

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENYONGSONG MILLENIUM DEVELOPMENT GOALS (MDGs)

Made Kembar Sri Budhi

ABSTRACT

Human Resource is one of the production factors which should be managed in proper way to create a maximum performance of the organization. At least in the era of Millennium Development Goals (MDGs), the management planning of human resource including how to empowering, improving the competence and quality, should be steered into the achievement of opportunity searching ability which possibly affecting the development acceleration that also become important necessity.

The real condition of employment which activate the speed of organization could be categorized in 3 groups, first, "a supper keeper" human resource is the group of employee who produce the excellent working above the average and at the same time inspire the other employees to create the same thing for the organization; second, "a keeper" human resource is the group of employee who are only able to fulfill exactly like the organization want; and third, a misfit human resource is the group of employee who are performing lower performance than the organization target.

The right management model for all groups will be able to bring the sustainability in operational process of organization. One of the best way is investment allocation policy that focusing on the first category. This will give the positive impact to employee to bring the excellent working atmosphere to the organization. Moreover, the reward policy that appropriate to each performance of the employee also the right solution, surely through the forum that is agreed by all parties in organization.

Keywords: Human resource, organization, MDGs

SDM dan Permasalahannya

Dalam kerangka konsep Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), tiap warga negara berhak melakukan usaha dan mencari penghasilan di manapun di wilayah Negara Republik Indonesia tanpa terkecuali. Usaha produktif yang dilakukan di berbagai sektor otomatis akan meningkatkan aktivitas ekonomi sekaligus akan memacu pertumbuhan ekonomi daerah setempat. Suatu perekonomian dikatakan relatif stabil dari sudut ketenagakerjaan apabila jumlah pengangguran tidak lebih dari 4 % persen dari jumlah pencari kerja. Negara manapun di dunia ini baik yang dikategorikan negara maju maupun negara sedang berkembang senantiasa menghadapi masalah kependudukan (pengangguran). Perbedaan negara maju mampu memberikan tunjangan kepada warga negaranya yang menganggur, sedangkan negara berkembang belum mampu memberikan jaminan seperti itu.

Masalah SDM atau ketenagakerjaan jika tidak dikelola dengan baik dari awal akan mengakibatkan terjadinya masalah sosial yang tidak dikendaki dibelakang hari. Untuk itu perencanaan tentang pengelolaan SDM termasuk bagaimana memberdayakan, meningkatkan

keahlian dan kualitasnya, mengarahkan agar mampu melihat peluang yang mungkin dapat digarap dalam rangka proses percepatan pembangunan semakin menjadi kebutuhan. Mengarahkan tenaga kerja tidak hanya cukup sekedar mendapatkan pekerjaan, namun dibalik semua itu adalah bagaimana tenaga kerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya, mendapatkan imbalan yang layak, lingkungan kerja yang kondusif, demokrasi yang berkembang serta tidak adanya pemasangan kreativitas sehingga seluruh kemampuan tenaga kerja dapat diekspresikan secara optimal.

Masalah pengangguran bukan saja menjadi beban bagi yang bersangkutan, juga menjadi beban negara karena banyak anggaran yang terserap dan dialokasikan untuk memberdayakan mereka. Justeru masalah yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana merencanakan dan mengembangkan tenaga kerja yang sudah bekerja agar mampu menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial yang semakin tinggi. Pemikiran kearah ini sering terlewatkan dari fokus pengembangan organisasi atau institusi, sehingga apa yang semestinya masih dapat ditingkatkan melalui tindakan yang tepat justru berimplikasi pada rutinitas yang monoton.

Manager SDM yang mampu berempati terhadap emansipasi dan partisipasi sumber daya manusia, serta mampu menciptakan suasana kompetisi yang sehat, ke depan organisasi dan institusi yang telah berpikir kearah itu akan menjadi pemimpin dalam kegiatan perekonomian.

Kondisi Obyektif Ketenagakerjaan

SDM dalam sebuah organisasi adalah salah satu faktor produksi yang harus dikelola dengan cermat untuk menghasilkan kinerja memadai dari organisasi tersebut. Jika diamati dengan lebih cermat, dalam organisasi apapun terdapat tiga kelompok SDM yang menggerakkan roda suatu organisasi. Ke tiga kelompok tersebut dapat digolongkan sebagai SDM super keeper, keeper dan misfit.

1. Kelompok SDM superkeeper adalah kelompok karyawan yang mampu menghasilkan kinerja unggul di atas dari apa yang diharapkan, serta mampu memberikan inspirasi kepada karyawan lainnya untuk menghasilkan kinerja unggul juga dalam mencapai tujuan organisasi. SDM tipe ini akan menjadi motivator yang sangat baik jika kapabilitas mereka benar-benar mendapatkan perhatian yang selayaknya dari organisasi.
2. SDM keeper hanya mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Produktivitas SDM seperti ini laju pertumbuhannya sangat lambat dan memerlukan bimbingan, ingatan dan pengarahan secara terus menerus. Hal lain yang menggejala dari tipe SDM seperti ini, biasanya sangat mudah dipengaruhi oleh lingkungan sekitar. Jika lingkungan berpengaruh baik, minimal produktivitas marginal akan tetap mampu dipertahankan, jika lingkungan penuh dengan intrik-intrik yang berbau perongrongan terhadap organisasi, SDM jenis ini cepat sekali terpengaruh jika tidak terus dibimbing dan diarahkan oleh manajemen.
3. SDM misfit adalah mereka yang kinerjanya di bawah dari yang diharapkan organisasi. Tipe SDM seperti ini yang biasanya menyita banyak waktu manajemen untuk mengoptimalkan kapasitas yang masih memungkinkan untuk ditingkatkan. Walaupun mengalami kesulitan maka alokasi pembiayaan untuk peningkatan kualitas SDM dalam menunjang kinerja organisasi, pengalokasiannya mulai dipertimbangkan.

Kekeliruan Sistemik dan Model Pengembangan

Pimpinan semestinya dapat memilih dan memilah setiap karyawan termasuk dalam kelompok mana. Karena tiap kelompok memiliki strateginya sendiri-sendiri di dalam pengembangannya dalam

rangka mempertahankan agar organisasi tetap unggul.

Ke tiga kelompok ini muncul dalam suatu organisasi karena adanya kesalahan mendasar yang diwariskan dari model perekrutan karyawan yang kurang memperhatikan kapabilitas dan kompetensi. Sebelum perekrutan karyawan sebaiknya manajemen mensosialisasikan tujuan organisasi serta kinerja seperti apa yang dituntut oleh organisasi, yang selanjutnya disesuaikan dengan kebutuhan akan karyawan yang akan direkrut. Untuk organisasi yang baru akan dijalankan atau beroperasi, kelihatannya sedikit lebih mudah dan sederhana persoalan yang dihadapi, karena dari awal sudah dapat merencanakan secara detail karakteristik karyawan yang dibutuhkan yang benar-benar memenuhi persyaratan. Sedangkan untuk organisasi yang sudah beroperasi, hal ini menjadi lebih rumit karena tidak sedikit dalam organisasi banyak karyawan yang tidak memiliki kapabilitas dan kompetensi yang diharapkan organisasi sudah terlanjur menumpuk dan berkarat di dalam organisasi. Akibatnya bisa ditebak bukan memberikan kinerja unggul sesuai harapan, malahan sebaliknya menggerogoti organisasi dari dalam dengan tindakan dan perilaku yang tidak mendukung kearah pencapaian tujuan organisasi. Lebih-lebih orang seperti itu akan berupaya semakin mengembangkan sayapnya untuk mencari pengaruh dan pengikut, lama-lama akan menjadi parasit penghisap yang akan menodai organisasi secara keseluruhan. Jika keterlanjuran seperti ini sudah tercipta tentu saja tidak akan dibiarkan bersinisa, maka perlu tenaga ekstra dari seorang pimpinan untuk menindak lanjuti dalam upaya mengharmoniskan jalannya organisasi.

Kelompok karyawan misfit memang perlu diberikan investasi pengembangan namun dengan nilai yang tidak terlalu besar. Berbagai macam upaya terus dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya dan dievaluasi setiap saat. Karakteristik karyawan seperti ini biasanya motivasi peningkatan kualitas diri rendah karena watak dan pembawaan, sehingga tidak jarang investasi yang dilakukan untuk pengembangannya menjadi mubasir dan sia-sia. Apabila dalam tahap evaluasi ternyata tidak mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan organisasi, manajemen hendaknya mengurangi perhitungan toleransi, dan jangan sungkan-sungkan mempertimbangkan untuk mengeluarkan yang bersangkutan dari organisasi. Kelompok-kelompok bebal seperti ini memang memerlukan tindakan tegas, tindakan tegas seperti ini memang mesti dibudayakan dalam setiap organisasi. Tujuan organisasi jauh lebih mulia dari tujuan individu yang tidak mengakomodasi kepentingan organisasi.

Investasi besar hendaknya tidak ragu lagi diberikan kepada kelompok SDM super keeper karena mereka adalah karyawan yang membentuk dan

mewujudkan kompetensi organisasi. Mereka-mereka ini semestinya menduduki posisi kunci karena memberikan kontribusi tinggi dalam mencapai keunggulan organisasi. Mengembangkan dan menempatkan karyawan yang berkualifikasi tinggi pada posisi kunci akan mampu menempatkan dan menjaga kesinambungan keunggulan organisasi. Kesalahan yang sering terjadi menempatkan orang yang tidak sesuai pada posisi kunci, serta memberikan posisi tersebut kosong dalam jangka waktu lama. Pimpinan yang kompeten tidak akan membiarkan posisi kosong cukup lama, makin cepat makin baik. Dalam masa transisi vakum banyak hal dapat terjadi. Tujuan organisasi dikaburkan hanya untuk menempatkan orang berdasarkan kepentingan bukan didasarkan keyakinan dan kompetensi. Organisasi besar di luar negeri tidak silau dengan pangkat, gelar dan jabatan, mereka lebih salut pada kualifikasi seseorang, sehingga mereka lebih bangga punya karyawan setingkat sarjana namun kompetensinya tinggi dibandingkan magister atau doktor tetapi misfit. Di bumi kita terlalu bangga dengan pangkat dan gelar, mereka terlalu asyik memuji gelarnya sehingga waktunya habis untuk memuji diri sendiri tanpa sempat berkarya. Di saat seperti ini tidak berdosa untuk mengeluarkan karyawan tipe seperti itu dari jajaran organisasi, cuma masalahnya pimpinan punya moral tidak untuk menindak lanjutinya.

Managemen harusnya juga tidak pernah melupakan akan adanya proses regenerasi. Kelompok SDM keeper harusnya selalu menjadi perhatian dan dipersiapkan untuk menjadi pemegang posisi kunci. Kualifikasi karyawan golongan ini sangat mudah sekali ditingkatkan kualifikasinya, sehingga dengan sentuhan pengembangan dan keterampilan serta perhatian akan sangat cepat meningkatkan kinerjanya menjadi unggul. Kelompok ini termasuk kelompok terbanyak dalam suatu organisasi. Karena komunitasnya terbesar maka banyak pilihan yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan alih generasi dalam mempersiapkan memangku atau menduduki posisi kunci. Persaingan perlu diciptakan dalam kelompoknya, sportivitas dan outcome berbasis kinerja selalu dijadikan tolok ukur, sehingga mereka yang memiliki motivasi untuk mengabdikan demi keunggulan perusahaan akan selalu memacu diri pada target-target kualitas yang semakin meningkat. Loyalitas kelompok ini tinggi, sehingga managemen akan dengan mudah dapat mengarahkan dan menggerakkan mereka sepanjang managemen memiliki kriteria-kriteria jelas dalam pengembangan SDM.

Simpulan

Mengamati ke tiga kelompok SDM di atas maka managemen hendaknya memproporsikan alokasi investasi sedemikian rupa pada kelompok SDM super keeper dengan jumlah yang paling besar.

Investasi pada SDM memang tidak dapat menghasilkan seketika, bahkan sering hasilnya baru dapat dinikmati dalam jangka panjang dan itupun sering implisit. Tapi managemen yang rasional yang menghendaki organisasi berlangsung dalam jangka panjang sangat memahami kondisi tersebut. Sebuah organisasi tidak akan mendapatkan apapun apabila melakukan investasi yang besar pada semua kelompok. Investasi harusnya disesuaikan dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Semakin besar kontribusi yang diberikan berkorelasi positif dengan besarnya investasi yang dialokasikan. Strategi ini justru memberi dampak positif pada keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Karena dengan kontribusi yang disumbangkan peluang pengembangan karir dan peningkatan keahlian menjadi semakin terbuka buat mereka.

Yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan penjelasan serta mensosialisasikan melalui dialog yang konstruktif, tentang berbagai penghargaan yang dirancang untuk diberikan kepada setiap karyawan berdasarkan atas kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Penghargaan ini perlu dibudayakan untuk memberikan kriteria yang jelas terhadap kinerja yang disumbangkan oleh karyawan. Dan yang perlu disadari penghargaan ini dibuat tidak sama, namun dasarnya dengan pertimbangan kontribusi tadi. Oleh karenanya perhitungan dan penjelasan tentang kontribusi tersebut dituangkan secara transparan dan diketahui semua karyawan. Setiap aktivitas yang dilakukan harus dapat diequivalenkan dengan ukuran-ukuran yang sudah distandararisasi, sehingga setiap orang tahu seberapa besar penghargaan yang akan diterimanya karena mereka sudah tahu apa yang sudah dilakukan terhadap organisasi.

Jika semuanya sudah berjalan secara fair, maka tidak ada alasan mencari kambing hitam untuk sebuah pembenar semu. Penghargaan memang merupakan kebutuhan setiap orang. Manakala penghargaan tersebut telah diberikan kepada orang yang tepat, maka disanalah penghargaan itu memberi makna. Jika penghargaan terlalu murah dianugerahkan kepada orang yang tidak tepat maka tidak ada manfaatnya membangun motivasi kerja yang berbasis kinerja, dan tidak perlu merancang model penghargaan karena tidak sesuai dengan sukma penghargaan itu sendiri.

Bila sebuah organisasi sudah berkomitmen untuk mencapai keunggulan, mau tidak mau maka managemen harus mengembangkan proses pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM dengan tahapan-tahapan yang sudah direncanakan jelas lebih mudah jika dibandingkan dengan keluar masuknya karyawan berulang-ulang. Juga kesan tidak profesional kelihatan manakala terlalu sering memberhentikan dan merekrut karyawan. Di samping

membuat manajemen lelah mengurus perekrutan yang seharusnya masih lebih banyak pekerjaan lainnya yang juga memerlukan porsi perhatian lebih. Apapun yang dilakukan minimal komitmen bersama lebih penting dari segalanya. Terakhir seberapa besar pemaknaan terhadap Millenium Development Goals (MDGs) dari sebuah organisasi, apa hanya sebatas wacana, atau hanya ikut-ikutan pemakaian istilah yang tidak pernah tahu maknanya, atau dibiarkan saja lewat tanpa berbuat sesuatu yang berarti. Di sinilah hakikat top management yang sesungguhnya. Sekecil apapun manfaat yang dapat diberikan kepada pihak lain, maka kepedulian tidak perlu direkayasa, karena akan muncul dengan sendirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- 2006, *Membangun Daya Saing Bali*, Denpasar, Gedong Pustaka Udayana.
- Badan Pusat Statistik, 2000, *Laporan Perekonomian Indonesia, 2000*. Jakarta Badan Pusat Statistik.
- Bappeda Kota Denpasar, 2001, *Strategi Pembangunan Kota Denpasar Yang Berwawasan Budaya*, Editor Rumawan Salain, Denpasar, Bappeda Kota Denpasar.
- Berger A. Lance dan Berger R. Dorothy, 2007, *Best Practices on Talent Management*, Jakarta, PT Warna Gemilang.
- Djayanrgara, Siti Oemijati dan Aris Ananta, 1986, *Mutu Modal Manusia: Suatu Pemikiran Mengenai Kualitas Penduduk*, Jakarta, Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Subri, Mulyadi, 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Made Kembar Sri Budhi, mantan Dekan FE-Unud periode 2002-2008. Memperoleh gelar Doktor pada Program S3 Universitas Airlangga, saat ini aktif sebagai staf ahli ekonomi Pemerintah Kabupaten Badung, dan menjadi narasumber tetap pada acara talk show salah satu TV lokal Bali. Telp. (+62)8123635330, (+62)8563704359,