

RPSEP-52

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KATALISATOR PERCEPATAN PEMBANGUNAN DAERAH

Joko Rizkie Widokarti (*jokorw@ut.ac.id*)
Universitas Terbuka

Abstrak

Human resources (HRD) are the most important elements of the organisation of local government; and function as a prime mover, in realizing the vision and an organizational goal. So the importance of the role and function of human resources, the management of human resources needed to was managing systematically, premeditated; and the desired goal formed organization in both the present and in the future will be achieved optimally. One problem facing the local governments nowadays is often judged not reliable human resources and professional and create problems for an accelerated development regions. This paper intended to discuss the management of human resources as a catalyst of regional development.

Abstrak

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen terpenting dari organisasi pemerintahan daerah, dan berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Begitu pentingnya peran dan fungsi SDM, maka manajemen SDM dibutuhkan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana, dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi baik di masa sekarang maupun di masa depan dapat tercapai secara optimal. Salah satu persoalan yang dihadapi organisasi pemerintahan daerah saat ini adalah SDM yang sering dinilai tidak handal dan profesional sehingga menciptakan masalah dalam upaya melakukan percepatan pembangunan daerah. Makalah ini dimaksudkan untuk membahas manajemen sumber daya manusia sebagai katalisator percepatan pembangunan daerah.

Keyword: Manajemen SDM, Pembangunan Daerah, Organisasi

A. Pendahuluan

Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi atau kelembagaan saat ini sudah tidak perlu diperdebatkan lagi. Dalam manajemen, SDM merupakan asset penting dan menempati urutan pertama dalam menentukan mati hidupnya sebuah organisasi. Pentingnya SDM ini dikemukakan oleh Panggabean yang mengatakan bahwa keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan

mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu (Panggabean, 2004:11).

Kelangsungan hidup organisasi sangat tergantung pada keberadaan dan keterlibatan SDM di dalamnya, dapat dikatakan pula bahwa SDM mempunyai daya dukung terhadap eksistensi organisasi. Pesatnya teknologi yang diterapkan suatu organisasi secanggih apapun teknologi tersebut tidak dapat berfungsi secara optimal apabila tidak ada peran manusia di dalamnya.

Peran manusia (SDM) dengan demikian menjadi krusial bagi sebuah organisasi. Organisasi harus dapat merespon banyak kejadian yang disebabkan oleh perubahan lingkungan. Perubahan tersebut melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini memiliki implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu yang nyata bagi pihak-pihak yang terkait dengan SDM. Karena itu, disinilah salah satunya SDM itu berperan, yakni merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan dapat mempengaruhi organisasi.

Wiley mengklasifikasikan peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional. Sementara Walker menjelaskan bahwa 4 (empat) peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan (Wiley, 1992:27-29). Menurut Schuler, menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci berdasar dimana orang SDM menghabiskan waktu yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/ kekayaan manajer dan pengawas biaya (Schuler & Jackson, 1987: 207-219).

Untuk menciptakan nilai, maka peran SDM yang baru harus ditentukan, karena telah terjadi perubahan-perubahan dari masalah operasional menjadi strategis, kuantitatif menjadi kualitatif, mengatur menjadi bekerjasama, jangka pendek menjadi jangka panjang, administratif menjadi konsultatif, orientasi fungsi menjadi orientasi bisnis, fokus internal menjadi fokus eksternal/ pelanggan, reaktif menjadi proaktif, fokus aktivitas menjadi fokus pemecahan (Heru Kurninato Tjahjono (makalah), 2010)

Aktivitas SDM meliputi pengaturan terhadap proses-proses SDM dan mengatur orang. Setidaknya terdapat 4 (empat) prinsip peran SDM yang dapat dimiliki, yaitu manajemen SDM yang strategis, manajemen infrastruktur perusahaan, manajemen kontribusi karyawan, dan

manajemen transformasi dan perubahan (Dave Ulrich, 1996). *Pertama*, manajemen SDM yang strategis. Peran SDM dalam hal ini adalah menyamakan strategi dan praktek SDM dengan tujuan bisnis perusahaan. Untuk mencapai ini SDM harus berperan sebagai *partner* strategis.

Kedua, manajemen infrastruktur perusahaan. Menciptakan infrastruktur organisasi adalah peran tradisional dari peran SDM. Sebagai penanggungjawab infrastruktur perusahaan, profesional-profesional SDM harus meyakinkan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan disain dan berjalan dengan efektif seperti *staffing*, *training*, hadiah, penghargaan, promosi, maupun hal lain yang berhubungan dengan karyawan dalam organisasi.

Ketiga, manajemen kontribusi karyawan. Peran kontribusi terhadap karyawan membuat profesional-profesional SDM harus terlibat dalam masalah-masalah harian, sangat peduli dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Agar berhasil, profesional SDM harus menghubungkan kontribusi karyawan untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Empat, manajemen transformasi dan perubahan. Transformasi meliputi perubahan budaya dasar atau fundamental yang terjadi dalam perusahaan, profesional SDM mengarahkan transformasi baik sebagai penjaga budaya maupun penyaring budaya. Perubahan mengarah pada kemampuan perusahaan untuk mendesain dan menerapkan ide-ide atau inisiatif dan mengurangi perputaran waktu dalam semua aktivitas organisasi, profesional SDM membantu mengidentifikasi dan menerapkan proses-proses perubahan.

Peran SDM dewasa ini telah mengalami pergeseran pada fokus strategis. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan menciptakan keuntungan dalam bersaing, SDM harus berfokus pada seperangkat prioritas baru. Prioritas ini lebih menekankan pada orientasi isu bisnis daripada fungsi SDM tradisional yang khusus. Perubahan tersebut sebagaimana tergambar pada tabel berikut:

Tabel 2. Perubahan Fokus dan Prioritas dalam SDM

PENELITI	KONSEP KUNCI	PRIORITAS SDM
Lawler (1995)	SDM merupakan pemain utama dalam menciptakan kemampuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karyawan dan organisasi. • Mempengaruhi persaingan. • Mengatur belajar dan hubungan. • Membangun organisasi kerja dengan mendisain ulang kemampuan. • Pengembangan kepemimpinan.
Ulrich,	SDM mempunyai	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan konsumen luar.

Brockbank, Yeung dan Lake (1993)	agenda strategis baru.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses manajemen horizontal • Perubahan manajemen. • Kemampuan kerja tim. • Budaya dan Sistem-sistem untuk mendukung TQM.
Tower Perrin (1992)	Tindakan-tindakan SDM memperoleh keuntungan penting untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Arah, masalah dan rencana bisnis. • Memberi hadiah karyawan karena pelayanan pada konsumen. • Mengidentifikasi dari awal karyawan yang potensial.
Schuler (1990)	Isu-isu SDM adalah berhubungan dengan isu-isu bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur kepentingan karyawan. • Mengatur keanekaragaman karyawan. • Mengatur/mempertinggi daya saing. • Mengatur globalisasi.
Georgelades (1990)	Area-area SDM mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan. • Budaya perusahaan. • Strategi dalam manajemen SDM.

Sumber: Conner, J. and Ulrich., 1996, *Human Resources Roles: Creating Value, not Rhetoric, Human Resources Planning*. 19(3):38-49

Untuk itulah, dibutuhkan SDM yang profesional dengan kemampuan yang memadai terutama di dalam menyelenggarakan pembangunan. Menurut Yeung, Woolcock & Sullivan (1996) kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM profesional di masa datang meliputi; *business knowledge, customer orientation, effective communication, credibility and integrity, systemic, perspective, negotiation and conflict resolution skills*.

Dalam konteks pembangunan daerah saat ini, peran SDM juga sangat besar terutama di dalam mengelola dan mengatur perkembangan pembangunan sehingga lebih efektif, efisien dan berkelanjutan. Bahkan, dengan diberlakukannya UU otonomi daerah yang memberi kewenangan dan keleluasaan kepada setiap daerah untuk mengatur daerahnya masing-masing, peran SDM diarahkan untuk mempercepat pembangunan daerah.

Hakekat pembangunan pada dasarnya merupakan pembangunan manusia baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat seluruhnya. Keberhasilan pembangunan tidak lagi diukur dari segi ekonomi tapi sejauhmana pembangunan itu bisa meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam pembangunan berkelanjutan dewasa ini tidak hanya ditunjang oleh pembangunan ekonomi tetapi juga oleh pembangunan SDM, karena itu investasi pada aspek manusia sebagai modal dasar pembangunan sangat didahulukan.

Kristiadi mengemukakan, peningkatan kualitas SDM juga merupakan tuntutan yang tumbuh sebagai akibat perkembangan pembangunan yang makin cepat dan kompleks. Perkembangan ekonomi, industrialisasi, arus informasi, dan perkembangan iptek yang pesat makin membuat kualitas SDM sangat dibutuhkan. Pemerintah Indonesia telah menetapkan pembangunan SDM melalui empat jalur kebijaksanaan yaitu: 1) Peningkatan kualitas hidup yang meliputi kualitas manusia seperti jasmani, rohani maupun kualitas kehidupan; 2) Peningkatan kualitas SDM yang produktif dan upaya penyebarannya; 3) Peningkatan SDM yang berkembang dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan penguasaan iptek; dan 4) Pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas SDM (J.B. Kristiadi, 1994).

Pembangunan daerah merupakan pembangunan yang segala sesuatunya dipersiapkan dan dilaksanakan oleh daerah, mulai dari perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggungjawabannya, dalam kaitan ini daerah memiliki hak otonom. Sedangkan pembangunan wilayah merupakan kegiatan pembangunan yang perencanaan, pembiayaan, dan pertanggungjawabannya dilakukan oleh pusat, sedangkan pelaksanaannya bisa melibatkan daerah dimana tempat kegiatan tersebut berlangsung (Munir, 2002).

B. Metodologi

Penulisan makalah ini menggunakan studi literatur (kepuustakaan), yakni suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Data yang diperoleh melalui pembacaan dokumen diinterpretasikan dan dianalisis sehingga memberikan informasi dalam penulisan makalah ini.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang merupakan aset penting pencapaian tujuan organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang“ atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian (Gary Dessler, 2005).

Dalam pengertian yang lain, manajemen SDM adalah suatu aktifitas yang didesain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi (L.Byars dan W. Rue, 2005:4). Manajemen SDM juga dinilai sebagai sistem manajemen formal pada manusia di dalam organisasi (Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, 2004:300).

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki empat tujuan (Rahmayanti (artikel), 2001), yaitu:

1) Tujuan Organisasional

Bertujuan untuk dapat mengenali keberadaan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Tujuan Fungsional

MSDM memiliki tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial dapat proaktif terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dan mengantisipasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat, dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi

Setidaknya, terdapat 9 (Sembilan) peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian (Johar Arifin dan A Fauzi, 2007:8-9), yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang dibutuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

a. Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Strategis

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2007:12-13), manajemen sumber daya manusia yang strategis didefinisikan sebagai adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut L. Mathis & H. Jackson (2003:30), *strategic human resource management* adalah pemanfaatan kepegawaian dari suatu organisasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dari kompetitor. SDM sebagai sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. dengan kata lain, itu merupakan pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana yang dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia sebagai pengelola sebuah organisasi harus selalu tanggap terhadap persaingan global yang selalu berubah setiap saat dengan melakukan perubahan lingkup usaha, menciptakan hubungan jaringan kerja yang baru, bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Manajemen sumber daya manusia strategis diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing yang merupakan suatu proses dinamis dimana bisa dicapai melalui keterampilan superior yang mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan operasional. Sumber daya manusia yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan tersebut. Secara singkat ada beberapa hal yang perlu dipahami sebagai sumber keunggulan yaitu; keterampilan superior, sumber daya yang superior, pengendalian yang superior. Hal ini akan membentuk keunggulan posisi organisasi bisnis karena mampu menciptakan *customer value* yang superior dengan biaya yang lebih rendah (Abdul Rahman Pakaya, 2011:103).

Manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) merupakan keterkaitan dari sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi sesuai dengan perubahan lingkungannya, atau dengan kata lain, merupakan pola penyebaran sumber daya manusia dari kegiatan-kegiatan terencana yang dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasil akhir dari MSDMS khususnya dalam organisasi bisnis adalah kemampuannya secara terus menerus meningkatkan atau mempertahankan kepuasan dan loyalitas konsumen, pangsa pasar dan kemampulabaan yang tinggi (Abdul Rahman Pakaya, *ibid*).

SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan imbalan.

Sementara sumber daya strategis mengakui kemitraan SDM menstrategisasi proses, istilah strategi SDM merujuk kepada jalan tindakan SDM khususnya jalan yang direncanakan perusahaan untuk berupaya mencapai sasarnya. Contoh satu dari sasaran utama SDM strategis perusahaan industri perbankan adalah mencapai tingkat unggul dari pelayanan prima pelanggan dan kemampuan mendapatkan laba yang tinggi melalui SDM yang sangat setia. Dengan demikian, strategi SDM keseluruhannya adalah mengarah kepada pembangunan suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja bukan serikat kerja.

Komponen khusus dari strategi SDM bank menyusul dari sasaran dasar itu menggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyeleksi

manajer yang potensial yang nilainya tidak berorientasi orang, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian setiap peluang bagi karyawan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

Brian E. Becker dalam buku "*The Human Resources Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*" mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategis. Evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategis sebagai berikut:

- 1) *The personel perspective*, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.
- 2) *The compensation perspectives*, yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), namun perusahaan belum secara penuh mengeksplorasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategis.
- 3) *The alignment perspective*, yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategis namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen.
- 4) *The high performance perspective*, yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*linking people, srategy, and performance*).

b. Peran Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Srategis

SDM sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus pada kebiasaan operasional sehingga kegiatan SDM tidak strategis.

Menurut penalaran ini, kegiatan-kegiatan SDM sebenarnya mencakup untuk memastikan bahwa orang dibayar pada hari yang tepat, iklan pekerjaan yang tidak melewati *deadline* surat kabar, seorang penyelia yang cocok direkrut untuk *shift* malam pada waktu sebelumnya dan manajer yang sama itu mengingatkan untuk melakukan observasi proses yang seharusnya sebelum memecat perwakilan penjualan baru yang tidak berfungsi.

Sebuah pandangan yang lebih canggih (namun barang kali tidak lebih akurat) atas SDM adalah hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan. Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbalan dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khususnya dan strategi bersaing dan selanjutnya, SDM diminta menciptakan program-program SDM yang dituntut untuk berhasil mengimplementasikan strategi perusahaan tersebut. Seperti yang dikemukakan para ahli, perencanaan strategi, sistem manajemen SDM harus disesuaikan pada tuntutan-tuntutan strategi bisnis. Gagasan di sini adalah bahwa bagi strategi organisasi tertentu manapun, pada pokoknya adalah strategi SDM yang sepadan dengannya.

Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategi. Menurut pandangan ini, peran manajemen SDM adalah bukan sekedar menyesuaikan kegiatan-kegiatannya pada tuntutan strategi bisnis, tetapi juga tentu saja sekedar menjalankan tugas operasional sehari-hari, seperti memastikan bahwa karyawan sudah dibayar. Sebaliknya, menurut pandangan ini kebutuhan untuk mendorong angkatan kerja sebuah perusahaan kedalam suatu keunggulan bersaing, berarti bahwa manajemen SDM harus menjadi mitra sejajar, baik dalam formulasi dan implementasi dari strategi bersaing dan mencakup seluruh organisasi perusahaan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, fungsi manajemen SDM meliputi beberapa hal (Hasibuan, 2007:21-22), antara lain:

1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan,

kedisiplinan, dan pemberhentian program kepegawaian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

5) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dengan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan di masa yang akan datang.

6) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung uang ataupun barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah.

7) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan .

8) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

9) **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan dan norma-norma yang ada di dalam perusahaan.

10) **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi dikarenakan kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2. Pembangunan Daerah

Sasaran utama dari pembangunan nasional adalah meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta pemerataan hasil-hasilnya demikian juga ditujukan bagi pemantapan stabilitas nasional. Hal tersebut sangat ditentukan keadaan pembangunan secara kedaerahan. Dengan demikian para perencana pembangunan nasional harus mempertimbangkan aktifitas pembangunan dalam konteks kedaerahan tersebut sebab masyarakat secara keseluruhan adalah bisnis dan bahkan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan pembangunan nasional.

Sehubungan dengan keterangan di atas maka perlu diuraikan pengertian pembangunan daerah seperti dikemukakan oleh Sukirno (2000) yaitu:

1. Sebagai pembangunan negara ditinjau dari sudut ruang atau wilayahnya dan dalam konteks ini istilah yang paling tepat digunakan adalah pembangunan wilayah.
2. Strategi pembangunan daerah dimaksudkan sebagai suatu langkah untuk melengkapi strategi makro dan sektoral dari pembangunan nasional.

Dengan dilaksanakannya pembangunan wilayah bukanlah semata-mata terdorong oleh rendahnya tingkat hidup masyarakat melainkan merupakan keharusan dalam meletakkan dasar-dasar pertumbuhan ekonomi nasional yang sehat, untuk masa yang akan datang. Dengan dilaksanakannya pembangunan daerah diharapkan dapat menaikkan taraf hidup masyarakat sekaligus merupakan landasan pembangunan nasional akan berhasil apabila pembangunan masyarakat berhasil dengan baik.

Pada dasarnya, pembangunan daerah adalah berkenaan dengan tingkat dan perubahan selama kurun waktu tertentu suatu set variabel-variabel, seperti produksi, penduduk, angkatan kerja, rasio modal tenaga, dan imbalan bagi faktor (faktor *returns*) dalam daerah di batasi secara jelas (Sirojuzilam dan Mahalli, 2010).

Pembangunan daerah merupakan pembangunan yang segala sesuatunya dipersiapkan dan dilaksanakan oleh daerah, mulai dari perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggungjawabannya. Dalam kaitan ini daerah memiliki hak otonom. Sedangkan pembangunan wilayah merupakan kegiatan pembangunan yang perencanaan, pembiayaan, dan pertanggungjawabannya dilakukan oleh pusat, sedangkan pelaksanaannya bisa melibatkan daerah di mana tempat kegiatan tersebut berlangsung (Munir, 2002).

Pada dasarnya, pembangunan daerah dilakukan dengan usaha-usaha sendiri dan bantuan teknis serta bantuan lain-lain dari pemerintah. Dalam arti ekonomi, pembangunan daerah adalah memajukan produksi pertanian dan usaha-usaha pertanian serta industri dan lain-lain yang sesuai dengan daerah tersebut dan berarti pula merupakan sumber penghasilan dan lapangan kerja bagi penduduk.

Dalam strategi pembangunan wilayah aspek-aspek pokok yang penting dipecahkan adalah: di daerah-daerah mana serangkaian pembangunan selayaknya dijalankan. Untuk beberapa proyek letak daerahnya sudah khusus dan tidak dapat lagi dipindahkan, seperti proyek bendungan untuk tenaga listrik dan irigasi, proyek pertambangan dan sebagainya.

Dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya dan pembangunan seluruhnya masyarakat Indonesia, pembangunan daerah perlu dipacu secara bertahap. Untuk menjamin agar pembangunan daerah dapat memberikan sumbangan yang maksimal dalam keseluruhan usaha pembangunan nasional haruslah dilakukan koordinasi yang baik antara keduanya. Hal ini berarti bahwa pemerintah daerah harus mempertimbangkan berbagai rencana pemerintah pusat maupun di daerah lain.

Sebelum suatu daerah menyusun berbagai langkah-langkah dalam pembangunan daerahnya, dengan demikian suatu daerah mempunyai kekuasaan yang lebih terbatas dalam usaha mencapai tujuan pembangunannya, sebab program pembangunan daerah yang akan dilaksanakan suatu daerah tidak dapat bertentangan dengan program pembangunan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Jadi pada hakekatnya perencanaan pembangunan yang dilaksanakan oleh sesuatu daerah merupakan pelengkap perencanaan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat yaitu membuat suatu program untuk menyebarkan proyek-proyek ke berbagai daerah dengan tujuan agar penyebaran tersebut akan memberikan sumbangan yang optimal kepada usaha pemerintah untuk membangun.

3. SDM sebagai Katalisator Percepatan Pembangunan

Salah satu kunci penting dari keberadaan SDM yang menjadi katalisator percepatan pembangunan di daerah adalah keberadaan SDM birokrasi yang handal dan berkualitas. Keberadaan SDM seperti ini akan memicu keunggulan pembangunan dan mempercepat usaha mencapai kesejahteraan masyarakat. Pelaksanaan pembangunan mengikutsertakan pegawai atau aparatur pemerintah bersama rakyat memegang peranan penting yaitu sebagai pelaksana dalam menjalankan pembangunan dan sebagai penggerak laju pembangunan di segala bidang. Peranan pegawai atau aparatur negara sangat dituntut dalam menjalankan tugas di bidang masing-masing untuk lebih ulet, terampil, cekatan, berdedikasi tinggi dan menuju kepada suatu efisiensi untuk dapat mencapai tujuan nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan baik materil maupun spirituil.

Untuk dapat menggerakkan atau mengarahkan dengan tepat sehingga pegawai dapat bekerja lebih efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi, maka unsur manusia dalam organisasi khususnya pegawai atau aparatur pemerintah perlu mendapat perhatian yang serius dari setiap organisasi. Salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam usaha pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan serta keterampilan pegawainya disamping kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahan atau pegawai dari pimpinan organisasi itu sendiri.

Kunci kesediaan SDM aparatur daerah yang handal dan berkualitas adalah pemberdayaan masyarakat bawah (*grass root*) dan peningkatan kualitas penyelenggara daerah agar kapabel dalam memberikan pelayanan yang prima pada masyarakat. Masukan masyarakat dimanfaatkan dalam teknik pengembangan SDM birokrasi lokal dan memberikan laporan dalam konteks akuntabilitas publik kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat dalam hal ini perlu diyakinkan bahwa kinerja dan akuntabilitas aparat pelaksana atau pemerintah telah berubah ke arah positif dari sisi sifat (*attitude*) sebagai memotivasi masyarakat berpartisipasi meningkatkan kinerja pembangunan. Keseluruhan upaya mewujudkan SDM aparatur daerah yang handal dan berkualitas membutuhkan pengelolaan atau manajemen SDM yang sesuai dengan kondisi lingkungan setempat.

Selain manajemen SDM dengan mengikutsertakan partisipasi masyarakat bawah, Undang-undang Pokok Kepegawaian Nomor 43/1999 perubahan atas Undang-undang Nomor 8/1974, menyebutkan tentang manajemen SDM yang terdiri dari norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas SDM pemerintah, pemindahan, gaji,

tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Undang-undang Nomor 43/1999 juga mengharapkan terbentuknya SDM profesional sebagai pelaksana pembangunan, pemerintahan dan pelayan masyarakat, netral dari kepentingan politik dan golongan.

Berkaitan dengan kompetensi, jumlah PNS merupakan beban organisasi atau instansi. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 95/2000 pengadaan PNS diajukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) kepada Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) untuk disetujui. Oleh karena itu, kedua instansi tersebut juga berwenang menetapkan jumlah pegawai atau pengadaan di seluruh Indonesia. Walaupun begitu, perekrutan pegawai daerah dilakukan melalui biro kepegawaian atau kepegawaian instansi dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

4. Masalah SDM Di Daerah

Permasalahannya penanganan SDM di daerah terutama SDM aparatur adalah karena *Key Performance Indicators* tidak jelas dibarengi dengan *Key Performance Index* tidak baku (Amstrong, 1998). Ketidajelasan dan ketidakbakuhan tersebut dapat disebabkan karena kurang standarnya ukuran pencapaian *Knowledge, Skill, Expertise, dan Behavior* yang merupakan atribut kompetensi.

Secara garis besar kendala-kendala di daerah berkaitan dengan SDM berkisar pada:

- 1) PNS tidak profesional,
- 2) Kurang SDM berkualitas (pemuda dan masyarakat inovatif),
- 3) Swasta yang kurang proaktif dan hanya melihat keuntungan jangka pendek, sehingga membutuhkan komitmen politik dari eksekutif serta legislatif,
- 4) Tidak adanya penerapan *knowledge based competition*,
- 5) Kurangnya budaya *learning organization* berbasis *knowledge management*,
- 6) Pendekatan sistem yang tidak kunjung terintegrasi,
- 7) Manajemen pembangunan daerah hanya bertumpu pada eksploitasi penggunaan sumber daya alam tanpa memikirkan pengembangan SDM,
- 8) Manajemen pembangunan daerah kurang menggali iklim partisipatif masyarakat sebagai bagian SDM daerah,
- 9) Marginalisasi kepentingan rakyat di bawah kepentingan politik pemerintah dan pengusaha.

Senada dengan hal tersebut diatas, Siagian (2000), Martoyo (2000) menyatakan ada beberapa masalah atau alasan utama mengapa perlu diadakannya pengembangan sumber daya manusia yaitu:

- 1) Adanya pegawai/ aparatur baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya;
- 2) Pengetahuan karyawan/ aparatur yang perlu pemuktahiran;
- 3) Selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya;
- 4) Kemungkinan perpindahan pegawai;
- 5) Pegawai/ aparatur yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa datang). (T.Hani Handoko, 1995).

Salah satu hambatan yang cukup serius yang sering dihadapi oleh Pemerintah daerah dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan serta pemberian pelayanan kepada masyarakat adalah belum sesuainya kualitas kerja aparatur dengan apa yang diinginkan masyarakat, kurang tersedianya tenaga manusia dalam hal ini sumber daya manusia yang ahli dan sesuai dengan bidang kerjanya, kurang terampilnya aparatur pemerintah daerah dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, dan kondisi kapasitas administratif pegawai yang tidak memadai.

Dengan demikian, SDM daerah merupakan bagian penting dari kesuksesan otonomi daerah dan rangka percepatan pembangunan daerah. Dengan terbentuknya SDM profesional, maka arah pembangunan daerah dapat lebih terarah dan kompetitif dengan pembangunan daerah di tempat lain. Tuntutan globalisasi akan SDM berdaya saing, dapat tercapai karena kompetensi unggul yang telah terasah dengan baik melalui peraturan perundangan dan penegakan implementasinya, mengayomi ketiga unsur SDM daerah yaitu birokrasi, swasta, dan masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia karenanya juga sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja (*performence*) pemerintah dalam pembangunan daerah dan merupakan alat manajemen untuk mewujudkan sosok dan profesionalisme seseorang pimpinan baik dalam jabatan organisasi publik maupun dalam organisasi swasta/bisnis.

D. Penutup

1. Simpulan

Berdasarkan argumen yang telah disampaikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM selalu mengarahkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis. Manajemen SDM dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan. Dengan kata lain, itu merupakan pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen SDM merupakan bagian penting dalam proses perencanaan strategi. Karena itu, peran manajemen SDM adalah bukan sekedar menyesuaikan kegiatan-kegiatan pada tuntutan strategi jangka menengah dan panjang, tetapi juga tentu bagaimana menjalankan tugas operasional keseharian yang menjadi rutinitas kerja. Dengan kata lain, manajemen SDM adalah kerangka kerja untuk mengatur sistem dan proses dari kinerja kelembagaan/ organisasi.

Manajemen SDM erat hubungannya dengan pembangunan terutama pembangunan daerah. Pembangunan daerah menetapkan segala sesuatu untuk dipersiapkan dan dilaksanakan oleh daerah, mulai dari perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan sampai dengan pertanggungjawabannya. Pembangunan daerah bersumber dari kebijakan otonomi daerah, dimana setiap daerah berhak memprakarsai pembangunan di daerahnya masing-masing. Meski demikian, pembangunan daerah tak lepas dari yang perencanaan, pembiayaan, dan sistem pertanggungjawaban yang dilakukan oleh pusat. Sementara daerah bisa ikut terlibat agar bisa bersinergi dalam pencapaian tujuan pembangunan di daerah.

SDM dinilai sebagai unsur penting dari kesuksesan bagi pembangunan daerah. SDM yang berkualitas dan profesional karenanya menjadi syarat utama dalam percepatan pembangunan daerah. SDM yang profesional akan menjadikan pembangunan daerah dapat lebih terarah dan kompetitif dengan pembangunan di daerah lain. Untuk mewujudkan SDM aparatur daerah yang handal dan berkualitas membutuhkan pengelolaan atau manajemen SDM yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada di daerah.

2. Saran

Hal yang paling penting dalam mengelola SDM untuk mempercepat pembangunan daerah adalah bagaimana setiap daerah bisa membangun perencanaan dan strategi yang

prospektif, terukur, sistematis dan terencana dengan melibatkan segala unsur yang ada dan memaksimalkan kemampuan akan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, dengan kedudukan SDM sebagai faktor utama dalam mempercepat pembangunan, maka penting pula untuk selalu meningkatkan kapasitas, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki aparatur daerah sehingga SDM yang mendukung percepatan pembangunan daerah bisa diperoleh.

E. Daftar Pustaka

- Arifin, Johar, & Fauzi, A., (2007), *Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Armstrong, Michael & Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*, Institute of Personnel and Development, New York
- Bateman, Thomas S. B dan Scott A. Snell. 2004. *Management: The New Competitive Landscape*. 6th edition. McGraw Hill, New-York
- Byars , Lloyd L & Rue, Leslie W. 2005. *Human Resources Management*, 8th edition. McGraw-Hill Irwin.
- Conner, J. and Ulrich., 1996, *Human Resources Roles: Creating Value, not Rhetoric, Human Resources Planning*. 19(3):38-49.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* edisi kesembilan jilid 2. edisi Bahasa Indonesia. Indeks. Jakarta
- Heru Kurnianto Tjahjono, 2010, *Peran-Peran Sumber Daya Manusia: Telaah Konseptual dan Validasi Empiris* (makalah), diakses dari <http://herukurniantotjahjono.com/wp-content/uploads/2010/07/Peran-peran-SDM.doc>, tanggal 13 September 2014, pukul 22.10 WIB.
- J.B. Kristiadi, 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan* (Kumpulan Tulisan). Subbagian Tata Usaha Ketua LAN RI. Jakarta
- Munir, Badrul, 2002, *Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*, cetakan ke-2 2002, Bappeda Propinsi NTB, Mataram
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo Gramedia Widiasrama.
- Mathis, Robert L & Jackson, John H., 2003, *Human resource management*, 10th ed. Thomson South – Western
- Mutiara, S. Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Malayu S.P Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pakaya, Abd Rahman. 2011. *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing*. Jurnal INOVASI, Volume 8, Nomor 3, September.
- Rahmayanti, 2001. *Peran Strategis Human Resources Departement Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi* (Makalah), diakses dari [http://asm.ariyanti.ac.id/download/Karya%20Ilmiah/Nomor%207%20Tahun%20IV/Penganti%20artikel-4%20\(Rahmayanti\).docx](http://asm.ariyanti.ac.id/download/Karya%20Ilmiah/Nomor%207%20Tahun%20IV/Penganti%20artikel-4%20(Rahmayanti).docx), tanggal 13 September 2014, pukul 22.30 WIB.
- Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1(3):207-219

Sukirno, Sadono. 2000. *Ekonomi Pembangunan Proses, Masalah dan Dasar Kebijakan Pembangunan*. UI-Press. Jakarta

Sirojuzilam dan Mahalli, K. 2010. *Regional. Pembangunan, Perencanaan dan Ekonomi*. USU Press. Medan

T.Hani Handoko, (1995), *Manajemen*, BPFE, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta.

Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA

Wiley. 1992. A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Industrial Management*