

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGEMBANGKAN ORGANISASI KOMPETITIF PADA PEMERINTAHAN KABUPATEN MUSI RAWAS

Subuh Hidayat dan Herman Paleni

STIE Musi Rawas (STIE-MURA) Lubuklinggau, Sumatera Selatan

E-mail: subuhstiemura@gmail.com

ABSTRACT

The method used in this study is qualitative by using the triangulation method. Based on the findings indicate that the civil servants have not been maximizing its ability to i) formulate a program of work that will be done; ii) have an understanding of the duties and functions in accordance with the field; iii) to appreciate the performance achieved by the employee; and iv) participate in various training provided to employees. The study involved 10 SKPD's in Musi Rawas Regency.

Keywords: human resources, organization infrastructure, transformation and change, competitiveness organization

JEL Classification: G14, G34, O16

PENDAHULUAN

Lingkungan selalu dinamis dan akan selalu terjadi perubahan. Salah satu perubahan paradigma kehidupan berbangsa dan bernegara yang dapat dilihat dan dirasakan yaitu keterlibatan publik dalam roda pemerintahan, artinya sektor publik secara leluasa melakukan pengawasan terhadap jalannya roda pemerintahan khususnya pada sektor layanan pada masyarakat, penganggaran dana pemerintahan baik pada tingkatan APBN maupun APBD, dan kinerja pemerintahan.

Hal ini berdampak pada jalannya roda pemerintahan khususnya peningkatan kinerja para abdi negara dengan tujuannya yang bermuara pada kepuasan sektor publik secara keseluruhan. Kegagalan pemerintahan dalam memenuhi dan memuaskan masyarakat akan berdampak pada kekecewaan dan protes dari kalangan masyarakat.

Perubahan lingkungan dalam kajian literatur ini berhubungan dengan model kontingensi struktural. Model kontingensi struktural digunakan dan berfokus pada dua hal yaitu lingkungan dan teknologi. Lingkungan dan teknologi dijelaskan melalui konsep ketidakpastian dalam bentuk dinamisnya lingkungan. Organisasi bukan sesuatu yang bersifat independen akan tetap lebih kepada suatu sistem yang interdependen sebagai hasil interaksi kompleks antara suatu organisasi dan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Berdasarkan fenomena dan uraian tersebut, maka hal tersebut mendorong kalangan akademis dan peneliti memusatkan perhatiannya pada kajian secara menyeluruh pada persoalan tersebut. Namun demikian, meskipun sudah banyak yang melakukan penelitian di bidang pemerintahan namun penelitian hanya pada tingkatan kinerja. Berarti kinerja menjadi *fashionable* dan masih sangat langka dilakukan penelitian di sektor pengembangan organisasi yang kompetitif. Pengembangan organisasi yang kompetitif akan berhubungan dengan upaya suatu organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Organisasi yang memiliki keunggulan bersaing akan bermuara pada terciptanya organisasi

yang kompetitif.

Fundamental dasar suatu organisasi adalah berhubungan dengan tindakan organisasi dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan pertumbuhan secara mendasar terhadap nilai suatu organisasi yang dilakukan untuk menciptakan suatu nilai bagi pembeli. Ini berarti dalam konteks organisasi pemerintahan, keunggulan bersaing dapat dipahami sebagai suatu upaya mengembangkan dan atau menciptakan nilai organisasi pemerintahan dengan tujuan menciptakan dan memberikan nilai bagi masyarakat secara keseluruhan. Lebih lanjut dijelaskan pada konteks organisasi pemerintahan, suatu nilai sebagai sesuatu harapan dan keinginan dari masyarakat kepada pemerintahan.

Analisis secara mendalam pada konteks pengembangan organisasi yang kompetitif menekankan pada pengembangan dan penciptaan *human resources champion* artinya berfokus pada kajian bagaimana mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki nilai dan prediksi agenda-agenda masa depan bidang sumber daya manusia. Pentingnya bagi setiap organisasi untuk menciptakan suatu nilai dan memberikan suatu hasil, menjadikan sumber daya manusia harus dimulai dengan tidak hanya berfokus pada aktivitas atau kerja akan tetapi dengan mendefinisikan penyampaian hasil dengan cara pengembangan organisasi yang kompetitif. Terdapat empat elemen dan atau peranan penting sumber daya manusia dalam mengembangkan suatu organisasi yang kompetitif yaitu manajemen sumber daya manusia strategis; manajemen infrastruktur organisasi atau organisasi; manajemen kontribusi karyawan; dan manajemen transformasi dan perubahan. Kemampuan suatu organisasi dalam melakukan dan mengintegrasikan keempat hal tersebut diyakini akan mampu menciptakan suatu organisasi yang kompetitif. Peranan manajemen sumber daya manusia strategis berfokus pada hubungan antara praktik dan strategi sumber daya manusia dengan strategi organisasi. Dalam memainkan peranan tersebut, sumber daya manusia profesional bekerja untuk menjadi seorang rekan strategis, membantu untuk menjamin kesuksesan strategi organisasi.

Manajemen infrastruktur organisasi merupakan suatu peranan tradisional sumber daya manusia. Manajemen infrastruktur organisasi membutuhkan sumber daya manusia profesional yang mendesain

dan memberikan efisiensi proses sumber daya manusia untuk penyusunan karyawan, pelatihan, penilaian, dan promosi. Manajemen kontribusi karyawan merupakan suatu situasi dan kondisi yang mana sumber daya manusia profesional terlibat dalam persoalan dan aktivitas sehari-hari organisasi. Dalam suatu organisasi modal intelektual menjadi suatu sumber penting pada nilai organisasi, sumber daya manusia profesional seharusnya menjadi aktif dan agresif dalam mengembangkan modal intelektual tersebut. Sumber daya manusia profesional kemudian menjadikan para karyawan pemenang melalui menghubungkan kontribusi karyawan dengan kesuksesan organisasi.

Peranan penting ke empat yang mana sumber daya manusia profesional dapat menambah nilai suatu organisasi adalah dengan melakukan pengelolaan transformasi dan perubahan. Transformasi adalah berhubungan dengan perubahan mendasar budaya dalam suatu organisasi, dan perubahan dijelaskan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memperbaiki desain aktivitas organisasi. Sumber daya manusia profesional memiliki peranan untuk membantu mengidentifikasi dan mengimplementasikan proses perubahan. Sumber daya manusia merupakan suatu faktor penting dalam menciptakan, mengembangkan, dan mempertahankan organisasi yang kompetitif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka konteks penelitian yang direncanakan ini akan dilakukan kajian secara mendalam dalam bentuk penelitian yaitu pertama variabel independen yang meliputi manajemen sumber daya manusia strategis, manajemen infrastruktur organisasi, dan manajemen kontribusi karyawan; kedua variabel mediasi yaitu manajemen transformasi dan perubahan; dan ketiga variabel dependen yaitu organisasi kompetitif. Tujuan penelitian ini untuk melihat dan mengetahui kualitas sumber daya manusia di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas khususnya di 10 SKPD yang meliputi Dinas Pendidikan, Bagian hukum, BAPPEDA, BKPP, Dinas Kesehatan, Dinas Perkebunan, DPPKAD, Inspektorat, Penanaman Modal dan Perizinan, dan Pemberdayaan Perempuan.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Menurut Martin-Alcazar dkk. (2005), manajemen sumber daya manusia strategis mengalami perkembangan secara cepat pada akhir tahun 1970. Perkembangan

mendasar dalam literatur yaitu pertama pergeseran dari pendekatan administrasi personal tradisional menuju konsep sumber daya manusia yang lebih modern dan kedua peninjauan kembali orientasi model strategik generik pada aspek internal organisasi. Lebih lanjut teori Martin-Alcazar dkk. (2005) mengalami perbaikan secara teoritik pada tahun 1990.

Marler (2012) menjelaskan para peneliti bidang manajemen sumber daya manusia strategik mengemukakan empat perspektif teoritik yang dominan yaitu perspektif universalistik, perspektif konfigurasional, perspektif kontingency, dan perspektif kontekstual. Menurut Razouk dkk. (2009), manajemen sumber daya manusia strategik memberi suatu evolusi pasar lebih dari dua dekade, berasal dari suatu pendekatan akuntansi menuju pada suatu kompetensi, secara khusus dijelaskan keberlangsungan dan pengembangan organisasi.

Infrastruktur organisasi merupakan salah satu elemen yang menjadi faktor pendorong dan faktor utama bagi setiap organisasi dalam menjalankan roda organisasi. Jika suatu organisasi tidak memiliki atau kurang memiliki infrastruktur organisasi, maka akan terjadi tidak hanya mengalami kegagalan dalam mengembangkan dan menciptakan organisasi kompetitif akan tetapi juga suatu organisasi tidak akan mampu atau sulit untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, infrastruktur organisasi menjadi salah satu faktor utama dan prioritas bagi suatu organisasi. Desain sumber daya manusia yang profesional membutuhkan infrastruktur organisasi yang secara efisien berhubungan dengan persoalan susunan kepegawaian, penilaian, pemberian penghargaan, promosi, dan pengelolaan lainnya yang berhubungan dengan karyawan dalam organisasi.

Sumber daya manusia profesional dapat mencapai administrasi secara efisien dengan menggunakan dua cara yaitu sumber daya manusia profesional harus menjamin efisiensi dalam proses sumber daya manusia dan eksekutif sumber daya manusia dapat melakukan perbaikan efisiensi organisasi secara keseluruhan dengan melalui perekrutan, pelatihan, pemberian penghargaan kepada pimpinan atau pegawai yang mampu meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan.

Karyawan merupakan suatu elemen penting dalam menjalankan suatu organisasi. Karyawan

merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan setiap aktivitas yang dilakukan oleh setiap organisasi khususnya berhubungan dengan kontribusi yang sudah ada pada saat ini dan akan diberikan di waktu yang akan datang pada setiap organisasi. Menurut Sudarsan (2009), kontribusi karyawan berhubungan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah aktivitas yang berfokus dengan menentukan kontribusi setiap individu atau karyawan pada organisasi.

Menurut Williamson (2008), kontribusi karyawan berhubungan dengan proses keputusan karyawan. Pengembangan proses penyusunan keputusan karyawan memberikan peluang untuk menggunakan informasi rahasia, yang akan bermuara pada penyusunan keputusan yang lebih baik pada nilai organisasi yang diberikan oleh karyawan. Karyawan akan memberikan nilai kepada suatu organisasi dengan modal intelektual yang dimiliki masing-masing karyawan karena modal intelektual merupakan sumber utama nilai organisasi. Kontribusi karyawan merupakan hal yang dibutuhkan organisasi. Tidak hanya untuk hal tersebut sendiri (hasrat sosial terhadap komitmen karyawan) tetapi juga untuk mempengaruhi kemampuan organisasi untuk perubahan, memenuhi harapan masyarakat, dan meningkatkan kinerja. Ketika karyawan memiliki kemampuan dan komitmen, modal intelektual karyawan menjadi suatu aset penting yang direfleksikan dalam suatu hasil kinerja organisasi. Aktivitas utama manajemen kontribusi karyawan adalah mendengarkan, merespon, dan menemukan cara untuk memberikan para karyawan dengan sumber daya yang sesuai dengan permintaan perubahan.

Menurut Miles (2010), transformasi organisasi sebagai sesuatu yang berhubungan dengan gagasan baru dan akan berhubungan dengan budaya organisasi. Transformasi memerlukan perubahan secara mendasar pada budaya dalam suatu organisasi. Menurut Calantone dkk. (2003), ketika organisasi dihadapkan dengan gagasan baru maka tidak hanya pada tingkatan sikap terbuka pada gagasan baru, akan tetapi juga kemauan suatu organisasi untuk menerima dan melakukan gagasan baru tersebut serta sebagai suatu bagian yang terintegrasi dengan budaya organisasi. Pendapat Calantone dkk. (2003) mendukung pendapat Miles (2010) yang menyatakan bahwa ketika organisasi akan melakukan suatu transformasi maka akan berhubungan dan menegaskan pada budaya organisasi, dan kemu-

dian sumber daya manusia profesional mengelola transformasi pada budaya tersebut. Ketika organisasi melakukan transformasi maka akan berhubungan dengan dua wilayah yaitu teknikal dan administrasi. Artinya, ini akan melibatkan wilayah organisasi secara keseluruhan dan tidak hanya pada suatu wilayah tertentu saja. Ketika organisasi dihadapkan pada situasi transformasi maka tentu akan mengalami persoalan yang dihadapi dan atau hambatan dan tantangan.

Pengumpulan data ini menggunakan metode kualitatif yaitu melalui dokumentasi dan dengan melakukan wawancara kepada para pegawai baik pegawai negeri sipil maupun tenaga honorer atau metode *key informant*, yaitu teknik mengumpulkan informasi mengenai suatu keadaan tertentu sosial tertentu melalui wawancara dan atau kuesioner pada sejumlah partisipan penelitian yang dipilih. Kemudian pemberi informasi tidak dipilih secara acak tetapi berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. *Key informant* meliputi pimpinan, perencana, dan atau pihak-pihak tertentu yang memiliki informasi dan pengetahuan mengenai aktivitas-aktivitas organisasi, dan seringkali informasi yang dibutuhkan tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber lainnya seperti pihak eksternal organisasi. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh data yang dibutuhkan pada penelitian ini (metode *triangulation*).

HASIL PENELITIAN

Hasil temuan menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil belum memiliki kemampuan yang maksimal untuk merumuskan suatu program kerja yang akan dilakukan dan belum memiliki pemahaman yang optimal mengenai tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidangnya. Hasil temuan lain menunjukkan bahwa pegawai belum memiliki tolak ukur terhadap efektifitas dan efisiensi terhadap program kerja dan atau kegiatan yang telah dilakukan dan belum maksimalnya kemampuan pegawai dalam menjalankan aktivitas kegiatannya.

PEMBAHASAN

Pegawai negeri sipil belum memiliki kemampuan yang maksimal untuk merumuskan suatu program kerja yang akan dilakukan dan belum memiliki pemahaman yang optimal mengenai tugas pokok dan fungsi

sesuai dengan bidangnya. Hal ini disebabkan belum adanya kemampuan untuk merumuskan perencanaan kerja dan atau kegiatan, padahal sebagaimana diketahui untuk mengeksekusi suatu strategi langkah awal yang dibutuhkan adalah melakukan perumusan perencanaan kerja secara baik. Berdasarkan analisis ini terdapat indikasi kuat bahwa pegawai belum dapat dikategorikan sebagai sumber daya manusia strategik dan berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 3 poin D yang mengatakan bahwa kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang dan tugas, maka hal ini menunjukkan bahwa belum adanya kesiapan para pegawai dalam menghadapi serta mengimplementasikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara tersebut.

Pegawai belum memiliki tolak ukur terhadap efektifitas dan efisiensi terhadap program kerja dan atau kegiatan yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa belum maksimalnya kemampuan para pegawai untuk melakukan proses perbaikan efektifitas dan efisiensi terhadap program yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Di samping itu, belum maksimalnya apresiasi terhadap kinerja yang telah dicapai oleh para pegawai dan belum memadainya pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada para pegawai. Terdapat indikasi yang kuat bahwa pegawai belum memiliki kemampuan yang memadai untuk hal yang berhubungan dengan manajemen infrastruktur organisasi.

Temuan bahwa belum maksimalnya kemampuan pegawai dalam menjalankan aktivitas kegiatannya dikarenakan belum optimalnya modal intelektual yang dimiliki para pegawai berhubungan dengan bidangnya, sistem rotasi yang pada awalnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai cenderung menjadi tidak efektif, belum adanya pelatihan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan, dan masih kurangnya tingkat respon pegawai terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Terdapat indikasi kuat bahwa pegawai belum memiliki kemampuan maksimal yang berhubungan dengan manajemen kontribusi pegawai. Hal ini dikarenakan modal dasar berupa kemampuan intelektual untuk memberikan kontribusi tersebut belum maksimal dimiliki pegawai. Temuan menunjukkan bahwa belum maksimalnya gagasan-gagasan baru yang dikemukakan pegawai

dalam upaya untuk melakukan terobosan dalam menjalankan aktivitasnya dikarenakan budaya yang berkembang di instansi belum memungkinkan pegawai memberikan saran gagasan-gagasan yang berhubungan dengan bidangnya, pegawai merasa masih pada posisi staf sehingga merasa belum layak untuk memberikan pendapat mengenai suatu gagasan, dan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidangnya. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum memiliki kemampuan maksimal dalam manajemen transformasi dan perubahan.

Metode yang dapat digunakan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas dalam mengembangkan dan mencapai organisasi kompetitif yaitu perlunya mengembangkan *strategic partner* dalam menjalankan aktivitas kerja di internal dan antarinstansi, menjadikan pegawai sebagai ahli administrasi, perlunya mengembangkan dan menanamkan dalam diri seluruh pegawai sebagai pemenang, dan perlunya memberikan motivasi dan menumbuhkan dalam diri pada para pegawai bahwa mereka adalah agen perubahan. Untuk mencapai *strategic partner* dibutuhkan kemampuan dalam melakukan perumusan strategi dan tahapan perencanaan aktivitas serta proses komunikasi di antara pegawai, lintas bidang, dan lintas SKPD. Hal ini disebabkan berdasarkan temuan menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil belum memiliki kemampuan yang memadai dalam merumuskan dan atau merencanakan program kerja meskipun latar belakang pendidikan mayoritas pegawai negeri sipil adalah strata satu dan mayoritas pegawai negeri sipil adalah golongan III yang seharusnya memiliki kemampuan dalam merumuskan dan merencanakan suatu program kerja serta kemampuan dalam melakukan komunikasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan temuan dan hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka disimpulkan bahwa 1) para pegawai negeri sipil Pemerintah Kabupaten Musi Rawas belum memiliki kemampuan, keahlian, dan kompetensi yang memadai dalam menjalankan dan menyelesaikan aktivitas pekerjaannya dan 2) pegawai memiliki potensi kemampuan dan keahlian manajerial

sehingga memiliki potensi untuk mengembangkan dan mencapai organisasi kompetitif.

Saran

Berdasarkan simpulan maka disampaikan saran bahwa dengan segala bentuk potensi yang dimiliki dan dalam upaya untuk memaksimalkan potensi tersebut maka hendaknya Pemerintah Kabupaten Musi Rawas memberikan pelatihan kepada para pegawai negeri sipil secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Calantone, Roger., Garcia, Rosanna, and Droge, Cornelia. 2003. "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning". *Journal of Product Innovation Management*, 20 (2): 90-103.
- Marler, Janet H. 2012. "Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective". *Academy of Management Perspectives*, 26 (2): 6-11.
- Martin-Alcazar, Fernando, Romero-Fernandez, Pedro M, and Sanchez-Gardey, Gonzalo. 2005. "Strategic Human Resources Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resources Management*, 16(5): 633-659.
- Razouk, Abdelwahab, Bayad Mohamed, and Wannenmacher Delphine. 2009. "Strategic Human Resource Management and Tacit Knowledge Transfer: A Case Study". *Human System Management*, 28 (1/2): 77-82.
- Sudarsan, Arvind. 2009. "Employee Performance Appraisal: The (un) Suitability of Management by Objectives and Key Result Areas". *CURIE Journal*, 2 (2): 47-54.

Williamson, Michael G. 2008. "The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment". *Contemporary Accounting Research*, 25 (4): 1183-1209.

Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.