

**ARTIKEL PENELITIAN
DANA HIBAH PENELITIAN SEMEN PADANG
KONTRAK NO. 05/LP-UABLOCK GRANT/IV/2001**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEMERINTAHAN KOTA PADANG
DALAM ERA OTONOMI DAERAH**

Oleh :

Lucky Aminarko, SE, M.Soc, Sc

Eri Besra, SE, MM

Okta Roza



**JURUSAN MANAJEMEN
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2001**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PEMERINTAHAN KOTA PADANG DALAM ERA OTONOMI DAERAH**

ABSTRAKSI

PENDAHULUAN

Otonomi daerah dan globalisasi meningkatkan persaingan, menuntut kita agar bekerja lebih produktif dan lebih profesional. Otonomi daerah yang diterapkan sejak 1 Januari 2001, menyebabkan perubahan pada pemerintah daerah. Oleh sebab itu daerah harus membangun keunggulan dan peranan pemerintahannya dalam masyarakat. Untuk mencapainya dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi diakibatkan kedua kondisi di atas, maka Pemerintah Kota Padang mencoba mengembangkan suatu misi dalam hal pengembangan sumber daya manusia aparatur yaitu "mengembangkan kemampuan aparatur pemerintah Kota Padang yang menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), beretos kerja tinggi dengan landasan Iman dan Taqwa (IMTAQ) untuk mewujudkan *good governance*."

Dilihat dari kondisi internal yang ada di kota Padang menunjukkan bahwa kemampuan aparatur pemerintah daerah yang dimilikinya cukup baik, ditinjau dari segi pendidikan formal. Dari 4159 orang aparatur daerah kota hingga bulan Oktober 2000, 193 orang berpendidikan SD, 133 orang berpendidikan SLTP, 2681 orang berpendidikan SMU, Sedangkan yang berlatar belakang pendidikan tinggi yaitu 305 orang berpendidikan D3, 834 orang berpendidikan S1 dan 13 orang berpendidikan S2.

Selain itu juga terjadi perubahan yang cukup berarti dari segi jumlah dan komposisi golongan pada pemerintahan kota Padang. Aparatur daerah di kota Padang pada tahun 1996 berjumlah 2961 orang. Dari jumlah tersebut, aparatur yang menduduki golongan 1 dalam kepangkatannya sebanyak 405 orang, selanjutnya golongan 2 berjumlah 2142 orang, golongan 3 sebanyak 400 orang sedangkan sebanyak 14 orang berada pada golongan 4. Komposisi aparatur daerah kota Padang hingga Agustus 2000 telah mengalami banyak perubahan dibandingkan tahun 1996 tersebut. Aparatur daerah kota dengan golongan 1 menurun drastis jumlahnya menjadi 164 orang, begitu pula dengan golongan 2

juga menurun drastis menjadi 1106 orang, sebaliknya terjadi peningkatan yang sangat besar terhadap jumlah aparatur golongan 3 menjadi 1442 orang dan sangat sedikit peningkatan untuk golongan 4 menjadi 17 orang.

Eselonering dari para aparatur daerah kota hingga Agustus 2000 terlihat bahwa untuk daerah kota tidak ada yang menduduki tingkatan eselon I dan II dan untuk eselon III berjumlah 19 orang, eselon IV berjumlah 115 orang dan eselon V berjumlah 1138 orang. Dengan adanya perubahan struktur organisasi pemerintah kota dan kabupaten di era otonomi daerah ini, maka akan terjadi perubahan yang cukup berarti dengan adanya peningkatan eselon untuk level pemerintah daerah ini.

Untuk mengisi level eselon lebih tinggi maka diperlukan peningkatan pelatihan struktural bagi para aparatur pemerintah tersebut. Adapun pendidikan dan pelatihan structural yang telah diikuti oleh para aparatur kota adalah 313 orang telah ADUM, 108 orang telah ADUMLA, 53 orang telah SPAMA dan 4 orang telah SPAMEN.

Selain itu juga masih sering dijumpai bahwa penempatan aparatur daerah yang ada di kota Padang belum berdasarkan kebutuhan ketrampilan dan pendidikan yang sesuai dengan posisi atau jenis pekerjaan yang ditempatinya. Dinas Tata Kota, sebagai contoh, membutuhkan tenaga dengan latar belakang pendidikan STM atau SMK Teknik namun posisi tersebut diisi dengan tenaga lulusan SMEA atau SMK Ekonomi.

Untuk menghadapi tantangan otonomi dan globalisasi, maka masih dipandang perlu untuk merumuskan kembali tentang upaya pengembangan sumber daya manusia di masa datang sejalan dengan visi yang dianut oleh kota Padang dibidang pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Untuk itu perlu dikaji sampai sejauh mana program pengembangan sumber daya manusia yang telah dan akan dilakukan pemerintah kota Padang dalam menghadapi otonomi daerah dan era globalisasi.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisa sejauh mana pengembangan sumber daya manusia pemerintahan kota Padang dalam era otonomi daerah.

2. Mengetahui gambaran mengenai pola pengembangan sumber daya manusia di kota Padang, beserta permasalahan yang ada dan solusi yang mungkin dilaksanakan.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan tambahan kajian pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pengembangan sumber daya manusia pemerintahan kota.
2. Menyajikan informasi penting kepada para praktisi dan pemerhati masalah sumber daya manusia di sektor pemerintahan mengenai implikasi, masalah dan solusi pengembangan sumber daya aparatur pemerintah dalam era otonomi daerah di kota Padang.
3. Meningkatkan suasana akademis yang dinamis melalui penelitian bersama antara dosen dan mahasiswa.

KERANGKA TEORITIS

Perubahan paradigma terhadap sumber daya manusia dari paradigma lama (*comparative advantage*, mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah) kepada paradigma baru (*competitive advantage*, bertumpu kepada tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan keterampilan), menuntut bagian personalia atau kepegawaian untuk merencanakan program pengembangan bagi sumber daya manusianya agar lebih mampu bersaing pada era globalisasi.

H.A.R. Tilaar (1997: 132) mengemukakan bahwa pembangunan nasional merupakan suatu kesinambungan usaha yang terus-menerus dalam rangka meningkatkan taraf hidup dan kualitas manusia Indonesia.

Peningkatan kualitas manusia Indonesia adalah dengan meningkatkan kecerdasan masyarakat melalui Pendidikan Nasional yang meliputi masalah-masalah :

1. Peningkatan kemampuan intelektual manusia Indonesia.
2. Penyelenggaraan Pendidikan Nasional harus antisipatif terhadap pemberdayaan rakyat.
3. Fungsi Pendidikan Nasional akan mempunyai dimensi yang baru karena wajah dunia abad XXI berubah.

Pengembangan sumber daya manusia lebih khusus dirangkum dalam pengertian pendidikan dan pelatihan. Alasan sistem pelatihan perlu dikembangkan adalah :

- Ilmu pengetahuan dan teknologi terus berubah.
- Bentuk-bentuk pekerjaan semakin lama semakin menuntut standar yang tinggi sesuai dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat akan hasil-hasil industri semakin bermutu.

Pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pekerja memiliki kedudukan strategis dalam sebuah organisasi. Pelatihan merupakan sarana peningkatan *skills, knowledge and ability*. Untuk meningkatkan efektifitas pelatihan, salah satu tahap *training need analysis* (TNA) menjadi dasar informasi bagi manajer dalam menetapkan program pelatihan (Jusuf Irianto, 2001).

Pengembangan manajemen, menurut Gary Dessler (2000:272), adalah beberapa usaha untuk meningkatkan prestasi atau hasil karya manajerial melalui peningkatan ilmu pengetahuan, perubahan sikap atau peningkatan ketrampilan dan keahlian. Tujuan utama dari program pengembangan ini adalah untuk meningkatkan prestasi atau hasil organisasi di masa yang akan datang.

Proses pengembangan manajemen secara umum meliputi:

- Menentukan kebutuhan organisasi
- Menghargai prestasi atau prestasi kerja manajemen
- Melakukan pengembangan terhadap manajemen.

Noe dkk (2000: 318) menyatakan bahwa pengembangan mengarah kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penunjukan dari kepribadian dan kemampuan yang membantu tenaga kerja mempersiapkan diri di masa yang akan datang.

Ada empat pendekatan yang digunakan pada pengembangan tenaga kerja, yaitu Pendidikan formal, Pembebanan kerja, Pengalaman kerja, Hubungan interpersonal.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian tentang pengembangan sumber daya manusia pemerintahan kota Padang dalam era otonomi daerah ini diawali dengan melakukan kajian literatur dan mengumpulkan data sekunder atau studi

pustaka. Selanjutnya, data primer diperoleh dengan melakukan *in-depth interview*, tinjauan dan pengamatan langsung ke instansi – instansi yang terkait dengan program pengembangan sumber daya manusia pada pemerintah daerah kota Padang.

Data primer ini dikumpulkan dengan mewawancarai secara mendalam dan memberikan daftar pertanyaan kepada beberapa pejabat terkait pada pemerintah daerah kota Padang yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusianya, serta beberapa tokoh atau pejabat kunci lainnya dibidang ini.

Data-data yang diperoleh pada akhirnya akan diklasifikasikan dan diolah dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui secara kualitas data yang diperoleh dibandingkan teori yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Aparatur Pemerintah Kota

Kualitas aparatur pemerintah kota Padang dapat diketahui berdasarkan latar belakang pendidikan formal yang mereka miliki. Keadaan pegawai di daerah ini berdasarkan jenjang pendidikan tergambar dalam Tabel 1. Tabel ini memperlihatkan jenjang pendidikan dari aparat pemda Kota Padang seperti lulusan-lulusan SD, SLTP, SLTA, D2, D3, D4, S1, S2 dan S3.

Table 1 tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA adalah jumlah terbanyak di lingkungan pemda Kota Padang sebanyak 2646 orang, menyusul pegawai dengan lulusan S1 sebanyak 921 orang, sedangkan pegawai dengan jenjang pendidikan S3 memiliki jumlah yang sangat sedikit yang ada di pemda Kota Padang (2 orang) dan mereka keseluruhannya berada di dinas-dinas daerah pemda Kota Padang.

Kebanyakan pegawai pemerintah kota berada pada dinas daerah yaitu sebanyak 2539 orang. Dinas daerah ini juga menyerap jumlah terbesar untuk hampir seluruh tingkatan pendidikan kecuali SLTP (yang terbanyak berada di level kecamatan).

Pada kelompok khusus yang memiliki sumber daya manusia dengan jumlah terkecil dengan kualifikasi 2 orang tamatan S2, 2 orang tamatan S1 dan 1 orang berlatar belakang pendidikan D3. Selanjutnya kelompok sekretariat daerah

memiliki jumlah pegawai terbesar dengan kualifikasi tamatan SLTA yaitu sebanyak 126 orang dan kualifikasi tamatan S2 sebanyak 2 orang.

Tabel 1
Rekapitulasi Jumlah Pegawai
PEMDA Kota Padang Berdasarkan
Jenjang Pendidikan Tahun 2001

UNIT KERJA	JENJANG PENDIDIKAN									JUMLAH
	SD	SLTP	SLTA	D2	D3	D4	S1	S2	S3	
KELOMPOK KHUSUS	0	0	0	0	1	0	2	2	0	5
SEKRETARIAT	10	5	126	0	30	0	56	2	0	229
LEMBAGA TEKNIS DAERAH	10	3	177	0	23	0	158	7	0	378
DINAS DAERAH	61	38	1566	15	251	5	589	12	2	2539
KECAMATAN	58	72	713	3	60	0	104	1	0	1011
SEKWAN	4	1	16	0	1	0	1	1	0	24
DINAS PASAR	22	4	48	0	0	0	11	0	0	85
JUMLAH	165	123	2646	18	366	5	921	25	2	4271

Sumber: Pemerintah Daerah Kota Padang

Ditinjau dari segi golongan, maka pengklasifikasian aparat pemda kota Padang berdasarkan kepada golongan dapat terlihat dalam tabel 2. Golongan yang ada dikelompokkan menjadi 4 yaitu golongan I, golongan II, Golongan III dan Golongan IV yang urutannya dari yang terendah sampai kepada yang tertinggi.

Aparat pemerintah daerah kota Padang yang memiliki golongan I adalah sebanyak 125 orang dengan jumlah tertinggi di dinas-dinas sebanyak 78 orang. Golongan II sebanyak 1595 orang dengan proporsi terbanyak pada dinas-dinas daerah (1053 orang) dan yang paling sedikit proporsinya, setelah kelompok khusus, berada pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (12 orang). Golongan III proporsi terbanyak didistribusikan pada dinas daerah sebanyak 1349 orang dan yang paling sedikit setelah kelompok khusus berada pada perbantuan di

Dewan Perwakilan Rakyat (8 orang). Golongan IV sebanyak 72 orang terdistribusi terbanyak juga di dinas daerah dengan jumlah 59 orang dan yang paling sedikit berada pada .perbantuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (1 orang) setelah dinas pasar.. Komposisi Golongan I, II, III tidak ditemui di tingkat Kelompok Khusus.

Tabel 2
Rekapitulasi Jumlah Pegawai
PEMDA Kota Padang Berdasarkan Golongan Tahun 2001

UNIT KERJA	GOLONGAN				JUMLAH
	I	II	III	IV	
KELOMPOK KHUSUS	0	0	0	5	5
SEKRETARIAT	7	89	133	0	229
LEMBAGA TEKNIS DAERAH	4	122	245	7	378
DINAS DAERAH	78	1053	1349	59	2539
KECAMATAN	20	272	719	0	1011
SEKWAN	3	12	8	1	24
DINAS PASAR	13	47	25	0	85
Jumlah	125	1595	2479	72	4271

Sumber: Pemerintah Daerah Kota Padang

Selanjutnya tabel 3. menerangkan bahwa Pemda Kota Padang berdasarkan eselonering memiliki tingkatan sebagai berikut: Eselon IIA sebanyak 1 orang adalah Sekretaris Daerah, Eselon IIB adalah sebanyak 26 orang, Eselon IIIa sebanyak 127 orang terdistribusi pada Sekretariat, Dinas daerah, Lembaga Teknis Daerah dan sekretariat DPRD, dengan proporsi terbanyak berada pada Dinas Daerah., kemudian eselon IIB hanya terdapat pada Kecamatan, Eselon IVA sebanyak 625 orang, dengan keberadaan proporsi terbanyak berada pada Dinas Daerah dan proporsi yang paling sedikit berada pada kesekretariatan DPRD dan terakhir eselon IVB berada pada kelurahan-kelurahan. Selanjutnya pegawai yang ditempatkan pada UPTD pada setiap cabang dinas sebanyak 27 orang tidak memiliki eselon.

Peningkatan eselonering di tubuh pemerintah daerah kota ini selain mengindikasikan pemberian kewenangan yang lebih besar kepada daerah ini, juga menuntut kesiapan aparatur daerah kota untuk segera dapat mengisi formasi

struktural atau *eselonering* yang tersedia sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Tabel 3
Rekapitulasi Jumlah Pegawai PEMDA Kota Padang
Berdasarkan Eselonering Setelah Otonomi

UNIT KERJA	ESELONERING						JUMLAH
	IIA	IIB	IIIA	IIIB	IVA	IVB	
Kelompok Khusus	1	3	0	0	0	0	4
Sekretariat	0	0	8	0	26	0	34
Lembaga Teknis Daerah	0	4	24	0	78	0	106
Dinas daerah	0	18	93	0	347	0	458
Kecamatan	0	0	0	11	66	0	77
Kelurahan	0	0	0	0	103	412	515
Sekretariat DPRD	0	1	2	0	5	0	8
Jumlah	1	26	127	11	625	412	1202

Sumber :Pemda Kota Padang

B. Dampak Otonomi Daerah terhadap Kelembagaan

Otonomi daerah yang memberikan pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke daerah memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengurus rumah tangga daerahnya masing-masing dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Era otonomi daerah yang berlangsung pada berbagai daerah khususnya daerah kota dan kabupaten setidaknya mempunyai implikasi terhadap perubahan dari kelembagaan.

1. Peraturan Pemerintah tentang Perangkat daerah

Perangkat Undang-undang dan Peraturan Daerah yang menjadi acuan untuk mengantisipasi dan menyikapi Otonomi Daerah di Kota Padang antara lain adalah:

1. Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 1980 Tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Padang (Lembaran Negara Tahun 1980 No. 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3184).
2. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah.
3. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat daerah.
4. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Dinas Daerah.
5. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah.
6. Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2001 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan.

Melalui Peraturan Daerah tersebut maka Pemerintah Daerah lebih memiliki sistematis yang lebih jelas dan terarah. Dan memberikan garis kerja yang terstruktur tanpa menghilangkan peran hubungan vertikal dari organisasi Pemerintahan.

2. **Perubahan Jabatan Struktural atau *Eselonering***

Jabatan struktural dari Pemerintah Kota Padang harus berdasarkan kepada tugas fungsi pokok dari pemerintah daerah yang efektif dan efisien. Hal ini untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dari kebijakan pemerintah daerah. Sebagaimana diketahui bahwa dalam kerangka otonomi daerah pemerintah daerah dituntut untuk mengelola pemerintah daerah yang lebih efektif dan efisien apalagi sumberdaya yang dimanfaatkan pemerintah daerah kota padang tidak begitu menjanjikan dalam mendanai pembangunan saat ini jika di bandingkan dengan daerah lain.

Jabatan struktural di Pemda Kota Padang didasarkan kepada kebutuhan dan potensi daerah yang dimiliki. Untuk itu perlu dilakukan penilaian yang rasional dalam pembentukan jabatan struktural tersebut dengan tidak memasukan variabel Kolusi, Korupsi dan Nepotisme di dalamnya. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Pemerintah Kota harus mempertimbangkan faktor profesionalisme dalam menentukan posisi jabatan struktural dari aparat pemerintah, hal ini akan berpengaruh sangat kuat sekali terhadap kinerja pemerintah Kota Padang dalam menghadapi otonomi dan globalisasi pada saat ini.

Jika tidak dilakukan pembenahan secara cepat dan tepat maka Pemda Kota Padang akan terjadi kemunduran yang sangat signifikan dengan kinerja yang ada saat ini dan sulit mengantisipasi dampak negatif dari otonomi dan globalisasi pada saat ini.

Perubahan yang terjadi terhadap jabatan struktural pada unit kerja di kota Padang sebelum dan setelah pemberlakuan otonomi daerah dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Perubahan Jabatan Struktural Pada Unit Kerja
Di Lingkungan PEMDA Kota Padang
Sebelum dan Setelah Otonomi Daerah

Eselon	Sebelum Otonomi	Setelah Otonomi	Selisih
IIa	0	1	1
IIb	1	26	25
IIIa	2	127	125
IIIb	24	11	-13
IVa	43	625	582
IVb	103	412	309
Va	398	0	-398
Vb	1185	0	-1185
Jumlah	1756	1202	-554

Sumber: Bagian Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Padang

Tabel 4 memperlihatkan terjadinya beberapa perubahan eselonering serta kenaikan eselon pada pemerintah kota Padang. Eselon tertinggi sebelum otonomi daerah adalah IIb dan menjadi IIa pada periode setelah otonomi daerah. Posisi ini dipegang oleh sekretaris daerah. Jumlah eselon terbanyak setelah otonomi daerah berada pada eselon IV a dan sebelum otonomi eselon terbesar adalah Vb. Eselon V ditiadakan setelah otonomi daerah. Selanjutnya penambahan eselon terbanyak terjadi pada eselon IV a yaitu dari 43 posisi menjadi 625 posisi dan pengurangan eselon terbesar berada pada eselon Vb karena penghilangan eselon pada posisi ini. Dari gambaran di atas terlihat beberapa peningkatan yang cukup besar pada beberapa eselon dan juga penurunan jumlah eselon, namun secara keseluruhan jumlah eselon setelah otonomi daerah mengalami penurunan dibandingkan sebelumnya dengan berkurangnya 554 eselon yang ada.

C. Pola Pengembangan dan Permasalahan Sumber Daya Manusia Kota Padang

Pembangunan sumber daya manusia merupakan salah satu persoalan pembangunan yang perlu mendapatkan perhatian dalam rencana pembangunan kota Padang karena dalam beberapa tahun lagi pasar bebas akan diterapkan. Pada era pasar bebas persaingan diberbagai bidang kehidupan akan semakin tajam dan sumberdaya manusia bebas bergerak kemana saja sebagaimana mobilitas barang, jasa dan informasi.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia pada dasarnya dapat dilihat dari dua aspek yaitu manusia sebagai insan dan manusia sebagai sumber daya pembangunan. Sebagai insan, manusia mempunyai harkat, martabat, hak dan kewajiban yang terkandung pada nilai nilai yang terkandung didalam nilai-nilai diri manusia meliputi rohaniah, kepribadian dan kejuangan. Selanjutnya, manusia sebagai insan pembangunan adalah pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja yang produktif, disiplin, professional, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun kemampuan manajemen. Dalam hal ini sumber daya manusia dapat dipandang sebagai tenaga kerja yang dapat menggerakkan pembangunan.

Selain itu kesejahteraan merupakan unsur yang berkaitan langsung dengan pembangunan sumber daya manusia Kota Padang. Karena hal ini dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap motivasi kerja yang berdampak secara langsung terhadap kinerja dari aparat pemerintah daerah itu sendiri.

Dari sisi kelembagaan dapat diimplementasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia di kota Padang dimulai dari pengembangan kualitas SDM dari aparat pemerintah daerah. Hal ini dilakukan dengan pengembangan kelembagaan yang dimulai dari perencanaan kelembagaan dan pembinaan terhadap aparat pemerintah. Sejauh ini perencanaan yang dilakukan terhadap permasalahan aparat pemda adalah penataan struktur organisasi pemerintahan yang untuk saat ini sudah dianggap cukup ideal dengan jumlah personil yang ada. Ukuran ideal yang diberikan dalam struktur organisasi ini adalah mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada dari semua aparat pemda saat ini yang memang dipandang kuantitasnya cukup banyak.

Daya tarik Kota Padang sebagai pusat pemerintahan propinsi Sumatera Barat memberikan dorongan kepada pegawai negeri Sipil dari berbagai daerah

lain di propinsi ini untuk berpindah ke daerah ini. Hal tersebut pernah terjadi pada tahun 1998 yaitu terjadinya mutasi besar-besaran dengan tujuan kota Padang yang dianggap sebagai tujuan pindahnya aparatur pemda dari daerah lain, dan pada saat itu penyangingannya tidaklah begitu ketat dan tanpa memperhatikan kebutuhan yang ada.

Hal tersebut berimbas pada anggaran pemda saat ini apalagi dalam era otonomi daerah, pemda dituntut untuk melakukan pembiayaan sendiri terhadap aparat daerah yang ada. Dewasa ini permasalahan yang sangat mendesak untuk diselesaikan adalah masalah pembayaran rapel guru dan pegawai negeri lainnya akibat kebijakan kenaikan penghasilan pegawai negeri secara nasional. Pembayaran rapel kenaikan gaji pegawai negeri di kota Padang sempat mengalami penundaan diakibatkan kurangnya alokasi dana umum dari pemerintah pusat yang dapat dibayarkan kepada mereka. Selain itu adanya penambahan pegawai pemerintah pusat yang ada di daerah yang berasal dari kantor departemen juga menimbulkan permasalahan tersendiri bagi pemerintah kota Padang.

Masalah personil guru dalam kuantitas secara keseluruhan memang terjadi kelebihan namun ada beberapa bidang studi tertentu yang langka jumlahnya. Dalam hal ini perlu waktu untuk penataan. Hal tersebut terutama bagaimana mendistribusikan mereka atau mengalihfungsikan pada bidang-bidang yang relevan.

Perencanaan yang tak kalah pentingnya dalam pengembangan kelembagaan kota Padang adalah melakukan penggabungan beberapa dinas yang dianggap sesuai yang bidang kegiatannya relatif dekat. Hal ini bertujuan untuk efisiensi pengelolaan dan mengoptimalkan peran kerja dari aparat. Untuk menghindari adanya ketidaksesuaian pekerjaan dengan latar belakang bidang studi dari aparat, maka perlu waktu untuk melakukan pembinaan dengan melakukan pembinaan-pembinaan melalui kursus-kursus singkat, pelatihan-pelatihan yang relevan dan pendidikan-pendidikan yang menunjang dari profesi masing-masing.

Pembinaan yang dilakukan sudah cukup banyak, hal ini juga dilakukan oleh pemda kota sendiri dengan adanya diklat pemda yang berada di dekat Taman Raya Bung Hatta, namun penggunaannya belum begitu optimal. Pemda kota juga melakukan kerjasama dengan pemda provinsi untuk melakukan pelatihan-pelatihan dan kursus-kursus lainnya.

Masalah jenjang karier dari aparat kota tetap mengacu kepada peraturan yang ada dan tak terlepas dari prestasi yang telah dicapai oleh individu tersebut selama menempati posisi sebelumnya.

Relevansi visi dan misi kota terhadap pembinaan pegawai kota Padang adalah mewujudkan aparat yang bertaqwa dengan melakukan pembinaan keagamaan. Hal ini diharapkan dapat memberikan efek positif terhadap tanggung jawab kerja. Supremasi hukum ditegakan melalui kedisiplinan sebagai pegawai negeri. Beberapa hal yang dilakukan dengan melakukan apel setiap pagi dan absensi karyawan.

Cara tersebut saat ini dapat dianggap efektif sesuai dengan keadaan sekarang. Namun hal itu memiliki banyak kelemahan antara lain karyawan itu hadir lengkap pada saat *check lock* dan adanya gejala berkolusi dengan penanggung jawab *check lock* tersebut pada saat kepulangan. Untuk itu perlu dicarikan upaya untuk mengatasi dan mengantisipasi hal tersebut.

Pembinaan lain dilakukan dengan melakukan pelatihan kepada karyawan melalui pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi agar memiliki manfaat sosial yang cukup besar kepada pemerintah daerah.

Penggunaan dari lembaga diklat yang ada saat ini sudah cukup memuaskan walau masih belum optimal tetapi agar pengembangan diklat tersebut dapat lebih berkualitas maka perlu dilakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti perguruan tinggi, pihak swasta dan pihak lainnya agar kualitas karyawan pemda bisa dikembangkan lebih bagus lagi.

Pembinaan juga dapat dilakukan dengan promosi jabatan dengan mengacu kepada peraturan kepegawaian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor kinerja lainnya. Kenaikan pangkat bagi karyawan kita lakukan 4 kali dalam satu tahun yaitu pada tanggal 1 Januari, 1 April, 1 Juli dan 1 Oktober. Ketentuan tentang kenaikan pangkat sebanyak 4 periode setiap tahunnya sudah merupakan ketentuan dan tinggal melaksanakan.

Jika diperhatikan saat ini jumlah pegawai kota cukup besar hal ini berdampak kepada kurang efektifnya kegiatan yang dilakukan, pekerjaan yang seharusnya dapat ditanggulangi oleh satu orang, sekarang dikerjakan oleh beberapa orang. Untuk itu perlu secara bersama-sama dicarikan jalan keluar untuk memberikan solusi yang optimal sehingga akan diperoleh proporsi yang tepat dari jumlah pegawai negeri di Kota Padang.

Isu-isu yang menarik untuk diperhatikan dalam pengembangan aparatur kota Padang adalah profesionalisme aparat. Profesionalisme ini akan berdampak langsung kepada kinerja masing-masing karyawan. Usaha untuk pencapaian profesionalisme karyawan sudah dilakukan dengan melakukan pembinaan melalui tugas belajar, izin belajar serta memberikan pelatihan-pelatihan serta kursus-kursus yang relevan dibidang mereka masing-masing.

Memcermati ketersediaan anggaran daerah dengan pengembangan kualitas aparat daerah Hal ini belum begitu banyak dapat dilakukan karena Dana Alokasi Umum Pemerintah Daerah lebih banyak dibayarkan untuk gaji aparat daerah. Untuk ini akan dilakukan perubahan-perubahan dimasa datang dan perlu diingat bahwa kondisi saat ini adalah masa trasisi dari sentralistik ke desentralisasi, dan kita semua harus paham akan hal itu.

Keterlibatan pihak lain dalam pengembangan sumberdaya manusia penda kota Padang sudah dilakukan diantaranya bekerjasama dengan perguruan tinggi yang dianggap mengerti dengan permasalahan secara akademik dan lembaga swadaya masyarakat sebagai lembaga social control yang memberikan dampak check and balance terhadap aktifitas pemerintah daerah saat ini.

Usaha-usaha untuk melakukan rasionalisasi terhadap aparatur penda tidaklah dapat dilakukan saat ini sebab melihat kondisi yang ada belum memungkinkan untuk dilakukan. Hal ini berkaitan dengan faktor politis dari pemerintah daerah yang rentan untuk dijadikan komoditas politik, memang secara ekonomi jumlah karyawan yang ada saat ini tidak lagi efisien namun rasionalisasi sulit dilakukan.

Permasalahan sebenarnya dari aparatur kota saat ini adalah akibat warisan masa lalu dan kita harus mencermati secara hati-hati beberapa porsi kesalahan yang dibuat oleh pemerintah masa lalu dan berapa porsi yang dibuat oleh pemerintah masa kini dan apa usaha usaha perbaikan mendasar yang telah dilakukan oleh walikota beserta anggotanya.

Salah satu kesalahan terbesar pada masa lalu yang ditemukan dang berdampak pada kinerja masa kini yaitu menyangkut rekrutmen dari karyawan penda. Pada masa tersebut proses rekrutmen aparat daerah menggunakan lebih banyak pendekatan KKN dan sedikit memasukan variabel profesional didalamnya. Imbasnya sekarang harus diterima berupa kemampuan kerja aparatur

yang tidak bisa banyak diharapkan untuk memberikan pelayanan secara profesional dan berdedikasi.

Selanjutnya pada masa suksesi kekuasaan yang terjadi pada tahun 1998 merupakan masa terjadinya kebablasan bagi kota Padang dengan terjadinya perpindahan pegawai dari daerah lain ke kota Padang tanpa ada alasan ekonomi menerima mereka. Implikasinya jelas saat ini pada jumlah karyawan yang tidak tertanggulangi oleh jumlah anggaran yang ada. Motivasi kerja dari aparatur daerah tidak bisa banyak diharapkan karena faktor pendorong motivasi dari karyawan juga rendah yaitu masalah gaji dan tunjangan yang membuat mereka tidak begitu termotivasi. Hal ini merupakan sebuah polemik dan mereka berada dalam lingkaran itu yang semestinya harus diputus.

Alternatif solusi dapat diputuskan melalui pengembangan kreatifitas karyawan dalam bekerja. Tetapi hal itu selalu berbenturan dengan peraturan yang ada. Dalam hal ini Dewan perlu melakukan revisi ulang terhadap peraturan-peraturan yang ada agar dapat meningkatkan kemampuan aparatur kota yang ada saat ini.

Struktur organisasi Pemda Kota Padang Saat ini amburadul tidak sesuai antara kebutuhan dengan potensi yang ada di daerah. Pendekatan yang dilakukan dalam penataan kelembagaan adalah pendekatan jabatan dari yang berkepentingan dari masing-masing pejabat yang berkuasa di pemda kota. Hal ini berdampak buruk terhadap kinerja organisasi pemda kota yang lebih banyak waktu santai karyawan dari pada waktu bekerja sesungguhnya.

Jika hal tersebut tidak ditanggulangi secara cepat maka dampaknya akan terjadi akumulasi dan etos kerja dari masing-masing aparat sehingga lambat laun kinerjanya akan menurun dengan tajam. Masing-masing karyawan tidak tahu apa permasalahan yang sedang dihadapi pemerintah kota saat ini dan tidak ada koordinasi masing-masing komponen dari organisasi. Kegiatan penegakan disiplin melalui apel pagi hanya sekedar untuk mengambil absen dan latihan berbaris dan belum berhasil mencapai sasaran yang diinginkan. Pengembangan kualitas karyawan tidaklah menjadi perhatian, anggaran dikeluarkan untuk hal-hal yang tidak berguna seperti beli kendaraan, pada hal tersebut tidaklah perlu dan dana yang dimiliki pemerintah sangatlah sedikit sekali.

Usaha yang perlu dilakukan pemerintah adalah mengalokasikan anggaran untuk pengembangan SDM aparatnya. Hal ini dampaknya akan dirasakan di masa

yang akan datang makin banyak apataur yang berpendidikan lebih baik maka kinerja dari pemerintah kota akan lebih baik pula.

KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan di atas adalah.

1. Perlu ada pemahaman dan persepsi yang sama dari aparat pemerintah daerah tentang otonomi daerah agar dalam menginterpretasikan dan mengimplementasikannya dapat sejalan dan tidak begitu jauh berbeda.
2. Pemda Kota Padang memiliki sumber daya manusia yang secara kuantitas melebihi dari kapasitas pekerjaan yang ada pada pemerintah daerah ini. Hal ini dikarenakan imbas dari perubahan masa pemerintahan transisi, dan pengontrolan mutasi tidak begitu ketat sehingga banyak personil pemda dari daerah lain di Propinsi Sumatera Barat pada waktu itu pindah ke Kota Padang.
3. Masih rendahnya mutu dari sumber daya aparat pemda Kota Padang sehingga mengakibatkan kinerja dari aparatpun dalam melayani masyarakat perfortmanya juga rendah.
4. Belum adanya keselarasan perencanaan sumber daya pemda Kota Padang dengan anggaran yang tersedia sehingga terjadi defisit anggaran dalam peningkatan sumber daya manusia Pemerintah daerah Kota Padang
5. Masih randahnya sikap dan mental dari aparat pemda Kota sehingga pelaksanaan tugas pemerintah dan pelayanan kepada masyarakat dari aparat pemerintah daerah dirasakan kurang optimal.
6. Kurangnya koordinasi antar instansi yang ada dalam struktur organisasi pemda Kota Padang, sehingga tidak menimbulkan sinergi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut..

1. Perlu melakukan peningkatan mutu sumber daya aparatur Pemda Kota Padang melalui pemberian pelatihan dan pendidikan yang terpadu dan baik kepada aparat pemda Kota Padang.
2. Perlunya optimalisasi dalam pemanfaatan sumber daya yang ada dari pemerintah daerah Kota Padang selain itu secara bertahap harus ditetapkan jumlah pegawai optimal yang harus dimiliki sesuai dengan beban tugas dan pekerjaan yang ada di daerah ini melalui proses

rasionalisasi pegawai secara seksama dan memperhatikan dampak sosial masyarakat.

3. Perlu adanya peningkatan kerjasama dan koordinasi yang baik dari masing-masing instansi agar tercipta sinergi kerja yang baik dari pemerintah daerah Kota Padang melalui pengoptimalan pengoperasian pelayanan satu pintu atau atap.

DAFTAR PUSTAKA

- Desler, Gary, *Human Resource Management*, 7th Edition, Prentice Hall
- Irianto, Jusuf, *Menjawab Kebutuhan Pelatihan*, Majalah Manajemen, Edisi Februari 2001.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 3rd Edition, Mc. Graw Hill, 2000.
- Tilaar, HAR, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Penerbit PT Grasindo, Jakarta, 1997