tersebut akan dihubungkan secara vertikal sebagai suatu refleksi struktur organisasi.

Keterlibatan pegawai merupakan suatu cara terbaik dalam menciptakan budaya yang positif untuk peningkatan kinerja. Apabila para karyawan memiliki masukan untuk kepentingan dalam peningkatan kinerja, maka organisasi dapat memanfaatkannya tanpa perlu meminta bantuan tenaga dari luar organisasi. Seperti beberapa konsep lain yang dibahas disini, maka tingkatan dan ketepatan keterlibatan pegawai secara individual harus disesuaikan dengan mitra kerjanya tergantung kepada ukuran dan strukturnya.

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan adalah penyelenggara pemerintah Kabupaten Asahan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan aksesibilitas dan mobilitas wilayah dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan penyediaan jaringan jalan yang andal, terpadu dan berkelanjutan; meningkatkan kualitas lingkungan permukiman yang layak huni dan produktif melalui pembinaan dan fasilitasi pengembangan infrastruktur permukiman yang terpadu, andal dan berkelanjutan; mewujudkan penataan ruang sebagai acuan matra spasial dari pembangunan daerah serta keterpaduan pembangunan infrastruktur pekerjaan umum dan permukiman berbasis penataan ruang dalam rangka pembangunan berkelanjutan serta

menyelenggarakan dukungan manajemen fungsional dan sumber daya yang akuntabel dan kompeten, terintegrasi serta inovatif dengan menerapkan good governance.

Mengingat pentingnya peran dan tujuan Dinas Pekerjaan Umum tersebut, salah satu strategi yang harus dilakukannya adalah pembinaan pegawai negeri sipil yang semakin mantap sehingga diharapkan akan lebih menjamin kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah, pembangunan dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan semakin baik. Kinerja pegawai yang didalamnya termasuk kesetiaan, kecakapan dan pengabdian diharapkan dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik yang akan dinilai oleh masyarakat.

Sesuai dengan hal tersebut diatas, maka sumber daya manusia pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan harus lebih dikembangkan dan ditingkatkan sehingga kinerja dan pelayanan yang diberikan dapat lebih dioptimalkan. Untuk itu penulis mengangkat judul mengenai "Analisis SWOT Tentang Peningkatan Kualitas SDM Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan".

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan isu aktual yang ada, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana analisis SWOT tentang peningkatan kualitas SDM pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan ataupun mencari jawaban secara ilmiah dari hal-hal di bawah ini :

1. Untuk mengetahui analisis SWOT tentang peningkatan kualitas SDM pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Asahan.

1.4. Manfaat Penelitian

Jika tujuan dalam penelitian ini dapat tercapai, maka akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan kontribusi yang positif kepada organisasi pemerintah maupun pegawainya dalam hal meningkatkan sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan kinerja maupun pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat.
2. Memberikan manfaat kepada peneliti yang ingin melanjutkan penelitian mengenai peningkatan sumber daya manusia.