

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan (baca : organisasi/instansi) di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM efisiensi dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat (Flippo dalam Handoko : 1998).

Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, memelihara kinerja yang tinggi di dalam organisasi. Berdasarkan beberapa definisi di atas, peneliti mendefinisikan SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan,

rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi dan lain-lain. Menentukan berbagai *policy* sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan dan lain-lain, dan program seperti melakukan program-program latihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat, dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku. (Hariandja : 2002).

Tujuan MSDM sesungguhnya telah disinggung di atas, yaitu untuk meningkatkan dukungan Sumber Daya Manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu Human Resource Departement.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset

dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga sekolah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan SDM, atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan

penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional

Selanjutnya, (Hariandja : 2002) apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut :

1. Persiapan dan pengadaan;
2. Pengembangan dan penelitian;
3. Pengkompensasian dan perlindungan; dan
4. Hubungan-hubungan kepegawaian.

Sebagai acuan melalui mana kegiatan Sumber Daya Manusia yang dilakukan dapat mencapai tujuannya, yakni membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, kegiatan-kegiatan tersebut harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi, yaitu :

1. Societal objective;
2. Organization objective;
3. Functional objective; dan
4. Personal objective.

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan, untuk mengarahkan kerja orang lain, dan memberi perintah. Dalam sebuah organisasi umumnya ada dua jenis otoritas, yaitu otoritas garis atau otoritas staf. Otoritas umumnya diartikan dengan hak untuk memerintah yang berkaitan dengan tugas-

tugas operasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi seperti menentukan strategi produktivitas dan pemasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sedangkan otoritas staf diartikan dengan hak untuk memberikan nasihat mengenai pelaksanaan tugas-tugas organisasi. (Hariandja : 2002).

Departemen sumber daya manusia atau manajer sumber daya manusia umumnya hanya memiliki otoritas staf, yaitu membantu manajer-manajer operasi organisasi dalam upaya peningkatan dukungan sumber daya manusia, misalnya melakukan analisis jabatan, perancangan pekerjaan yang lebih efektif, pelaksanaan, pelatihan dan pengembangan, dan lain-lain. Akan tetapi, untuk hal-hal tertentu, karena keahliannya dan untuk tujuan keseragaman departemen sumber daya manusia, top manajemen dapat memberikan hak kepada departemen SDM untuk memutuskan sesuatu, misalnya program-program *benefit* atau kesejahteraan (Faustino Cardoso, 1997).

Tanggung jawab dapat diartikan dengan hasil yang harus dicapai atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Tujuan MSDM sebagaimana telah dijelaskan adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, atau secara lebih spesifik untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan menurunkan kemangkiran kerja pegawai negeri sipil (Faustino Cardoso, 1997).

Dalam hal ini tanggung jawab manajemen sumber daya manusia tidak hanya berada pada departemen sumber daya manusia, tetapi juga pada semua level eselon. Dalam prakteknya, pengelolaan sumber daya manusia selalu menjadi

bagian yang terpadu dari setiap manajer garis atau operasional, dari manajer puncak, menengah, hingga supervisor. Sebagai contoh, tanggung jawab manajer garis dalam manajemen sumber daya manusia dapat berupa : (Ibid)

1. Penempatan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat;
2. Melakukan orientasi terhadap pegawai baru;
3. Melatih karyawan baru;
4. Meningkatkan produktivitas dari setiap jabatan;
5. Mengusahakan kerja sama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus;
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur organisasi.
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja;
8. Mengembangkan kemampuan setiap orang;
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen;
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

### **2.2.1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fokus utama dari MSDM adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi, kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas MSDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada :

1. Produktivitas.
  - Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan produktivitas telah menjadi kompetisi global

- Produktivitas tenaga kerja suatu organisasi dipengaruhi oleh : usaha, program dan sistem manajemen
2. Kualitas
    - Kualitas satu barang dan jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi, perkembangan dan kinerja organisasi
  3. Pelayanan
    - SDM seringkali terlibat dalam produksi barang dan jasa, MSDM harus diikutkan pada saat merancang proses operasi.
    - Pemecahan masalah harus melibatkan manajer dan semua karyawan, dimana dalam proses tersebut membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan & praktik SDM.

### **2.2.2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Moekizat, 1989) Untuk mencapai sasaran tersebut, MSDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait namun kinerja aktivitas MSDM haruslah dalam konteks organisasi. Adapun aktivitas MSDM meliputi :

1. Perencanaan dan Analisis MSDM

Aktivitas perencanaan dan Analisis SDM mempunyai beberapa sisi :

- a. Dengan perencanaan SDM, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja
- b. Menjaga daya saing organisasi, analisis dan penilaian efektivitas SDM

c. Internasionalisasi organisasi menyebabkan penekanan lebih besar pada MSDM global

## 2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Aktivitas SDM dipengaruhi oleh kepatuhan pada hukum dan peraturan kesetaraan kesempatan kerja (*equal employment opportunity*), Misalnya : perencanaan strategis SDM harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan

## 3. Perekrutan (kebutuhan jumlah tenaga kerja) / Stafing

Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dasar dari fungsi perekrutan adalah uraian pekerjaan (*job analysis*), kemudian dilakukan : uraian pekerjaan (*job deskriptif*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

## 4. Pengembangan SDM

Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja – keterampilan (*job skill training*). Pelatihan yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap terhadap perubahan teknologi

## 5. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti : pembayaran (*pay*), insentif dan keuntungan (*benefits*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Pengembangan semua tenaga kerja, termasuk pengawas (*supervisor*) dan



manajer diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan.

#### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. Pertimbangan tradisional atas keselamatan kerja terfokus pada mengurangi atau menghapuskan kecelakaan. Pertimbangan lain adalah isu kesehatan yang timbul pada lingkungan kerja yang berbahaya dengan bahan kimia atau teknologi baru.

#### 7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh / Manajemen

Agar tenaga kerja dan organisasi tumbuh bersama maka hubungan antara manajer dengan bawahannya harus ditangani secara efektif dan hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan.

### **2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah upaya peningkatan kemampuan pegawai yang dalam penelitian ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

CIDA (Canadian International Development Agency) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (means) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir ditempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan penyerahan kewenangan sumber daya manusia, aspek pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara keseluruhan. Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi (Wayne dan Awad, 1981:29). Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya lainnya atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya organisasi dapat secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama

untuk menjawab tantangan masa depan (Siagian, 1996:182). Kondisi “*conditio sine quanon*” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu human investasi.

Meskipun program orientasi pengembangan ini memakan waktu dan dana, semua organisasi mempunyai keharusan untuk melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia. Ada dua tujuan utama dalam hal ini, pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan. (Handoko, 1998: 103).

Pencapaian keselarasan tujuan tersebut tentunya harus ditempuh melalui suatu proses tahapan panjang yang dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi sumber daya manusia. Karena secara makro Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (Notoatmodjo, 1998:2-3).

Dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat memegang tanggungjawab dimasa yang akan datang (Handoko, 1998 : 104).

Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1) pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh pekerjaan, (4) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional (Siagian, 1996:199).

Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam skop organisasi, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi kedalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan organisasi, meliputi : (1) misi dan tujuan organisasi, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) sifat dan jenis pekerjaan dan (4) jenis teknologi yang digunakan. Serta faktor eksternal, yang meliputi : (1) kebijaksanaan pemerintah, (2) sosio budaya masyarakat, (3) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoatmodjo, 1998 : 8-10).

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan

serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier.

Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. (Simamora, 1995:287). Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh organisasi dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya (Simamora, 1995:323).

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan mutu sumberdaya manusia terdapat dua pendekatan: 1). Pendekatan "buy" yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan (rekrutmen) sumberdaya manusia. 2). Pendekatan "make" yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.

Kata "pengembangan" (development) menurut Magginson dan Mathews, adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potens dan efektifitas<sup>12</sup>. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Sementara Riadi (2003) juga mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram dan terpadu, bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun non-fisik, agar nantinya menjadi manusia-manusia berdaya guna bagi SDM, bangsa dan negara yang dilandasi dengan nilai-nilai moral dan agama.

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada (a) produktivitas, (b) pelayanan dan (c) kualitas. Pertama; Produktivitas, diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen dalam hal ini sekolah. Kedua, Kualitas. Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang. Ketiga, Pelayanan. SDM sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa.

Manajemen SDM harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

### **2.3.1. Tipologi Pengembangan Mutu SDM**

Sonnenfeld dan Maury Peipert (2004) mengemukakan ada empat tipologi pengembangan mutu SDM, yaitu; 1) tipe club, 2) tipe baseball team; 3) tipe academy; 4) tipe fortress.

#### **1. Tipe Club**

Tipe club adalah tipe pengembangan SDM yang menggunakan strategi low cost yang memfokuskan pada cost controlling. Lembaga yang menggunakan tipe ini, bersain melalui peningkatan biaya, pemeliharaan kualitas. Kebijakan lembaga menekankan pada pendekatan “make approach” yaitu kebijakan pengembangan SDM setelah seorang diangkat di dalam suatu lembaga, menekankan kegiatan training dan development sebagai upaya mengoptimalkan kinerja mereka. Para karyawan dikembangkan dalam (promotion from within). Strategi SDM yang digunakan berorientasi pada strategi retensi (retention), yang mana lembaga berupaya agar tingkat labor turn over rendah dan para pegawai akan bekerja dalam jangka panjang. Penilaian kinerja pegawai dititik beratkan pada komitmen dan loyalitasnya.

## 2. Tipe Baseball team

Tipe baseball team adalah tipe strategi pengembangan SDM dimana lembaga menjalankan strategi inovasi, yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk baru, berani mengambil resiko, kreativitas sangat dihargai. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan SDM pada lembaga tipe ini, cenderung “buy approach” artinya pemenuhan kebutuhan manusia cenderung yang sudah berkualitas jadi, kompetensi antara tenaga yang ada diciptakan sehingga bersifat intalented individuals, yang berkomennya pada lembaga biasanya rendah. Berbeda dengan tipe club, tipe base ball team, kurang berorientasi pada strategi pada strategi pengembangan dan cenderung dan lebih menekankan pada rekrutmen SDM dari luar. Promosi hanya dua jalur, yaitu ke atas dan keluar (up or

out). Dalam kaitan dengan penilaian kinerja, system penilaian berorientasi pada hasil dan kurang berorientasi pada loyalitas, komitmen dan sebagainya.

### 3. Tipe Academy

Tipe academy adalah tipe pengembangan SDM dimana orientasi lembaga umumnya menggunakan inovasi, strategi yang dijalankan terletak antara strategi tipe baseball team dan tipe club, atau lembaga yang mengkombinasikan tipe baseball team dan club, dimana lembaga pendidikan dalam mengembangkan SDM-nya dimulai dari awal yaitu dari rekrutmen tenaga sampai dengan melakukan pembinaan, pelatihan dan pendidikan, serta kegiatan-kegiatan lain yang dapat menunjang karir dan mutu tenaga.

### 4. Tipe Fortress

Tipe Fortress adalah tipe SDM yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi cenderung bersifat retrenchement (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga, penarikan tenaga bersifat pasif.

## **2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pengembangan SDM**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM adalah sebagai berikut; (1) Faktor hukum dan politik, (2) Faktor ekonomi, dan (3) Faktor budaya.

1. Faktor hukum dan politik; sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara lain, Indonesia termasuk dalam sistem politik yang tidak stabil, hal ini akan mempengaruhi arah politik kebijakan dalam



pendidikan, dampak lebih lanjut kebijakan sekolah dan akan mempengaruhi pola manajemen lembaga (sekolah/madrasah).

2. Faktor ekonomi; ekonomi sangat berhubungan dengan permasalahan politik, hukum dan budaya. Sistem perekonomian sebuah negara akan mempengaruhi budaya konsumsi, sistem sosial dan lain sebagainya, termasuk jika kita kaitkan dalam dunia pendidikan adalah mempengaruhi inovasi pendidikan yang hal ini membutuhkan biaya.
3. Faktor budaya; pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting dalam manajemen SDM. Kebudayaan terdiri atas kekuatan sosial yang mempengaruhi nilai-nilai keyakinan dan tindakan-tindakan seseorang maupun kelompok. Dimensi kebudayaan juga mempengaruhi pola komunikasi, status sosial dan orientasi masa depan.

### **2.3.3. Pendekatan MSDM**

Mengelola SDM bukan merupakan hal yang mudah, karena manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Beberapa pendekatan yang digunakan dalam MSDM, yaitu:20

- Pendekatan SDM, menekankan pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak azasi manusia;
- Pendekatan Manajerial, menekankan pada tanggungjawab untuk menyediakan dan melayani kebutuhan SDM departemen lain;
- Pendekatan Sistem, menekankan pada tanggungjawab sebagai sub-sistem dalam organisasi;

- Pendekatan Proaktif, menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

#### **2.3.4. Prinsip-Prinsip Pengelolaan MSDM**

1. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan SDM dimana kecenderungannya SDM yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya;
2. Membangun kesempatan terhadap SDM untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi SDM agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik;
3. Mampu menumbuhkan jiwa intrapreneur SDM perusahaan, yang mencakup :
  - a. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya perusahaan;
  - b. Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan; iii. Motivasi kerja yang tinggi;
  - c. Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan;
  - d. Berpandangan jauh ke depan;
  - e. Bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis;
  - f. Bersedia bekerja keras;
  - g. Mampu menyelesaikan pekerjaan;
  - h. Percaya diri yang tinggi;
  - i. Berani mengambil resiko;

### **2.3.5. Pengembangan SDM dalam Filsafat**

Sebelum sampai kepada pembahasan mengenai teori pengembangan sumber daya manusia dalam aliran-aliran filsafat, terlebih dahulu sekilas akan dibahas tentang pengembangan sumber daya manusia. Teori pengembangan manusia seperti ; kekuatan fisik manusia, pengetahuannya, keahliannya atau ketarampilannya, semangat dan kreativitasnya, kepribadiannya serta kepemimpinannya. Telah menjadi suatu kesepakatan para ahli, bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting, bahkan dianggap paling penting diantara sumber-sumber daya yang lainnya dalam memajukan suatu masyarakat atau bangsa. Namun dalam kenyataannya, sumber daya manusia baru menjadi aset penting dan berharga apabila sumber daya manusia tersebut mempunyai kualitas yang tinggi.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, ada suatu jalan pemecahan yang harus ditempuh, yakni melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihanlah yang akan meningkatkan kemauan, kemampuan, dan kesempatan bagi seseorang untuk berperan dalam kehidupannya, secara individu maupun masyarakat.

Lemahnya sumber daya manusia, dapat dikarenakan beberapa macam sebab, antara lain seperti budaya masyarakat, struktur masyarakat, atau rekayasa yang sengaja diterapkan pada masyarakat tertentu. Gejala yang tampil dari lemahnya sumber daya manusia adalah :

1. lemahnya kemauan, merasa tidak mampu, tidak percaya diri, dan merasa rendah diri.

2. lemahnya kemampuan, terbatasnya pengetahuan, terbatasnya keterampilan, dan terbatasnya pengalaman.
3. terbatasnya kesempatan, kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan, sulit ditingkatkan, tidak mampu menggunakan kesempatan, dan peluang yang diberikan.

Sebenarnya ada beberapa langkah yang harus dilakukan demi tercapainya pengembangan sumber daya manusia. Pertama : informasi-informasi yang luas, aktual, dan hangat agar dapat membuka ketertutupan pandangan dan wawasan, dan pada tahap selanjutnya akan menimbulkan gairah untuk melakukan sesuatu yang diperlukan (tumbuh kemauan dan keinginan berprestasi) Kedua : motivasi dan arahan yang dapat menumbuhkan semangat untuk melaksanakan sesuatu atau beberapa tugas pekerjaan dengan adanya kepercayaan diri yang kuat, sehingga ada gairah untuk mewujudkan suatu tujuan (peningkatan produktivitas dan kemampuan diri), Ketiga : metodologi dan system kerja yang dapat memberikan cara penyelesaian masalah dengan efektif dan efisien, secara terus-menerus (manusia potensial, actual, dan fungsional)

#### **A. Teori Rasionalisme**

Rasionalisme adalah suatu aliran filsafat yang muncul pada zaman modern, yang menekankan bahwa dunia luar adalah sesuatu yang riil. Rasionalisme memiliki suatu keyakinan bahwa sumber pengetahuan terletak pada rasio manusia melalui persentuhannya dengan dunia nyata di dalam berbagai pengalaman empirisnya. Rasio adalah subjek yang berfikir sekaligus objek pemikiran. Daripadanya keluar akal aktif, karena ia merupakan sesuatu yang pertama

diciptakan. Akal manusia merupakan salah satu potensi jiwa, biasanya disebut dengan *rational soul*. Ia ada dua macam, yaitu : pertama praktis, ini bertugas mengendalikan badan dan mengatur tingkah laku. Kedua adalah teoritis, yakni khusus berkenaan dengan persepsi dan epistemologi, karena akal praktis inilah yang menerima persepsi-persepsi indrawi dan meringkas pengetahuan-pengetahuan universal dari padanya dengan bantuan akal aktif.

Dengan akal kita bisa menganalisa dan membuktikan, dengan akal pula kita mampu menyingkap realita-realita ilmiah, karena akal merupakan salah satu pengetahuan. Tidak semua pengetahuan diwahyukan, tetapi ada pula yang harus didedukasi oleh akal melalui eksperimen.

Rasionalisme menekankan bahwa kesempurnaan manusia tergantung pada kualitas rasionya, sedangkan kualitas rasio manusia tergantung kepada penyediaan kondisi yang memungkinkan berkembangnya rasio kearah yang memadai untuk mencerna berbagai permasalahan kehidupan menuju penyempurnaan dan kemajuan. Pribadi-pribadi yang rasio adalah pribadi-pribadi yang mempunyai suatu keyakinan atas dasar kesimpulan yang berlandaskan pada analisis mendalam terhadap berbagai bukti yang dapat di percaya, sehingga terdapat hubungan yang rasional antara ide dengan kenyataan empiric. Untuk keperluan ini, ditemukan tata logic yang baik karena sangat berguna bagi pengembangan rasionalitas tersebut.

Mengingat pengembangan rasionalitas manusia sangat tergantung kepada pendayagunaan maksimal unsur ruhaniah individu yang sangat tergantung kepada proses psikologik yang lebih mendalam sebagai proses mental, maka yang lebih ditekankan oleh aliran rasionalisme ini dalam pengembangan sumber daya

manusia tidak lain adalah dengan menggunakan pendekatan mental discipline, yaitu suatu pendekatan yang berupaya melatih pola dan sistematika berfikir seseorang atau sekelompok orang melalui tata logik yang tersistematisasi sedemikian rupa, sehingga ia mampu menghubungkan berbagai data atau fakta yang ada untuk menuju pengambilan atau kesimpulan yang baik pula. Proses semacam ini memerlukan penguta-penguatan melalui pendekatan individualistis yang mengacu pada intelektualisti. Dan untuk keperluan ini memerlukan adanya upaya penyadaran akan watak hakiki manusia yang rasional.

Upaya penyadaran erat kaitannya dengan fungsionalisasi rasionalitas manusia yang menjadi pertanda dirinya, terarah sedemikian rupa sehingga benar-benar dapat memecahkan berbagai problem kemanusiaan itu sendiri. Oleh karena itu, pendewasaan, intelektual melalui pembinaan berfikir reflektif-kritis-kretif yang akan menumbuhkan konsep diri untuk membentuk sikap dirinya dalam memandang persoalan-persoalan diberbagai realitas kehidupannya. Dengan adanya kemampuan berfikir reflektif ini akan memudahkan seseorang mengambil keputusan yang akan melahirkan kreatifitas dan inovasi dalam berbagai kajian yang ia sukai, di samping itu juga dapat mengembangkan imajinasinya. Sehingga dengan demikian menjadikan yang bersangkutan dapat mengelola ilmunya sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangannya pada hal-hal yang lebih tinggi. Dengan berfikir reflektif, dapat menjadikan subjeknya mampu memandang jauh ke depan menuju tatanan keilmuan yang lebih baik dan sempurna.

Upaya penyadaran akan fungsi manusi sebagai makhluk rasioanal ini merupakan tugas yang esensial bagu dunia pendidikan, karena memang

eksistensinya bersentuhan langsung dengan kemanusiaan itu sendiri. Dengan demikian, penumbuhkembangkan berfikir reflektif, kritis, kreatif ini menurut aliran rasionalisme merupakan kunci suksesnya suatu pendidikan. Jika pengembangan dan penyempurnaan rasionalitas akan dicapai melalui upaya pendidikan, maka diperlukan semacam ekosistem rasional yang akan mendukung terciptanya kemampuan berfikir rasional tersebut. Mengingat berfikir berkenaan dengan kebebasan mengeluarkan pendapat dan fikiran, maka aspek kebebasan aspek penting dalam mewujudkan manusia-manusia yang diinginkan.

Kebebasan adalah hak asasi manusia dan dengan kebebasan manusia memperoleh jalan untuk mengembangkan potensi-potensinya. Kebebasan merupakan sesuatu yang diperlukan bagi terbentuknya manusia-manusia yang mandiri, sehingga ia pun mesti bertanggung jawab atas pilihan-pilihannya. Oleh karena itu, aliran ini sangat menghargai asa demokrasi dalam pembentukan watak manusia.

Berdasarkan pemikiran ini, aliran rasionalisme berpendapat bahwa tujuan pendidikan pendidikan adalah semacam pertumbuhan dan perkembangan subjek didik secara penuh berdasarkan bakal ilmu pengetahuan dan keterampilan yang luas untuk kepentingan kehidupannya, sehingga ia pun dengan mudah dapat menyesuaikan diri dengan masyarakat dan lingkungan.

Sebenarnya memang benar jika segala sesuatu khususnya pengembangan sumber daya manusia itu tidak terlepas dari awalan rasio. Artinya, semua hal tidak akan bisa berjalan tanpa adanya proses akal yang aktif pada setiap jiwa diri seseorang. Akan tetapi, meskipun demikian penganut ini tidal boleh mempunyai

sifat egoisme karena tanpa yang lain ia tidak akan bisa berdiri seutuhnya sebagaimana yang diharapkan.

## **B. Teori Realisme**

Pada hakikatnya kelahiran realisme sebagai suatu aliran dalam filsafat merupakan sintesis antara filsafat idealisme Immanuel Kant di satu sisi, dan empirisme John Lock disisi lainnya. Realisme ini kadang kala disebut juga neo rasionalisme. John Lock memandang bahwa tidak ada kebenaran yang bersifat metafisik dan universal. Ia berkeyakinan bahwa sesuatu dikatakan benar jika didasarkan pada pengalaman-pengalaman indrawi. John Lock menyangkal kebenaran akal, sedangkan menurut idealisme Immanue Kant, realisme termasuk salah satu aliran klasik yang selalu disandarkan pada nama besar Aristoteles yang memandang dunia dalam terma material. Segala sesuatu yang ada di hadapan kita adalah suatu yang riil dan terpisah dari pikiran manusia, namun ia dapat memunculkan pikiran dengan melalui upaya selektif terhadap berbagai pengalaman dan melalui pendayaan fungsi akal. Jadi, realitas yang ada adalah dalam wujud natural, sehingga dapat dikatakan bahwa segala sesuatu dapat digerakkan dari alam.

Dalam memandang kehidupan, realisme berpendapat bahwa kehidupan fisik, mental, moral, dan spiritual biasanya ditandai atau terlihat dalam alam natural. Dengan demikian terlihat realisme sesungguhnya lebih cenderung untuk mengatakan sesuatu itu sebagai sesuatu itu sendiri dari pada sesuatu itu sebagai apa mestinya. Oleh karena itu, dalam mengembangkan sumber daya manusia aliran ini berangkat dari cara manusia memperoleh pengetahuan.



Menurut aliran realisme, sesuatu dikatakan benar jika memang riil dan secara substantive ada. Suatu teori dikatakan benar apabila adanya kesesuaian dengan harapan dapat diamati dan semuanya perfect. Aliran ini menyakini bahwa adanya hubungan interaksi antara pikiran manusia dan alam semesta tidak akan mempengaruhi sifat dasar dunia. Objek-objek yang diketahui adalah nyata dalam dirinya sendiri, bukan hasil persepsi dan bukan pula hasil olahan akal manusia. Dunia tetap ada sebelum pikiran menyadari dan ia tetap akan ada setelah pikiran tidak menyadarinya. Jadi menurut realisme ada atau tidak adanya akal pikiran manusia, alam tetap riil dan nyata dalam hukum-hukumnya.

Bagi kelompok realisme, ide atau proposisi adalah benar ketika eksistensinya berhubungan dengan segi-segi dunia. Sebuah hipotesis tentang dunia tidak dapat dikatakan benar semata-mata karena ia koheren dengan pengetahuan. Jika pengetahuan baru itu berubungan dengan yang lama, maka hal itu hanyalah lantaran yang lama itu memang benar, yaitu disebabkan pengetahuan lama koresponden dengan apa yang terjadi dengan kasus itu.

Dengan demikian, pengetahuan yang benar adalah pengetahuan yang koresponden dengan dunia sebagaimana apa adanya. Dalam perjalanan waktu, ras manusia telah dikonfirmasi secara berulang-ulang, menanamkan pengetahuan tertentu kepada anak yang sedang tumbuh merupakan tugas yang paling penting.

### **2.3. Kemampuan Pegawai**

Kemampuan merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pendidikan, latihan dan

pengalaman (Thoha, 183:154). Kemampuan merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Sedangkan menurut Kas dan Rosenzweigh (1970:22) *ability depends upon both skill and knowledge*, melihat kemampuan dapat dikaji dari keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas.

Menurut Winardi (1992:39) kemampuan (*ability*) merupakan sebuah sifat yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental dan fisik. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh kesanggupan berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal.

Kemampuan kerja tergolong pada kemampuan nyata (*actual ability*) yaitu perilaku yang sifatnya nampak (*manifest*) konkrit dan kemampuan itu bisa dibuktikan saat itu juga (Moenir, 1992:76).

Beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan (*ability*) pada dasarnya adalah kesanggupan atau kecakapan seseorang melakukan sesuatu pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal dan dapat dibuktikan saat itu juga.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan pegawai antara lain usia. Semakin bertambah umur seseorang, maka akan mempengaruhi perkembangan fisik maupun psikis, yang akhirnya akan mempengaruhi kemampuan pegawai. Meichiati (1980 : 45-47) mengatakan bahwa:

Pada usia antara 20 sampai 35 tahun banyak terjadi puncak-puncak perkembangan dibidang kejasmanian, kematangan jiwa menampakkan tanda-tanda kreasi mental yang gemilang, berpikir kreatif, penuh semangat, banyak prakarsa dan berani bertindak secara aktif. Keadaan emosi semakin terkendali oleh akalunya.

Selanjutnya Davis (1984:86) mengatakan bahwa semakin bertambah usia pegawai maka mereka cenderung merasa mampu dengan pekerjaannya.

Kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bertambahnya usia pegawai akan mempengaruhi perkembangan fisik maupun psikis yang dapat berpengaruh terhadap penyesuaian diri terhadap pekerjaannya.

Masa kerja atau pengalaman kerja mempunyai hubungan dengan kemampuan pegawai. Penelitian Hull dan Kolstadz (dalam Harrel, 1980:261) mengatakan bahwa:

“...kemampuan kerja seseorang akan meningkat secara relatif pada permulaan kerja, kemudian secara perlahan-lahan akan menurun pada tahun kelima atau kedelapan, kemudian meningkat lagi pada tahun berikutnya, setelah mencapai tahun ke dua puluh kemampuan kerja akan mencapai taraf tertinggi.”

Dengan adanya uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan pengalaman kerja yang telah banyak diperoleh selama bekerja akan mempermudah pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan yang akan mempengaruhi terhadap kemampuan pegawai.

Faktor-faktor lain yang turut menentukan kemampuan pegawai menurut Tiffin (1975:317) antara lain minat, situasi kerja termasuk didalamnya kerjasama antara pegawai dengan atasan atau sesama karyawan. Sedangkan menurut Harrel

(dalam As'ad, 1984:109) mengatakan bahwa kemampuan pegawai dipengaruhi faktor hubungan antara karyawan bawahan dengan atasan, pendidikan formal, gaji, kondisi dan situasi kerja, sikap orang terhadap pekerjaan, pendidikan dan pelatihan, pangkat atau jabatan, umur orang sewaktu bekerja dan pengawasan.

Dilihat dari segi bentuk atau jenis keahlian menurut Ades (1992:12) terbagi menjadi tiga jenis kemampuan yaitu:

1. Kemampuan teknik mengandung pengertian kecakapan atau kemampuan khusus dari suatu kegiatan menyangkut metode, proses, prosedur atau teknik.
2. Kemampuan konseptual meliputi kemampuan memandang organisasi sebagai salah satu bagian dari yang lain, termasuk ketergantungan organisasi dan perubahan dalam suatu bagian akan berakibat pada bagian lainnya.
3. Kemampuan kemanusiaan adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik sebagai bagian dari anggota kelompok dan membangun usaha kerja sama di bawah team/kelompok.

Kemampuan teknik adalah kemampuan khusus yang dimiliki seseorang menyangkut metode, proses, prosedur atau teknik. Kemampuan kemanusiaan adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik sebagai anggota kelompok. Sedangkan kemampuan konseptual kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan.

Melengkapi uraian di atas Reddin (1970:114) mengatakan bahwa kemampuan konseptual merupakan tugas managerial skill yang dijabarkan sebagai kepekaan lembaga dan lingkungannya, kepekaan ini menyangkut:

1. *Situational sensitivity* atau kepekaan terhadap situasi diperlukan untuk membaca situasi lingkungan dimana dengan kepekaan ini dapat dengan cepat membuat suatu keputusan yang tepat berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan.
2. *Style flexibility skill* atau keluwesan dalam memilih cara bertindak diperlukan untuk menyesuaikan tindakan kelompok dengan situasi yang dihadapi. Keterampilan ini menyangkut cara bertindak yang tepat pada situasi yang berbeda, hal ini diperlukan agar tujuan utama kebijakan tetap dapat terlaksana walaupun dengan cara dan situasi yang berbeda.
3. *Situational management skill* atau keterampilan mengelola situasi berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan perubahan situasi guna mencapai tujuan organisasi saat ini dan yang akan datang.

Kemampuan pegawai di bidang administrasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini termasuk pada kemampuan teknik, kemampuan konseptual dan kemampuan kemanusiaan, mengingat ketiga kemampuan tersebut tidak akan lepas dari kegiatan-kegiatan administrasi. Seperti dikemukakan oleh Summer (1967:39) kemampuan administrasi dikategorikan sebagai: predictive

1. *Analytical Skill* (kemampuan analisis), merupakan kemampuan yang dihasilkan oleh kecakapan teknis dalam menganalisis dan mensintesis masalah administrasi.
2. *Predictive Skill* (kemampuan prediktif) merupakan kemampuan memantau antara berbagai faktor yang terdapat dalam suatu masalah atau pertalian

manusia. Hal ini akan berguna untuk mendiagnosa sebab-sebab yang mendasar atau mensintesis keputusan-keputusan.

3. *Methodological skill* (Kemampuan metodologis), merupakan jenis kebiasaan menggunakan kerangka kerja metodologi.

Adapun yang dimaksud dengan kemampuan administrasi adalah kemampuan mengelola bidang administrasi (Winardi, 1990:22). Kemampuan mengelola bidang administrasi di atas merupakan penjabaran dari fungsi-fungsi administrasi atau manajemen, karena persoalan dalam administrasi ialah persoalan yang mencakup fungsi-fungsi administrasi atau manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (Terry, 1941). Sedangkan Hoessien (1994:59) memandang kemampuan administrasi berorientasi pada kemampuan melaksanakan *planning, organizing, staffing, directing coordinating, reporting, budgeting*, hal ini mendapat perhatian dari kalangan pakar administrasi negara. Menurut Moekijat (1994:63) memandang kemampuan administrasi mengandung penguasaan atau keahlian lima proses yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengumpulan sumber-sumber, pembimbingan dan pengawasan. Dari beberapa pendapat mengenai kemampuan administrasi di atas pada dasarnya merupakan kemampuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi administrasi atau manajemen.

#### **2.4. Perspektif Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Oleh karena itu, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah senantiasa mengharapkan dan memiliki pegawai yang berkualitas, siap pakai, dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Dengan memiliki kemampuan serta

prestasi kerja yang maksimal seorang pegawai diharapkan dapat meningkatkan produktivitas serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja yang sekarang ini dianggap cukup efektif dan banyak dilaksanakan adalah mengikutsertakan pegawai tersebut pada program-program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Siswanto mengatakan, salah satu jalan yang harus ditempuh oleh manajemen pegawai dan sekaligus merupakan salah satu fungsinya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan (Siswanto : 1987).

Program diklat merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karier. Melalui keikutsertaan dalam program diklat, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (*rotasi*) dan kedudukan/jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang. Karena itu, program diklat merupakan investasi sumber daya manusia (*human invesment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (LAN dalam Djubaidi : 1998).

Selanjutnya Sondang Siagian mengatakan, dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta harus melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, dan wahana yang dianggap paling efektif itu adalah pendidikan dan pelatihan (Siagian : 1999).

Tjiptoherijanto mengatakan, pengembangan sumber daya manusia dengan cara melakukan pendidikan dan pelatihan, khususnya di sektor pemerintahan merupakan keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan keharusan di

segala bidang, karena dengan semakin terdidik dan terlatihnya serta tingginya motivasi, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja aparat birokrasi. Mengapa ? Karena pengembangan sumber daya manusia dianggap merupakan salah satu solusi dari setiap masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan profesional melalui pendidikan dan pelatihan merupakan komitmen dari setiap pimpinan organisasi (Tjiptoherijanto : 1996).

Sebagaimana dikatakan Ahmad Jubaidi, pemaparan, pengkajian, maupun penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui pendekatan perilaku. Sebab pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya mempunyai dua unsur pokok, yaitu manusia dan organisasi beserta lingkungannya. Menurut dia, pengkajian perilaku dalam ilmu pengetahuan merupakan hal yang sangat rumit dan kompleks sifatnya, sebab menyangkut berbagai aspek perilaku manusia dalam organisasi (Jubaidi : 1998).

Perilaku manusia menurut Nadler (1997), adalah fungsi dari interaksi antara manusia dan lingkungannya. Sedangkan organisasi itu sendiri merupakan lingkungan yang mempunyai karakteristik berupa keteraturan yang diwujudkan di dalamnya disusun hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian maupun sistem pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Perilaku organisasi, menurut Luthans (1998) sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia berupa : (1) perilaku kreatif; (2) ketidakpuasan; (3) teknik



pengembangan organisasi; serta (4) kepemimpinan dan kekuasaan dalam hubungannya dengan tatanan perilaku organisasi.

Selanjutnya Nadler berpendapat bahwa konsep mengenai manusia telah banyak dikembangkan oleh para pakar dengan menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) perbedaan perilaku manusia karena ketidaksamaan yang dimiliki; (2) perbedaan perilaku manusia karena ketidaksamaan kebutuhan; (3) pemikiran masa depan untuk menetapkan pilihan dalam bertindak; (4) pemahaman lingkungan sesuai dengan kebutuhannya (Nadler : 1988).

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa perilaku organisasi aparatur yang terbentuk tidak berproses secara alamiah, namun harus diarahkan menjadi perilaku organisasi aparatur pemerintah yang positif (perilaku yang berorientasi terhadap tugas dan pelayanan masyarakat). Perilaku organisasi aparatur yang sudah positif harus terus dipelihara secara kontinu, dikembangkan supaya meningkatkan kemampuan. Sebab, bila tidak akan berpengaruh negatif sekalipun iklim organisasi maupun lingkungan luar organisasi masih tetap berperan dominan sebagai pembentuk kualitas aparatur. Dengan perkataan lain, perilaku organisasi beserta pranatanya pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dan perangkat akan menjadi penentu atau akan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan aparatur negara (Winardi : 1992).

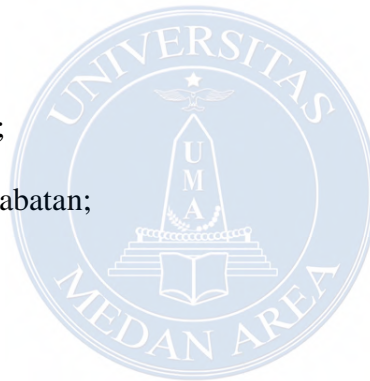
Manusia di dalam kehidupan berorganisasi memang bukan satu-satunya sumber daya organisasi, masih banyak sumber daya lain seperti uang, mesin, sarana dan prasarana, serta tata organisasi yang tersusun rapi serta prosedur kerja yang sistematis. Tetapi semua modal dan kekayaan tersebut tidak akan

bermanfaat bagi organisasi jika tidak disertai dengan keberadaan dan kemampuan manusia yang dapat diciptakan salah satunya melalui program pendidikan dan pelatihan. (Siagian, 1996).

Dalam rangka pengelolaan diklat, terdapat empat hal yang secara prinsip yang harus diperhatikan, yaitu : (1) analisa kebutuhan diklat; (2) prinsip pembelajaran; (3) teknik-teknik diklat; dan (4) evaluasi program (Newstrom dalam Djubaidi : 1996).

Sedangkan menurut Yorder (1984), prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam program pendidikan dan pelatihan itu adalah :

1. Perbedaan individu;
2. Hubungan dengan jabatan;
3. Motivasi;
4. Partisipasi aktif;
5. Seleksi peserta;
6. Seleksi tenaga pengajar;
7. Pelatihan tenaga pengajar;
8. Metode pelatihan;
9. Prinsip belajar.



Dari hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan adalah untuk memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber yang paling penting (dan seringkali ini yang paling mahal) yaitu 'pegawainya'.

SDM pemerintah memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan khususnya dalam menghadapi era desentralisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, sudah sewajarnya kompetensi SDM perlu ditingkatkan secara terus menerus, dan salah satu strategi yang ditempuh adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan memperhitungkan efek ini maka tujuan dari setiap pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keterampilan (keahlian), pengalaman dan tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Sehubungan dengan hal itu maka strategi peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan hendaknya diarahkan untuk:

1. Mendidik dan melatih serta menyiapkan pimpinan untuk memasuki lowongan jabatan yang lebih tinggi dari jabatannya sekarang.
2. Memberikan orientasi/pengenalan secara tidak langsung maupun secara langsung terhadap apa yang akan dicapainya dalam bidang tugas dan tanggungjawabnya, serta menyiapkannya untuk pekerjaan yang akan diembannya dimasa mendatang.
3. Menyiapkan pejabat tersebut dengan bekal keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas.
4. Memperkecil kesenjangan yang dapat diidentifikasi/ditemukan.
5. Memberikan keterampilan, pengetahuan dan sikap kepada para pimpinan yang diperlukan untuk menterjemahkan teori-teori manajemen kedalam keterampilan-keterampilan praktis yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas.

6. Menyiapkan para pimpinan untuk mengikuti perkembangan mutakhir yang canggih dalam bidang tugasnya.

Sebagai suatu proses, Diklat hendaknya dapat dilihat sebagai suatu siklus yang berkesinambungan. Dalam era desentralisasi, Pemerintah daerah harus dapat mengambil inisiatif untuk merancang suatu Diklat bagi pengembangan kompetensi SDM khususnya para pimpinan dengan tetap memperhitungkan siklus diklat secara logis yaitu (1) menganalisis kebutuhan pelatihan, (2) merencanakan dan mendesain pendekatan diklat, (3) mengembangkan bahan diklat, (4) melaksanakan dan menyelenggarakan program diklat (mengevaluasi program diklat).

Peningkatan SDM sebagai tuntutan otonomi daerah dalam rangka pemberlakuan UU No. 32 Tahun 2004 dan belum diantisipasi oleh Pemerintah Daerah secara terencana dan strategis, mengingat selama ini banyaknya kendala yang dirasakan oleh Pemda baik dari segi aturan pelaksanaan maupun dari sistem yang sebelumnya sudah melembaga. Misalnya saja selama ini rekrutmen masih merupakan kebijakan Pemerintah Pusat.

Kualitas sumber daya manusia pada dasarnya mencakup berbagai aspek kepegawaian yang melekat pada setiap individu pegawai sebagai potensi yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Oleh karena itu, sebenarnya penentuan kualitas sumber daya manusia yang dapat mendukung kinerja organisasi sebenarnya tergantung dari tugas-tugas yang harus dijalankan oleh setiap individu dalam organisasi. Sehingga secara spesifik upaya peningkatan kualitas sumber

daya manusia hanya dapat dilakukan dengan melihat kebutuhan organisasi.

Organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun swasta adalah sebuah *open system* yang tidak luput dari pengaruh berbagai perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya. Organisasi, untuk dapat *survive*, harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Daya adaptasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan setiap individu yang berada didalamnya melakukan respon terhadap perubahan. Oleh karena itu, agar kemampuan setiap individu dalam memberikan respon terhadap berbagai perubahan tetap terjaga, maka kualifikasi sebagaimana diinginkan oleh kondisi baru yang tercipta akibat adanya perubahan. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia juga ditentukan oleh adanya tuntutan kualifikasi tertentu yang muncul akibat adanya perubahan-perubahan pada lingkungan organisasi.

Rencana strategis peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan strategis organisasi. Paska pemerintahan Orde Baru, dapat dicatat dua perubahan yang sangat mempengaruhi organisasi-organisasi pemerintahan termasuk sumber daya manusia yang dimilikinya. Perubahan pertama adalah dengan diundangkannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Tekanan politik masyarakat juga memunculkan adanya kebutuhan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik yang sudah seharusnya dimulai dari individu pegawai itu sendiri.

Perubahan kedua adalah semua negara tanpa kecuali memasuki era globalisasi, yang ditandai dengan adanya pasar bebas sehingga terjadi persaingan

antar wilayah, antar negara, dan antara daerah dalam negara. Secara umum setiap perubahan pada lingkungan strategis yang mempengaruhi organisasi membutuhkan perubahan-perubahan dari segi skill, knowledge dan attitude setiap individu dalam organisasi. Adanya UU No. 32 Tahun 2004, pada dasarnya adalah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk secara otonom mengatur rumah tangganya sendiri. Sistem pemerintahan yang desentralistis yang dikehendaki oleh undang-undang tersebut, memerlukan adanya *skill*, *knowledge* dan *attitude* yang ada pada sistem sentralistis pada era pemerintah Orde baru. Upaya mewujudkan pemerintahan yang baik, pada dasarnya juga membutuhkan perubahan yang sangat ekstrim. Budaya korupsi, kolusi dan nepotisme yang sudah sangat kental dan melekat pada aparat harus dirubah karena tidak lagi sesuai dengan perwujudan pemerintahan yang baik juga memerlukan dukungan perilaku pegawai. Perilaku pegawai yang masih mengikuti pola pemerintahan Orde Baru yang banyak diwaruai dengan korupsi, kolusi dan nepotisme tidak lagi sesuai perilaku dibutuhkan pada era pemerintahan yang baik. Demikian juga hal yang semua terjadi akibat adanya era globalisasi.