

# PENINGKATAN PROFESIONAL SDM MELALUI PROGRAM PENGEMBANGAN: SUATU PERSPEKTIF BERDASARKAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Setyaningsih SU**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta**

## ABSTRACT

*Human resources development is need strategic action by substantive important human resources development is good governance that change paradigm, attitude, value and behavior. Are development hope officers increase insight, that attitude and behavior, and soon officers are individual. Officers are ripe and need value is good and they are soon perceptive that challenge to organization or development change growth organization that become upgrade professional work. Development that process educational hope can increase insight, value change and growth behavior become increase professional, efficiency and effectiveness.*

*Keywords: Human resources development, good governance, professional officers, efficiency, effectiveness*

## Latar Belakang Masalah

Proses perubahan yang marak dengan sebutan “reformasi” terutama reformasi birokrasi memang agaknya masih panjang apalagi bila dihadang dengan beberapa masalah besar yang menuntut penyelesaian tuntas dan segera. Permasalahannya yang lebih dahulu mana antara terbentuknya pemerintahan yang baik, dengan perubahan orientasi pengelolaan sumber daya manusia. Supaya para pegawai mampu mewujudkan cita-cita *good governance*, ibaratnya merupakan sebuah lingkaran yang tak berujung pangkal, sulit memisahkan keduanya. Dengan demikian akan mulai dari mana sebaiknya upaya merintis pemerintahan yang baik. Bertolak dari kondisi riil yang ada, maka asumsi yang muncul kemudian adalah, perubahan dari manapun dipandang rasional. Perubahan tersebut akan saling memfasilitasi, artinya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bernuansa *good governance* sebaiknya mulai dirintis dan itu akan memfasilitasi terjadinya proses pendewasaan para pegawai untuk menginternalisasikan nilai-nilai *good governance*. Sebaliknya adanya stimulan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia juga telah memfasilitasi penerapan nilai-nilai *good governance* secara menyeluruh.

Tidak terpenuhinya tuntutan *the right man in the right place* sebagai akibat dari lemahnya sistem rekrutmen pegawai dengan tanpa perencanaan yang matang yang mendasarkan pada *job analysis* yang jelas, standard kompetensi yang jelas, analisis kebutuhan yang nyata, membuat birokrasi akan kedodoran dan tidak akan

mampu menopang pelayanan masyarakat yang profesional, efisien dan efektif, sebab kualifikasi minimal pegawai sulit untuk dipenuhi. Tentu saja ada wajah-wajah birokrasi yang lebih dinamis, sehat dan efisien apabila dilakukan penelusuran lebih jauh dan mendalam. Namun dibalik itu semua ada suatu pesan dan isyarat yang harus segera dilakukan, yakni untuk segera melakukan tindakan nyata dalam rangka mengobati wajah birokrasi yang penuh luka.

Tuntutan birokrasi yang di reform adalah birokrasi yang tidak terikat oleh kontrol, *order* dan *prediction* tetapi lebih mengarah kepada birokrasi yang terfokus kepada *alignment creativity* dan *employement*. Semua ini menghendaki adanya kebijakan yang berorientasi kepada *loose dan tight principles* di mana *political commitmen* dipakai sebagai suatu arah atau pedoman, bukannya *political authority*.

Bertalian dengan fenomena-fenomena kronis di tubuh birokrasi, diperlukan langkah-langkah strategis yang harus segera ditempuh. Sebagai upaya mengawali tindakan tersebut maka perlu segera menggali sejumlah permasalahan yang dihadapi birokrasi berkenaan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2004: 2) Mengingat Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian integral dalam proses birokrasi publik secara keseluruhan, maka Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi agenda penting dan mendesak untuk dibenahi.

Reformasi birokrasi hendaknya dapat dilakukan secara serius dan benar-benar mampu mengeliminir permasalahan-permasalahan yang sudah kronis. Bentuk birokrasi yang tepat yang mampu menciptakan sosok birokrasi yang sederhana perlu segera dilanjutkan. Bentuk birokrasi yang sederhana tersebut hendaknya lebih mengutamakan pengembangan struktur yang bersifat *flat-top*, atau struktur yang mandatar, sehingga cukup akomodatif terhadap nilai-nilai efisiensi dan efektivitas.

Jika diyakini bahwa kualitas aparatur pemerintah masih lemah, maka tentu saja ada jalan untuk memperbaiki dan mengembangkannya. Dalam birokrasi sumber daya manusia merupakan faktor yang teramat penting bagi jalannya roda pemerintahan. Ibarat sebuah kapal maka aparatur pemerintah adalah nahkoda kapal tersebut, yang mesti harus tahu untuk apa kapal tersebut, bagaimana menjalankannya dan kemana tujuan kapal tersebut.

Birokrasi haruslah direformasi supaya tanggap terhadap perubahan yang semakin laju berjalan, reformasi, birokrasi yang bertujuan untuk kemandirian masyarakat dan kesejahteraan masyarakat haruslah *by design* atau *planned change process* dan memang sesuatu yang tak bisa dihindari lagi. Reformasi birokrasi tidaklah hanya semata terbatas pada reformasi di lingkup struktur, proses atau prosedur saja, tetapi yang lebih penting dan hal ini akan dialami yang paling berat reformasinya adalah di lingkup moral, mental atau sikap perilaku aparatur pemerintah.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar handal, cakap, terampil dan tahu tanggung jawab, maka perlu dipupuk sejak awal penerapan

disiplin pegawai. Disiplin pegawai yang baik agar sumber daya manusia yang ada menjadi benar-benar berkualitas. Faktor-faktor untuk menumbuhkan sikap mental yang baik, semangat kerja dan produktivitas kerja adalah sistem dan cara pemberian motivasi, pola kepemimpinan, pengembangan maupun kompensasi, yang merupakan suatu dorongan terhadap seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Arti penting sumber daya manusia itu sendiri terhadap organisasi terletak pada kemampuan manusia untuk bereaksi positif terhadap sasaran pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian faktor manusia merupakan faktor penentu bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilannya justru ditentukan oleh manusia (Dessler, 2004: 13). Sehingga berhasil tidaknya organisasi akan banyak ditentukan oleh keberhasilan individu-individu dalam menjalankan tugas yang diembannya. Oleh sebab itu patut disadari setiap perilaku pegawai dalam suatu instansi tidak boleh dibiarkan seenaknya dan dituntut harus sesuai dengan aturan maupun batasan yang ada.

Berbagai persoalan masih akan membebani dalam perjalanan panjang proses reformasi yang dianggap telah “mati suri” dewasa ini. Hanya dengan kepemimpinan yang kuat dan tegas, perjalanan tersebut masih mungkin diteruskan. Tentunya juga perlu ada semangat untuk membangun suatu *good governance*. Pemerintah sendiri telah ada kebijakan publik yang dijadikan instrumen untuk menuju pemerintahan yang amanah (*good governance*) yaitu dengan mengeluarkan UU Nomor. 28 tahun 1999 yang pada pokoknya menetapkan azas-azas umum penyelenggaraan negara meliputi azas kepastian hukum, keterbukaan, profesionalitas dan azas akuntabilitas yang menjamin keterbukaan, *accountability* dan kontrol dalam ekonomi dan politik.

Semua itu akan menjadi slogan belaka bila tidak dimulai dengan adanya suatu misi ke depan yang jelas, disusun langkah-langkah yang lebih pasti ke depan, tatanan pemerintahan yang bersih dan transparan. Untuk menciptakan keadaan yang demikian, instansi dalam hal ini pimpinan selaku yang bertanggung jawab atas bawahannya harus mampu memberikan motivasi pola kepemimpinan, pengembangan maupun kompensasi yang sesuai. Untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap-sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi, serta menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

### **Urgensinya Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Saat ini paradigma *good governance* sedang mengemuka, untuk keperluan birokrasi yang *good governance* diperlukan sumber daya manusia yang relevan. Jika mendengar istilah *good governance* yang ada di benak kita hanyalah definisi penyelenggaraan pemerintahan yang baik, tapi penyelenggaraan seperti apa dan bagaimana hal tersebut dilakukan masih belum dapat dibayangkan. Namun secara umum penyelenggaraan yang dimaksud terkait dengan isu transparansi,

akuntabilitas publik dan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih. Permasalahan ini semakin rumit manakala tuntutan *good governance* mengharuskan perubahan berbagai aspek dari semua sistem penyelenggaraan pemerintahan yang sudah tertanam lama.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi setiap pemerintah daerah. Substansi penting pengembangan sumber daya manusia menghadapi otonomi daerah dan *good governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah.

Pengembangan sumber daya manusia, diarahkan pada upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai untuk melakukan kegiatan tertentu. Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, mempunyai dampak langsung terhadap meningkatnya produktivitas pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia bukanlah bersifat instant atau *taken for granted*, yang diterima dan terjadi begitu saja, tapi hendaklah merupakan *learning process*, yakni dengan dukungan sebuah system pembelajaran yang baik. Proses pembelajaran tetap harus berjalan dan dilakukan secara terus menerus, dengan kesungguhan yang tulus, untuk memposisikan birokrasi dan segenap aparatur pemerintah berpihak dan mengabdikan kepada rakyat.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (Sukidjo Notoatmodjo, 2003; 3).

Pengembangan keterampilan dan pengetahuan bukanlah hal yang sia-sia, asal jenis diklat dipilih secara tepat sesuai dengan kebutuhan. Agar pengembangan diklat berkesinambungan maka perlu pendayagunaan pola pengembangan secara jelas dan pasti. Pengoptimalan pendayagunaan harus didukung oleh pengamatan yang intensif, baik bersifat represif maupun preventif, melalui pengawasan preventif dapat dicegah atau dihindari terjadinya penyimpangan pelaksanaan kegiatan kerja, tugas pokok, fungsi, kebijaksanaan, rencana kerja dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sementara itu melalui pengawasan yang represif yang tidak lain adalah pengawasan melekat dapat menganalisis dan mengusut sebab-sebab terjadinya penyimpangan guna penyempurnaan.

Pada prinsipnya harus diusahakan agar setiap personil benar-benar profesional dalam tugasnya, serta mengalami proses pematangan, baik dalam ilmu pengetahuan dan jabatan yang didudukinya. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pola alih tugas (*tour of duty*) maupun alih wilayah penugasan (*tour of area*). Aturan pembinaan karier ini, perlu dilaksanakan secara tegas dan berlaku pada setiap pegawai.

Tidaklah mudah merubah watak-watak dan perangai birokrasi di Indonesia, patologi-patologi sudah sedemikian mendarah daging di dalam hati para aparatur pemerintahan. Aspek budaya, struktur, insentif, wewenang, pekerjaan, posisi dan jabatan adalah faktor-faktor dari sekian faktor lainnya yang tak bisa dilepaskan dari

birokrasi. Pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah dalam birokrasi publik di Indonesia bukanlah satu-satunya cara untuk keluar dari kemelut birokrasi, tetapi sebagai usaha tentulah ada hasilnya, keseluruhan upaya pembinaan kualitas birokrasi atau aparatur pemerintah tersebut sebenarnya telah menampakkan hasil yang cukup menggembirakan dan memberi harapan, namun tetap perlu ditingkatkan secara terus menerus agar dapat diciptakan sosok birokrasi atau aparatur yang profesional dan berkarakter. Upaya seperti ini memerlukan rentang waktu yang cukup panjang dan usaha yang tiada henti menuju *good governance* yang tak lain adalah adanya perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku.

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, di mana secara naluri ingin hidup berkelompok. Manifestasi dari kehidupan berkelompok antara lain timbulnya organisasi atau lembaga-lembaga sosial atau masyarakat. Di dalam organisasi tiap anggota dapat memenuhi sebagian dari kebutuhannya antara lain menampakkan harga diri dan status sosialnya.

Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material, kebendaan, maupun kebutuhan non material. Abraham H Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam tingkatan kebutuhan yang selanjutnya disebut hierarki kebutuhan yang terdiri antara lain: kebutuhan fisiologis, jaminan keamanan, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan serta kesempatan mengembangkan diri.

Agar kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi atau institusi mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan kemampuan mereka perlu dikembangkan. Dengan meningkatkan kemampuan para pegawai ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi kerja yang berarti produktivitas meningkat, dengan meningkatnya produktivitas kerja maka pemenuhan kebutuhan fisik mereka akan lebih terjamin bahkan meningkat. Rasa aman harus diterima pegawai atau karyawan, seorang pegawai harus bebas dari ancaman pemutusan hubungan kerja, perlakuan yang tidak manusiawi, sehingga sumber daya dapat berkembang dengan baik dan ini memerlukan upaya pengembangan sumber daya manusia.

Lembaga atau institusi kerja pada hakekatnya adalah kelompok atau organisasi masyarakat, oleh karena itu instansi juga dapat merupakan tempat pemenuhan kebutuhan sosial bagi para pegawainya. Pengorganisasian atau pengelolaan karyawan yang baik merupakan manifestasi pengembangan sumber daya manusia jika instansi tempat bekerja tersebut merupakan suatu tempat yang dapat memenuhi kebutuhan sosial bagi para pegawai atau karyawan.

Di dalam suatu kantor atau institusi kerja seorang karyawan juga memerlukan pengakuan dan penghargaan. Seberapa rendah atau kecilnya jabatan atau pekerjaan seseorang disuatu kantor ia perlu mendapatkan penghargaan yang bukan semata-mata berupa benda atau materi tetapi juga non materi misalnya pujian, sapaan, perhatian dan sebagainya.

Kelima hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow tidaklah sekuensial dalam arti kebutuhan kedua baru dapat diusahakan apabila kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ketiga baru diusahakan kalau kebutuhan kedua

terpenuhi dan seterusnya, tetapi diusahakan secara simultan. Hal ini berarti bahwa dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial dan lainnya juga diusahakan untuk dipenuhi, sehingga pengembangan sumber daya manusia baik secara mikro maupun secara makro pada hakekatnya merupakan upaya untuk merealisasikan semua kebutuhan menurut Maslow.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif, sedangkan secara mikro sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara makro dan mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi (*human investment*).

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu *conditio sine quanon*, yang harus ada dan terjadi disuatu organisasi, namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal)

#### **a. Faktor Internal**

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terperinci faktor-faktor tersebut antara lain:

##### **1. Misi dan Tujuan organisasi**

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat tercapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

##### **2. Strategi Mencapai Tujuan**

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda, oleh karena itu setiap organisasi mempunyai strategi tertentu, sehingga diperlukan kemampuan karyawan atau pegawai dalam memperkirakan atau mengantisipasi keadaan luar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya, sehingga strategi yang disusun sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasi, hal ini semua akan mempengaruhi pengembangan sumber daya dalam organisasi.

##### **3. Sifat dan Jenis Kegiatan**

Sifat dan jenis organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah, demikian pula strategi dan program

pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

4. Jenis teknologi yang digunakan

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan dalam organisasi baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani pengoperasian teknologi yang perkembangannya begitu pesat atau mungkin untuk menangani terjadinya kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan manusia

b. Faktor Eksternal

Organisasi berada dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada, agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor eksternal antara lain:

1. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah baik melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri dan pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus dipertimbangkan oleh organisasi. Kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan

2. Sosio Budaya Masyarakat

Suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda beda, oleh karena itu dalam mengembangkan sumber daya manusia faktor ini diperlukan.

3. Perkembangan Ilmu Pengembangan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diluar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut, harus mampu memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu kemampuan pegawai harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

## Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategik di mana substansi penting pengembangan sumber daya manusia yang *good governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku.

Dengan pengembangan diharapkan pegawai bertambah wawasan, berupa sikap dan kepribadiannya, sehingga pegawai dapat menjadi pribadi pegawai yang matang dan memiliki sikap kerja yang memadai dan mereka akan siap serta tanggap terhadap tantangan yang dihadapi oleh organisasi maupun berkembangnya perubahan serta tumbuh bersama organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan profesional kerja.

Pengembangan merupakan proses edukasional diharapkan dapat menambah wawasan, berubah sikap dan berkembang kepribadiannya yang pada akhirnya dapat mencapai profesional, efisiensi dan efektivitas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung PT remaja Rosdakarya
- Agus setiyono, Ambar TS 2004. Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Gava Media
- Dessler, Gary, 2000, Human Resources Management, 8 Ed, Prentice Hall Inc.
- H Malayu Hasibuan SP, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Soekidjo Notoatmodjo, 2003, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta Rineka Cipta
- Tb Sjafri Mangkuprawira, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta Ghalia Indonesia