



Safroedin Bahar, *Konteks Kenegaraan HAM*, Pustaka Sinar Harapan, 2001

Satya Arinanto. *Hak Asasi Manusia dalam Transisi Politik Di Indonesia*. Jakarta: PS HTN FH UI, 2003.

Syailendra, Reza. 2007. *Pengantar Etika*. Yogyakarta. Kanisius

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Undang-Undang nomor 39 tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia



LEARNING ORGANIZATION DALAM PENINGKATAN KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN

Dr. Tun Huseno, SE., M.Si
Dosen IPDN Kampus Sumatera Barat

ABSTRAK

Artikel ini mendeskripsikan tentang bagaimana peranan sumberdaya manusia dalam lingkungan globalisasi terutama penerapan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada Desember 2015, serta strategi-strategi yang ditempuh dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia itu sendiri. Pertama-tama akan disajikan terlebih dahulu konsep umum pengembangan sumberdaya manusia, kemudian bagaimana strategi pengembangan sumberdaya manusia dalam lingkungan globalisasi. Kualitas sumberdaya manusia adalah suatu benda ekonomi yang langka dan oleh karenanya diperlukan pengorbanan untuk memperolehnya. Jika ingin meningkatkan kualitas sumberdaya manusia maka yang dilakukan adalah menambah investasi pada komponen masukan. Dan untuk mengetahui apakah tingkat kualitas itu berubah (naik atau turun) maka yang dilihat adalah komponen keluarannya. Dalam lingkungan globalisasi ekonomi dan dalam rangka mengatasi kesenjangan sumberdaya manusia, perlu menerapkan *learning organization* yang intinya, setiap organisasi yang ingin langgeng harus senantiasa mau mentransformasi diri terhadap lingkungan agar mampu mengelola *knowledge* organisasi, meningkatkan keterampilan, memanfaatkan teknologi, memberdayakan SDM, dan memperluas pembelajaran.

Kata Kunci: Sumberdaya Manusia, Masyarakat Ekonomi Asean, Learning Organization

A. PENDAHULUAN

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Globalisasi mendorong integrasi internasional. Misalnya, modal financial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan untuk membeli bahan baku di tempat lainnya. Pembangunan negara - negara modern dewasa ini sangat tergantung pada pengembangan mutu sumber daya manusia dan pengorganisasian kegiatan mereka dalam masyarakat terutama dalam lingkungan arus globalisasi diseluruh dunia yang mulai dirasakan peningkatannya sejak awal abad ke 21. Model, sumberdaya alam, bantuan luar negeri dan pandangan luar negeri jelas memainkan peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi, namun tidak ada diantaranya yang lebih penting dari pada sumberdaya manusia.

Lebarnya jurang pemisah antara tingkat pendapatan negara industri dan negara berkembang antara lain adalah akibat perbedaan mutu sumberdaya manusia negara-negara bersangkutan. Akan tetapi, perbedaan mutu sumberdaya itu bukanlah dibawa sejak lahir



melainkan adalah ciri-ciri khusus yang diperoleh kemudian. Ini menunjukkan bahwa mutu sumber daya manusia itu dapat dirubah dan ditingkatkan statusnya sehingga lebih menguntungkan bagi kegiatan pembangunan. Keadaan ini diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang mengingat pertumbuhan angkatan kerja masih terus akan meningkat sementara kesempatan kerja yang tersedia akan semakin membutuhkan teknologi padat modal yang menghemat tenaga kerja. Sementara itu, era globalisasi diperlukan adanya akselerasi kecepatan untuk meningkatkan dan mengembangkan masyarakat menuju ke keadaan yang lebih maju, adil dan makmur. Dengan demikian proporsi jumlah angkatan kerja yang terlibat di dalam hubungan kerja atau pekerjaan yang menerima upah akan meningkat.

Barney (1991), mengemukakan empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumberdaya dapat disebut sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu;

1. Merupakan sumberdaya organisasional yang sangat berharga (*valuable*), terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk mengeksploitasi kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan organisasi.
 2. Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka dilingkungan kompetitif.
 3. Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi.
 4. Tidak dapat dengan mudah digantikan *substitute* yang secara strategis signifikan.
- Masalahnya adalah bagaimana menterjemahkan berbagai strategi, kebijakan dan praktek agar SDM menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, konsekuensi logisnya bahwa untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan (*sustainable*) dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumberdaya ekonomi yang paling berharga, yaitu manusia, tidak dapat ditunda lagi. Disamping itu, bahwa ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas perekonomian kita adalah angkatan kerja yang tidak siap (*workforce illguipped*) untuk menghadapi tantangan-tantangan di abad-21. Artikel ini membahas usaha-usaha yang dapat ditempuh bagi pengembangan dan peningkatan mutu sumberdaya manusia dalam era globalisasi. Pertama-tama akan disajikan terlebih dahulu konsep umum pengembangan sumberdaya manusia, kemudian bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi.

B. Pengembangan Mutu Sumberdaya Manusia

Kualitas sumberdaya manusia adalah suatu benda ekonomi yang langka dan oleh karenanya diperlukan pengorbanan untuk memperolehnya. Berbeda dengan benda ekonomi lainnya, kualitas sumberdaya manusia tidak mempunyai wujud fisik sehingga dikategorikan sebagai benda ekonomi berbentuk jasa. Walaupun kualitas sumberdaya manusia sering dibedakan dengan kualitas fisik dan non fisik, kesulitan akan ditemui dalam mengukurnya. Dalam mengatasi kesulitan ini para analis umumnya mendasarkan analisisnya pada komponen masukan (*input*) dan komponen keluaran (*output*). Maksudnya, jika kita ingin meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, maka yang dilakukan adalah menambah investasi pada komponen masukan. Sebaliknya untuk mengetahui apakah tingkat kualitas itu berubah (naik atau turun) maka yang dilihat adalah komponen keluarannya.



Dilihat dari sudut komponen masukan, kualitas fisik dapat direfleksikan oleh tingkat kesehatan, sedangkan kualitas non fisik dapat diperlihatkan oleh tingkatan pendidikan dan keterampilan seseorang. Dilain pihak, komponen keluaran kualitas fisik dapat berupa indikator-indikator fisik kependudukan seperti, angka kematian, usia harapan hidup, ukuran dan bentuk badan, daya dan tenaga fisik, kesegaran jasmani dan indikator lainnya.

Oleh karena perbedaan kualitas bukan bersifat keturunan, maka untuk mendapatkan kualitas sumberdaya manusia yang tinggi diperlukan suatu strategi pengembangan sumberdaya manusia yang relevan dengan tingkat pembangunan. Pengembangan sumberdaya manusia adalah proses peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat. Dalam pengertian ekonomi, pengembangan sumberdaya manusia dapat digambarkan sebagai akibat akumulasi modal manusia. Dari segi politik, pengembangan sumberdaya manusia mempersiapkan orang-orang untuk secara bertanggung jawab berpartisipasi dalam proses politik, terutama dalam negara yang menganut sistim demokrasi. Dari segi sosial budaya, pengembangan sumberdaya manusia membantu orang ke arah kehidupan yang lebih sejahtera, dan mengurangi ikatannya dengan tradisi. Sehingga proses pengembangan sumberdaya manusia membuka pintu bagi modernisasi.

Sumberdaya manusia dikembangkan melalui banyak cara. Yang paling utama melalui pendidikan formal, mulai dari sekolah dasar, sekolah menengah sampai perguruan tinggi. Kedua, sumberdaya manusia juga dikembangkan di tempat kerja melalui program latihan sistematis maupun latihan formal pada organisasi yang mempekerjakannya, atau dalam program pendidikan bagi orang dewasa dan melalui keanggotaan dalam berbagai organisasi sosial, politik, budaya dan agama. Proses ketiga adalah pengembangan diri sendiri, dimana seseorang atas inisiatif sendiri berusaha mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan kapasitas yang lebih besar melalui kursus-kursus, bacaan atau belajar dari orang lain melalui kontak-kontak informal. Selain itu proses pengembangan sumberdaya manusia mencakup pula peningkatan kesehatan penduduk melalui program-program kesehatan masyarakat dan perbaikan nutrisi, yang menaikkan kapasitas kerja penduduk baik atas dasar jam kerja perorangan maupun selama masa kerja orang bersangkutan. Dengan demikian, jelaslah bahwa peningkatan kesehatan dan perbaikan nutrisi, mempunyai hubungan dengan pertumbuhan ekonomi, dan sama dengan pendidikan formal dapat menjadi penyebab maupun akibat dari pertumbuhan ekonomi.

Pengeluaran untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia dapat dikategorikan sebagai pengeluaran investasi yaitu investasi pada manusia (*human investment*). Hasil dari kegiatan investasi pada manusia akan menambah modal manusia (*capital investment*). Modal manusia ialah modal yang berakumulasi melalui pendidikan bertahun-tahun. Latihan ditempat kerja dan hasil pengalaman yang terkandung dalam diri tenaga kerja.

Penambahan modal manusia akan memberikan sumbangan terhadap produktivitas dan kemampuan wiraswasta/berusaha yang diterapkan dalam sektor pertanian dan non-pertanian, dalam produksi rumah tangga, dalam kegiatan siswa dan mahasiswa mengalokasikan waktu



dan sumberdaya pendidikan lainnya dan dalam melakukan migrasi untuk memperbaiki tingkat kehidupan. Di samping itu, modal manusia juga memberikan sumbangan penting terhadap kepuasan yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari konsumsi masa sekarang dan juga konsumsi masa depan. Dengan demikian, produktivitas dapat juga dijadikan sebagai salah satu komponen keluaran dari kualitas sumberdaya manusia, baik kualitas fisik maupun non fisik karena kedua jenis kualitas itu sukar dipisahkan.

Untuk memformulasikan suatu strategi pengembangan sumber daya manusia suatu Negara, maka sangatlah penting mengadakan terlebih dahulu evaluasi sistematis terhadap masalah-masalah dan kebutuhan sumber daya manusia. Evaluasi itu harus mencakupi:

1. Persediaan kesempatan kerja dan kebutuhan tenaga kerja jangka pendek.
3. Penilaian umum tentang sistim pendidikan.
4. Survei tentang program-program latihan di tempat kerja (program magang) yang sudah ada
5. Analisis singkat mengenai struktur insentif dan manfaat tenaga ahli tingkat tinggi/strategis.

C. Sumber Daya Manusia Kaitannya dengan Globalisasi

Globalisasi ekonomi belakangan menjadi isu amat populer. Hampir disetiap kesempatan, apakah dalam seminar, konferensi, pemberitaan mass media tidak pernah luput membicarakan kata yang satu ini, yaitu globalisasi ekonomi. Perbincangan mengenai globalisasi ekonomi itu masih pada tataran makro, pemahaman masyarakat pada umumnya belum mengetahui dampak yang muncul terhadap kehidupan sehari-hari atau terhadap kehidupannya sendiri. Namun lagi-lagi, masyarakat sudah diajak untuk bersiap diri menghadapi melenium baru itu. Lalu timbul pertanyaan, persiapan apa yang perlu dilakukan .

Pemahaman masyarakat terhadap berbagai dampak globalisasi ekonomi khususnya yang menyentuh kehidupan masyarakat banyak, masih sangat rendah. Oleh sebab itu, globalisasi ekonomi perlu disosialisasikan dengan sentuhan-sentuhan analisis secara memadai dalam nuansa ekonomi yang lebih bersifat praktis. Dengan demikian, masyarakat segera mengetahui berbagai dampak, tantangan dan peluang era globalisasi ekonomi serta berbagai cara yang perlu mereka lakukan.

Dalam era globalisasi ekonomi, berbagai perubahan yang bersifat struktural dan institusional akan banyak ditemui dalam sistim perdagangan internasional, industrialisasi, teknologi produksi dan informasi, dan bahkan pada sistem birokrasi. Perubahan-perubahan itu sudah menjadi kecenderungan umum tetapi sifatnya sangat strategis. Antara lain perubahan-perubahan itu membawa implikasi penting bagi dunia bisnis dan pemerintahan, terutama dalam hal penyesuaian-penyesuaian dibidang operasional dan struktur organisasi. Perkembangan ekonomi yang diwarnai oleh berbagai kecenderungan strategis itu jelas akan menimbulkan berbagai kesenjangan baru, terutama dalam hal sumber daya manusia dan teknologi antar negara, dan bahkan antar daerah (propinsi) sekalipun. Bagi sebagian



kalangan, globalisasi kadang-kadang diplesetkan sebagai *gombalisasi*, sesuatu yang tidak ada apa-apanya. Pihak yang optimistis menganggapnya sebagai masa depan yang penuh harapan, sementara pihak yang pesimistis cenderung meramalkan sebagai masa depan yang penuh ketidakpastian, bahkan sering dikatakan bahwa yang pasti itu adalah ketidakpastian itu sendiri.

Bagi kaum akademisi, globalisasi dianggap sebagai fenomena baru yang sangat menarik untuk dicermati, karena terlihat dengan jelas berlangsungnya proses transformasi global (D. Held dkk, 1999) yang makin nyata dalam bidang politik, tatanan territorial kenegaraan, budaya dan ekonomi. Akselerasi globalisasi terus meningkat seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi, transportasi, dan komunikasi. Paradigma ekonomi pun bergeser dari era ekonomi industri menuju era ekonomi informasi dan dari era manufaktur menuju era *mentofacture* (Marquardt, 1994).

D. Lima Misteri Globalisasi

Globalisasi telah membawa dampak luar biasa bagi tata kehidupan manusia. Diantara pakar yang mencatatnya adalah Jeffrey Sachs dalam tulisannya "*International Economics: Unlocking the Mysteries of Globalization*" dalam Foreign Policy Journal, Spring 1998. Sachs mempertanyakan empat hal pokok untuk mengungkap dan memecahkan misteri seputar globalisasi. *Pertama*, apakah globalisasi dapat mendongkrak perekonomian dunia secara lebih cepat, mengingat empat per lima penduduk dunia (sekitar 4,5 milyar orang) masih tinggal di negara-negara berkembang? Ataukah globalisasi justru akan meruntuhkan perekonomian dunia dan menjadikannya semakin terpuruk?

Kedua, apakah globalisasi akan meningkatkan atau justru mengurangi stabilitas perekonomian mikro? Apakah keruntuhan ekonomi pasar secara tiba-tiba dan tidak pernah dibayangkan sebelumnya, seperti yang terjadi di Meksiko pada tahun 1994 dan di Asia pada tahun 1997, merupakan indikasi retaknya proses globalisasi? Apakah perubahan sejauh ini masih dapat dikelola? Dengan kata lain, apakah benturan keras dalam mewujudkan kesejahteraan dunia masih dapat dihindari?

Ketiga, apakah globalisasi dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dunia, sehingga kesenjangan antarnegara, antarmasyarakat didunia dapat dikurangi? bila mungkin, apakah berkurangnya kesenjangan ini berimplikasi positif bagi pekerja kurang terampil dinegara maju; atau justru semakin meningkatkan tarik menarik kekuatan pasar.

Keempat, bagaimana lembaga pemerintah di tingkat local, nasional, maupun internasional menyesuaikan diri terhadap perubahan besar tersebut? dan, yang lebih penting, apa tanggung jawab masing-masing lembaga pemerintah dalam menyambut globalisasi yang penuh misteri tersebut?

Selain empat pertanyaan atau misteri yang dikemukakan Sachs, misteri kelima yang perlu dicermati dalam konteks Indonesia adalah: apakah globalisasi akan membuat Indonesia mampu bersaing atau justru terlempar dari persaingan pemasaran global? Pertanyaan yang lebih kongkrit adalah: bagaimana Indonesia menyikapi globalisasi? Lalu, dimana posisi Indonesia di tengah misteri globalisasi? Apakah globalisasi akan membawa Negara kita ke



arah yang lebih maju atau sebaliknya ke arus pusaran yang didominasi para pelaku dari negeri lain. Namun pertanyaan yang lebih tepat adalah bagaimana Indonesia mampu memecahkan misteri globalisasi dengan peningkatan sumberdaya manusia agar menjadi pelaku aktif, bukan sekedar obyek yang menjadi sasaran para pemain mancanegara. Untuk itu Indonesia harus mampu membangun daya saing melalui *knowledge creating organization and knowledge network* (Nonaka dan Takeuchi, 1996). Intinya, daya saing sebuah badan usaha sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi itu dapat mentransformasikan data untuk dianalisis sehingga menjadi informasi, dan informasi diberi penilaian (*judgement*) sehingga menjadi pengetahuan (*knowledge*). Dari pengetahuan inilah daya saing organisasi dapat diwujudkan. Pada akhirnya, barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan yang unggul akan selalu bertumpu pada strategi yang berbasis sumber daya (*resources based*) dan pengetahuan (*knowledge based*).

E. Tantangan dan Peluang

Memasuki era globalisasi ekonomi upaya mempertahankan laju pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan akan semakin berat. karena tantangan yang dihadapi semakin luas dan kompleks, diantaranya adalah: *Pertama*, persoalan ekonomi biaya tinggi dan masih rendahnya mutu modal manusia di berbagai sektor turut andil dalam memperbesar tantangan yang harus dihadapi. *Kedua*, pemberlakuan MEA secara komprehensif Desember 2015 membawa dampak dengan terbukanya lapangan kerja di bidang *technical services*, sehingga memungkinkan para pencari kerja dari negara anggota ASEAN dibidang keahlian tersebut dapat dengan leluasa bersaing untuk mendapatkan kesempatan yang terbaik. Karena itu pula, kalangan industri juga dapat memilih tenaga kerja terbaik yang dikehendakinya. Namun. kesempatan tersebut hanya berlaku bagi pekerja yang memenuhi standar kecakapan (*competency standard*) yang diakui dilingkungan ASEAN, yang diantaranya dapat berupa *certificate of competence* atau *licence to practice*.

Bagi Indonesia, sertifikat atau lisensi profesi ini belum membudaya sehingga jumlah pemilikinya masih sangat terbatas. *Ketiga*, untuk mendapatkan pengakuan internasional dengan prinsip *mutual recognition* maka sertifikat atau lisensi profesi tersebut harus melalui proses akreditasi dari lembaga atau pemegang otorita yang berkualifikasi internasional. Lembaga semacam ini di Indonesia masih langka, sebab keberadaan lembaga tersebut harus ditopang dengan sistem manajemen mutu yang baik dan modal manusia yang bermutu. *Keempat*, kian singkatnya daur hidup suatu teknologi seringkali mempersulit dalam upaya penguasaan teknologi suatu komoditi, karena segera muncul jenis teknologi baru yang lebih canggih. Begitu seterusnya sehingga sumberdaya manusia yang telah disiapkan senantiasa tertinggal oleh kemajuan teknologi. Kondisi seperti inilah yang senantiasa merupakan tantangan dan kesenjangan dalam pengembangan sumberdaya manusia dan penguasaan teknologi.

Berbagai tantangan di atas sebenarnya dapat dipecahkan melalui upaya sistimatis yang berorientasi kepada manajemen mutu, penguasaan teknologi, peningkatan kemampuan berinovasi dan berafiliasi. Dengan cara ini, sekaligus merupakan peluang untuk mengatasi



kesenjangan sumber daya manusia menjadi kekuatan ekonomi dan kekuatan berkompetisi. Untuk itu diperlukan langkah-langkah terobosan sebagai berikut:

1. Menaikkan dana pendidikan dan pelatihan yang dapat mengakselerasi pencapaian standar mutu sumber daya manusia "*world class standard*" yang kompetitif diberbagai bidang profesi
2. Dalam rangka mengejar kemajuan IPTEK, penyelenggara sistern pendidikan dan latihan (diklat) perlu segera disempurnakan. penyelenggaraan diklat awal sebelum seseorang bekerja dan diklat lanjutan merupakan mata rantai yang bertalian. Begitu juga dalam penyelenggaraan sistim pendidikan, perlu adanya penyempurnaan-penyempurnaan tertentu sehingga output pendidikan bukan hanya sekedar tahu apa yang diberi tahu, tetapi tahu apa yang seharusnya diketahui.
3. Untuk memacu peningkatan mutu dan daya inovasi, maka penyempurnaan terus-menerus terhadap pola belajar mengajar dapat dimulai dari tingkat dasar. Intinya upaya ini diorientasikan kepada pengembangan kreatifitas pengenalan awal terhadap penulisan ilmiah, serta laporan sistim kendali mutu melalui cara cara pembinaan yang merangsang tumbuhnya inovasi untuk mengutamakan "*need achiev merit*".
4. Pengusaan IPTEK yang berkelanjutan dalam rangka meningkatkan daya saing perlu diasiasi dengan melakukan beragam dan strata diklat yang dirajut sedemikian rupa menjadi satu jaringan yang komplementer dan terangkum padu dalam suatu sistem diklat yang mengedepankan pentingnya standar kompetisi, sertifikasi dan akreditasi.
5. Agar perpaduan antara keunggulan kompetitif dan komparatif dapat diakui semua kalangan dan dapat meningkatkan daya saing suatu. produk industri maka selain diperlukan dukungan sumberdaya manusia profesional juga perlu ditopang oleh lingkungan yang kondusif yang memungkinkan terciptanya efisiensi ekonomi secara menyeluruh di berbagai sektor ekonomi.

F. Apa yang Perlu Dilakukan dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)?

Diakui atau tidak, hingga saat ini masih banyak para pelaku bisnis yang enggan melakukan perubahan dalam penyesuaian diri terhadap kondisi baru, terlebih terhadapantisipasi kondisi baru. Champany dalam bukunya *Reengineering Management* menyatakan bahwa dalam bisnis itu bukan hanya dibangun berdasarkan kekuatan pasar semata, melainkan dalam masa transisi yang cepat para pelaku bisnis (manajer) harus mempunyai visi yang jelas mengenai masa depan. Mereka harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dan tanggap atas implikasi perubahan tersebut. Maka harus mampu menjelaskan kepada semua pihak mengenai posisi sekarang dan arah yang akan dituju. Mereka harus mampu mengambil manfaat dari kemajuan teknologi, memobilisir partisipasi seluruh pekerja dalam proses produksi, memberi kesempatan kepada para staf untuk imajinatif, bereksprimen dan berinovasi.

Lebih lanjut, dalam *Reengineering Management* tersebut menganjurkan perlunya melakukan perubahan mendasar baik dalam organisasi bisnis maupun dalam sistem dan



praktek manajemen. Termasuk didalam *reengineering* ini adalah pemikiran-pemikiran mengenai: perlunya membuat perubahan yang fundamental; perlunya menghasilkan loncatan perbaikan secara radikal; dan perlunya orientasi baru terutama pada proses (target) bukan hanya kepada tugas, pekerja, orang dan struktur. Pemikiran di atas dapat diterjemahkan secara lebih operasional dalam hubungannya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) melalui:

Pertama, perlunya menyusun kembali organisasi bisnis yang lebih ramping dan otonomi. Hal ini dilatar belakangi pemikiran bahwa bisnis skala besar cenderung bertindak lamban dalam melayani konsumen karena terhambat oleh sekat-sekat birokrasi. Sebaliknya pada organisasi bisnis yang lebih ramping lebih mudah didorong menjadi lincah, fleksibel dan cepat mengambil keputusan dan selalu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen.

Kedua, perlunya memperpendek struktur organisasi. Langkah ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemajuan teknologi informasi memungkinkan skat-skat birokrasi dapat dikurangi dan para pimpinan dapat berkomunikasi langsung dengan tenaga-tenaga supervisi dan bahkan langsung dengan para pekerja.

Ketiga, perlunya merencanakan ulang organisasi bisnis dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan dalam hal: penggabungan beberapa jabatan yang memungkinkan suatu pekerjaan dapat dikerjakan lebih sedikit pekerja; perubahan dari unit-unit kerja menjadi tim kerja berdasarkan proses; perubahan jabatan dari sejumlah tugas menjadi pekerja yang menjadi multidimensional; perubahan struktur organisasi dari hirarki model piramid lancip menjadi hirarki model gantung baju; dan perubahan peran pimpinan dari mengawasi menjadi memberdayakan pekerja.

Keempat, perlunya merencanakan ulang manajemen aparatur pemerintah dan orientasi fungsi-fungsi pemerintahan, yaitu fungsi melayani menuju memberdayakan, dan dari praktek birokratis menuju *entrepreneurship*.

Kelima, dalam masa perubahan yang cepat ini, para manajer harus mempunyai visi yang jelas mengenai masa depan.

Keenam, menghadapi era globalisasi ekonomi dan dalam rangka mengatasi kesenjangan sumberdaya manusia, perlu menciptakan kompetensi inti (*core competencies*) karena pengembangan dan aplikasi kompetensi inti berhubungan erat dengan daya saing strategis bagi perusahaan global. Dengan demikian, kompetensi merupakan factor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja, sehingga kompetensi inti merupakan penentu utama yang sesungguhnya dalam strategi perusahaan.

G. Strategi Peningkatan Mutu Sumberdaya Manusia

Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi, secara perlahan tapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumberdaya manusia di lingkup apapun dalam bisnis. Grant (1995), menyatakan aspek penting yang menyangkut sumber daya tangible SDM adalah peningkatan



keterampilan dan kemampuan SDM secara individu maupun kelompok. Berbagai kompetensi yang terkait dengan kedua konteks pengembangan SDM ini meliputi: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi sesama, dan (4) kompetensi *teamwork*.

Intangible asset menjadi sumber daya yang terasa sangat mahal karena menyangkut penguasaan ilmu pengetahuan, proses pembelajaran kolektif, dan reputasi. Pengetahuan (*knowledge*) adalah kepemilikan dari organisasi atau wilayah atas informasi, kemampuan, kesadaran, pengakuan, pengalaman, *acquaintance*, dan pengertian. Pengetahuan ini dikategorikan menjadi tiga kelompok, yakni (1) *human capital*, (2) *structural capital*, dan (3) *relational capital*. *Human capital* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dari suatu organisasi atau kawasan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. *Structural capital* adalah cara komponen-komponen di dalam organisasi atau didalam kawasan disistematiskan, diinternalisasikan, dan diproses. Sementara *relational capital* adalah hubungan-hubungan yang ada antara komponen-komponen di dalam organisasi atau di dalam kawasan serta hubungannya dengan dunia internasional.

Disamping itu, factor proses belajar merupakan factor terpenting lainnya dalam meningkatkan kompetensi SDM. Faktor ini seringkali diasosiasikan dengan paradigma *learning* dan *learning organization* seperti dikembangkan oleh Senge (1992), Marquardt (1996), Espejo (1996) dan lain-lain. Mills dan Friesen mengartikan *learning organization* sebagai organisasi yang mampu menciptakan inovasi internal atau pembelajaran yang konsisten. Konsep ini sebenarnya tidak terlalu baru karena Joseph Schumpeter (1934) pernah menggariskan bahwa inovasi merupakan komponen sentral bagi organisasi yang ingin berkompetisi. Namun konsep kompetisi tersebut tidak dijelaskan secara rinci pada tingkat organisasi mikro sebagaimana yang banyak diuraikan dalam konsep *learning organization*.

Konsep pembelajaran tidak hanya dapat diterapkan pada skala mikro seperti organisasi atau perusahaan, tetapi juga pada konteks organisasi makro, yakni Negara. Karena itu kita mengenal konsep *learning nation*. Seperti halnya organisasi bisnis maupun nirlaba, Negara atau lebih spesifik lagi birokrasi juga bisa menerapkan *learning organization* yang intinya, menurut Marquardt (1996), setiap organisasi yang ingin langgeng harus senantiasa mau mentransformasi diri terhadap lingkungan agar mampu mengelola *knowledge* organisasi, meningkatkan keterampilan, memanfaatkan teknologi, memberdayakan SDM, dan memperluas pembelajaran.

KESIMPULAN

Sebagai penutup dari tulisan ini ada beberapa kesimpulan penting yang perlu dikemukakan:

1. Berbagai kecenderungan strategi yang perlu disimak perkembangannya dan sedapat mungkin perlu diterjemahkan menjadi peluang dalam meningkatkan daya saing dan merubah potensi sumberdaya menjadi kekuatan ekonomi yang tangguh.
2. Perubahan mendasar dalam organisasi bisnis perlu dilakukan sejalan dengan perubahan teknologi produksi dan teknologi informasi. Begitu pula terhadap



perubahan manajemen aparatur pemerintahan dan orientasi fungsi pemerintahan.

3. Rekayasa ulang orientasi bisnis hendaknya mampu menciptakan aktivitas bisnis menjadi fleksibel dan lincah, cepat mengambil keputusan dan melayani konsumen.
4. Untuk memperkecil kesenjangan sumberdaya manusia sebagai akibat perkembangan ekonomi berkenaan dengan berbagai kecenderungan strategis yang diperkirakan akan terjadi seputar globalisasi ekonomi, maka arah pengembangan sumberdaya manusia difokuskan pada pengembangan dan peningkatan mutu profesionalisme disemua tingkat melalui peningkatan kompetensi inti dalam manajemen mutu, penguasaan teknologi dan komunikasi bahasa internasional.
5. Walaupun dampak globalisasi ekonomi dan kecenderungan strategis dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), belum berpengaruh secara signifikan terhadap perkembangan ekonomi daerah, terutama di pedesaan, namun upaya mensosialisasikan tentang Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) baik terhadap peluang dan ancaman terhadap sosial ekonomi masyarakat perlu dilakukan. Hal ini penting agar masyarakat mengetahui apa yang perlu disiapkan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) itu.
6. Penyelenggaraan program sertifikasi pelatihan untuk menciptakan kompetensi inti melalui *learning organization* yang intinya, menurut Marquardt (1996), setiap organisasi yang ingin langgeng harus senantiasa mau mentransformasi diri terhadap lingkungan agar mampu mengelola *knowledge* organisasi, meningkatkan keterampilan, memanfaatkan teknologi, memberdayakan SDM, dan memperluas pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Champany, James, (1996). *Reengineering Management*, Harper Business, New York.
- Grant M.R., (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Technique, and Applications*, Massachusetts: Balckwell.
- Held, David, et. Al., (1999), *Global Transformations*, Cambridge. Polity Press.
- Kopelman, Richard, (1996). *Managemen Productivity in Organization; Aprectical People Oriented Perspective*, Mc.Graw-Hill Book, Co, Singapura.
- Kuncoro Jakti, D, (1996). *Indonesian Economy Toward The Twenty First Country*, Institute of Developing Economics, Tokyo
- Marquardt, M.J. (1997), *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement And Global Success*, New York: McGraw-Hill
- Santoso Amri, Dkk. (1995). *Sumber daya Manusia untuk Indonesia Masa Depan*, PT. Cita Putra Bangsa, Jakarta.
- Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, London: Century.



Simanjuntak Payaman, (1993). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Memanfaatkan Peluang Bisnis*. Orientasi Ilmiah Disampaikan Pada Wisuda Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Krisnadwipayana, Jakarta 20 Nopember 1993