

ABSTRAK

Memasuki era globalisasi, tuntutan layanan kepada masyarakat sangat meningkat sehingga menimbulkan persaingan ketat dalam bisnis layanan masyarakat baik antara pihak pemerintah dengan swasta, baik di tingkat pusat maupun daerah, dan dalam lingkup regional, domestik maupun internasional. Antisipasi terhadap tuntutan tersebut harus dilakukan oleh semua pihak melalui pembenahan-pembenahan di semua sektor dan pembenahan tersebut hendaknya dilakukan secara simultan di segala bidang, berkesinambungan dan terintegrasi satu sama lain.

Upaya pembenahan di bidang pemerintahan dan pembangunan dimotori dengan kebijakan desentralisasi, yang ditandai oleh pergeseran konsentrasi kegiatan pemerintahan dan pembangunan dari pusat ke daerah khususnya kabupaten/kota. Kebijakan tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi tuntutan layanan masyarakat khususnya di daerah yang meningkat tajam baik kuantitas maupun kualitas.

Dengan adanya kebijakan desentralisasi dalam sistem pemerintahan membawa dampak perubahan pada sistem manajemen kepegawaian yang ada. Sistem manajemen kepegawaian terpadu yang

pelaksanaannya cenderung *centralized* harus digantikan dengan sistem desentralisasi dan yang menjadi pertanyaan adalah "Apakah sistem desentralisasi akan mengacu kepada *separated system* atau *integrated system* yang akan disempurnakan dalam pelaksanaannya ? Apakah sistemnya yang tidak tepat atau mekanisme pelaksanaannya yang menyimpang ?"

Pembenahan (reformasi) manajemen kepegawaian dalam upaya menyambut era desentralisasi antara lain dilakukan dengan melaksanakan pembenahan pada dua aspek penting, yaitu : revitalisasi organisasi dan profesionalisme PNS. Revitalisasi organisasi merupakan upaya optimalisasi fungsi kelembagaan yang dilakukan dengan cara menata kembali struktur organisasi pemerintahan baik di pusat maupun daerah. Prinsip optimalisasi fungsi organisasi ini adalah membangun struktur organisasi dengan ciri ramping struktur tetapi kaya fungsi.

Upaya pengembangan profesionalisme PNS dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas PNS sebagai unsur pelaku layanan masyarakat. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengimbangi peningkatan tuntutan masyarakat sesuai dengan meningkatnya tingkat

intelektual masyarakat dan perkembangan teknologi yang terus berkembang dari waktu ke waktu.

Sehubungan dengan tuntutan reformasi sebagaimana tersebut diatas, perlu dikembangkan sistem kelembagaan yang efektif dan efisien serta perumusan suatu strategi pembinaan PNS yang lebih spesifik. Tujuan strategi dari pembinaan PNS pada dewasa ini adalah untuk menciptakan suatu PNS yang profesional, berwawasan global, netral dari pengaruh politik, berpengetahuan luas, berkemampuan tinggi, bermoral tinggi, dan mampu berperan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Upaya pembenahan di bidang kepegawaian mengarah pada upaya peningkatan fungsi kepegawaian di daerah menjadi lebih besar dan lebih kuat apabila dibandingkan dengan yang di pusat, dengan konsentrasi pada peningkatan profesionalisme PNS di daerah khususnya di kabupaten/kota. Arah ini sebenarnya merupakan pelaksanaan sistem manajemen kepegawaian terpadu yang lebih disempurnakan atau lebih tepat disebut *Unified System* yang menyatukan manajemen kepegawaian daerah ke dalam satu kesatuan manajemen kepegawaian nasional.

Penetapan kebijakan tentang pembagian wewenang manajemen kepegawaian antara pusat dan daerah merupakan titik awal penerapan sistem manajemen kepegawaian untuk era desentralisasi. Pada umumnya terjadi pergeseran kewenangan manajemen kepegawaian dari pusat ke daerah mulai perumusan dan penyusunan formasi, pengadaan sampai dengan penetapan pensiun PNS semua dapat ditetapkan di daerah. Sementara itu kewenangan di pusat tetap kuat dalam bentuk norma, standar dan prosedur manajemen kepegawaian yang berlaku bagi seluruh PNS baik di pusat maupun daerah.

Tuntutan pelaksanaan manajemen kepegawaian era desentralisasi adalah terwujudnya keseimbangan proses pembinaan PNS pusat dan daerah. Apabila keseimbangan proses dapat terwujud, maka keseimbangan kualitas yang proporsional antara PNS pusat dan daerah secara bertahap dapat terwujud. Akan tetapi potensi kendala perlu diwaspadai karena di setiap kebijakan yang diberlakukan sudah pasti terdapat celah-celah kelemahan yang dapat dimanfaatkan secara menyimpang. Potensi kendala dimaksud antara lain adalah sebagai berikut :

- ♦ Ketidakseimbangan dalam pembinaan PNS karena adanya perbedaan fasilitas pembinaan antara pusat dan daerah, atau antara daerah satu dengan daerah yang lainnya;
- ♦ Kesenjangan kualitas PNS antara PNS pusat dengan PNS daerah karena sumber daya yang diperoleh/dimiliki;
- ♦ Ketidakjelasan jumlah keseluruhan PNS secara nasional sehingga perhitungan pengeluaran belanja pegawai tidak mudah untuk dikendalikan.

Untuk mengantisipasi hambatan yang mungkin timbul dalam upaya pengembangan sistem manajemen kepegawaian nasional, perlu adanya langkah-langkah strategis yang dikembangkan secara sistematis, komprehensif dan terintegrasi, yang antara lain sebagai berikut :

- ♦ Setiap tantangan dan peluang yang muncul hendaknya disikapi secara arif dan bijaksana oleh seluruh jajaran yang terlibat baik dari unsur birokrasi maupun unsur lainnya;
- ♦ Upaya pembenahan manajemen kepegawaian dilakukan dengan tetap menjaga konsistensi produktivitas kerja;

- ♦ Pembinaan PNS yang menyatu tersebut selalu diarahkan pada harmonisasi pembinaan PNS dalam lingkup nasional;
- ♦ Demikian pula halnya dengan penyelenggaraan aspek manajemen kepegawaian lainnya hendaknya tetap mengacu pada norma, standar dan prosedur yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Misalnya dalam pemberian kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, baik dalam pengangkatan atau promosi maupun pemindahan atau rotasi jabatan bagi PNS dalam jabatan karir, dilaksanakan berdasarkan kompetensi dan profesionalisme serta menggunakan mekanisme pengujian kecakapan dan kelayakan sesuai dengan pola acuan yang berlaku.

Untuk memperoleh jumlah, kualifikasi komposisi pegawai yang seimbang dan proporsional, dalam setiap penyelenggaraan mutasi kepegawaian hendaknya menggunakan norma, standar dan prosedur pembinaan karir PNS yang telah ditentukan secara nasional. Hanya dengan upaya semacam itu, fungsi dan peran PNS sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa serta negara akan terwujud.