

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK & KARAKTERISRIK SISTEM PENDUKUNGNYA : SEBUAH TINJAUAN

Denok Sunarsi
Universitas Pamulang
Email: denoksunarsi@unpam.ac.id

Abstrak

Perubahan mendasar yang terkait dengan reformasi manajemen publik diarahkan ke arah budaya kewirausahaan yang berorientasi bisnis dan dorongan untuk menciptakan sumber daya manusia baru yang mampu memimpin dan melaksanakan reformasi. Jelas bahwa pendekatan pengembangan sumber daya manusia (PSDM) saat ini tidak memadai untuk memastikan pengembangan seperangkat kompetensi baru kepada pegawai negeri dan menciptakan lingkungan yang mendukung lembaga pemerintah dalam meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan proses pembelajaran skala besar terkait dengan perubahan budaya dan prosedural. Jelas bahwa pengembangan SDM harus mengambil peran dan posisi yang lebih strategis dalam lembaga pemerintah. Oleh karena itu, tantangan utama adalah untuk menentukan karakteristik yang memungkinkan untuk Pengembangan SDM strategis muncul di lembaga pemerintah.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Reformasi Manajemen Publik, Pelayanan Sipil

A. PENDAHULUAN

Perubahan mendasar yang berhubungan dengan tren reformasi manajemen publik mengarah kepada budaya kewirausahaan yang lebih berorientasi bisnis dan dorongan untuk menciptakan sumber daya manusia baru yang mampu mengarahkan

mengimplementasikan reformasi manajemen publik. Tantangan tersebut terkait dengan tekanan-tekanan yang diciptakan oleh reformasi manajemen publik dalam rangka menciptakan seperangkat kompetensi baru yang dibutuhkan oleh lembaga-lembaga pemerintah, yang mana pegawainya harus lebih produktif dan berorientasi pada

kinerja, lebih mampu menempatkan perubahan organisasi dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, lebih banyak membangun kemitraan / berorientasi jaringan, dan mampu menegosiasikan agenda yang saling bertentangan. Serta lebih baik dalam mengelola sumber daya fisik, keuangan, dan / atau manusia yang langka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya (Billis, 2003).

Ini memerlukan transformasi signifikan fungsi sumber daya manusia pada umumnya dan tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia (SDM) khususnya, menciptakan peluang kerja khusus bagi karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang diperlukan dan mendorong peluang pengembangan diri yang lebih tinggi untuk memfasilitasi pelaksanaan publik. Reformasi manajemen. (Wang dan Mclean, 2002).

Oleh karena itu, tujuan dari artikel ini adalah untuk membahas

dan menguraikan karakteristik yang memungkinkan dari sistem PSDM strategis, yang akan memfasilitasi pengembangan kompetensi yang tepat dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan implementasi reformasi manajemen publik yang menjangkau luas.

PSDM sebagai sebuah konsep adalah kompleks dan bermasalah dan dapat diteliti dari banyak perspektif, dengan fokus pada akar yang diperdebatkan dalam disiplin ilmu ekonomi, teori organisasi dan psikologi. Penelitian teoritis yang disajikan dalam artikel ini didasarkan pada teori organisasi, terutama berfokus pada proses pembelajaran organisasi dan perubahan yang dibawa oleh reformasi manajemen publik. Ini juga memperhitungkan disiplin ilmu lain dan perspektif seperti teori sistem, kemampuan dan perspektif perubahan.

Artikel ini disusun dalam tiga bagian. Bagian pertama meninjau perubahan saat ini di sektor publik sambil memberikan perhatian khusus pada perkembangan di layanan sipil dan bidang

manajemen sumber daya manusia. Pada bagian kedua, perlunya pendekatan baru untuk PSDM di tinjau. Bagian ketiga dari artikel ini membahas berbagai perspektif PSDM, termasuk pendekatan strategis PSDM. Akhirnya, karakteristik yang memungkinkan dari sistem PSDM strategis untuk memfasilitasi reformasi manajemen publik didefinisikan.

B. METODE

Metode yang dipakai pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi literatur. Studi literatur disini dilakukan dengan cara mencari artikel-artikel yang berhubungan dengan karakteristik pendukung untuk sistim perkembangan sumber daya manusia strategis yang kemudian di analisa sehingga menjadi bahan penelitian ini.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Reformasi Manajemen Publik: Dampak Terhadap

Kebijakan Sumber Daya Manusia

Reformasi manajemen publik adalah fenomena hibrida yang terus berkembang dengan beragam ide dan praktik. Dalam hal elemen yang terdiri, alat dan teknik, reformasi manajemen publik menyediakan "keranjang belanja" dari mana para reformis dapat memilih sesuai dengan kondisi dan prioritas lokal. Penulis seperti Hood dan Lodge, (2001) telah menggambarkan dan mengkategorikan lintasan yang berbeda dari reformasi yang mencakup pengukuran kinerja, perampingan, desentralisasi, korporatisasi, manajemen kinerja, devolusi manajemen, kompetisi dan pemberdayaan warga dan karyawan, dll.

Dua dekade terakhir menyaksikan bukan berkurangnya laju reformasi manajemen publik tetapi munculnya masalah yang lebih kompleks dan reformasi berkelanjutan. Perkembangan terkini telah mengalihkan fokus dari "marketisasi" layanan publik ke arah *Good Governance* yang baik, sehingga menjadikannya tugas utama

manajemen publik. Gagasan *Good Governance* yang baik muncul dari asumsi tentang status hak individu atas properti, pelanggaran pribadi, kesetaraan dan ganti rugi berdasarkan hukum, partisipasi dalam pengambilan keputusan kolektif, dan tugas dan kewajiban sebagai warga negara (Chapman, 1999). Saat ini, perhatian terhadap efisiensi sedang digantikan oleh masalah *Good Governance*, manajemen risiko, adaptif, tindakan kolaboratif dan kebutuhan untuk memahami dampak kebijakan terhadap masyarakat.

Reformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pusat dari upaya reformasi sektor publik kontemporer (Saide dan Stewart, 2005), karena jika pemerintah tidak dapat merekrut dan merekrut orang-orang berbakat di tempat dan waktu yang tepat, dan jika mereka tidak dapat memotivasi, mengembangkan, dan pertahankan individu-individu itu, maka kinerja pemerintah akan lebih baik. Akibatnya, di sejumlah negara, model tradisional manajemen SDM telah digantikan oleh model baru

manajemen staf. Pola konvensional "manajemen ayah" telah memberi jalan bagi "manajemen rasional" (Budhwar dan Boyne, 2004). Praktik ketenagakerjaan yang seragam dan standar telah digantikan oleh fleksibilitas dan perbedaan.

Individualisasi praktik manajemen SDM adalah salah satu elemen kunci reformasi. Banyak negara seperti Inggris, Selandia Baru, Swedia, Kanada, Denmark, dan lainnya telah bergerak ke arah individualisasi pengaturan layanan sipil terkait dengan proses seleksi, jangka waktu pengangkatan, pemutusan hubungan kerja, pembayaran dan manajemen kinerja (Chapman, 1999). Pergerakan menuju pekerjaan yang lebih sementara dan menjauh dari karier seumur hidup tampaknya didorong terutama oleh kebutuhan akan peningkatan responsif dan fleksibilitas di sektor publik dan oleh kenyataan pasar tenaga kerja kontemporer. Layanan publik tidak lagi menawarkan jaminan "pekerjaan seumur hidup" dan gaji yang ditentukan oleh nilai dalam hierarki, atau promosi berdasar

senioritas (Budhwar dan Boyne, 2004). Sebaliknya, banyak pekerja yang ditawarkan kontrak paruh waktu atau sementara dan gaji dan prospek karier staf terkait dengan persepsi manajer lini tentang kinerja mereka. Di beberapa negara, sementara pekerjaan seumur hidup di pemerintahan tetap terlindungi, kontrak berjangka untuk jabatan digunakan untuk meningkatkan tanggung jawab individu atas kinerja: sementara pegawai negeri tetap di layanan publik, masa tinggal mereka dalam posisi tidak dijamin lagi, tetapi lebih tergantung pada kinerja mereka.

Sebagian besar negara OECD juga telah bergerak ke arah desentralisasi tanggung jawab MSDM. Beberapa negara, terutama dengan sistem berbasis posisi, telah mengalihkan tanggung jawab SDM dari badan MSDM pusat ke kementerian, yang lain menyederhanakan aturan dan prosedur, beberapa memperkenalkan kebijakan MSDM yang lebih fleksibel. Bahkan di negara-negara di mana desentralisasi wewenang sangat

terbatas, badan-badan MSDM pusat mengembangkan berbagai jenis kebijakan fleksibel dan prosedur birokrasi yang lebih sedikit. Dua kecenderungan penting diperhatikan: negara-negara dengan sistem pelayanan sipil berbasis posisi cenderung memperkuat peran badan manajemen sumber daya manusia pusat mereka dan memiliki sistem manajemen yang lebih terpusat untuk pegawai negeri senior daripada sebelumnya, dan negara-negara dengan karir tradisional. sistem berbasis cenderung meningkatkan jumlah pos yang terbuka untuk kompetisi dan mendelegasikan praktik manajemen sumber daya manusia ke departemen lini dan tingkat hierarki yang lebih rendah (OECD, 2004c).

Peran badan SDM pusat juga bergeser dari kontrol terperinci ke memberikan pedoman dan menetapkan standar. MSDM dipandang sebagai perusahaan strategis yang selaras dengan nilai-nilai organisasi, misi dan visi (Ingraham dan Rubaii, 2007). Akibatnya, kebutuhan yang

meningkat untuk memastikan bahwa kebijakan sumber daya manusia terkait dengan tujuan manajerial dan organisasi ditekankan dalam sistem MSDM yang terdesentralisasi. Menurut Baird & Meshoulam, (1988), pendekatan strategis untuk manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk menyelaraskan SDM dengan tujuan strategis organisasi dan untuk mengintegrasikan manajemen SDM dengan manajemen organisasi. Spesialis SDM dipanggil tidak hanya untuk menjadi efisien, tetapi juga untuk mempromosikan agenda sosial seperti pekerjaan yang setara dan kesetaraan (Ingraham dan Rubaii, 2007).

2. **Kebutuhan Pendekatan Baru untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Jelas bahwa perubahan yang diperkenalkan oleh reformasi manajemen publik telah meminta kompetensi dan perilaku baru dari pegawai negeri. Misalnya, pengenalan mekanisme pasar me gharuskan pemerintah untuk

mengembangkan manajemen kontrak dan keterampilan komersial, serta kapasitas untuk mengelola proses outsourcing. Kapasitas kepemimpinan yang luar biasa diperlukan untuk mengendalikan sistem tata kelola terdistribusi yang terpecah-pecah, menyelaraskan kebijakan, prosedur, dan perilaku pegawai negeri. Keberhasilan penerapan sistem manajemen kinerja tergantung pada kapasitas PNS untuk memahami, menganalisis, dan memanfaatkan informasi kinerja serta sistem insentif yang tersedia untuk memotivasi mereka. Selain itu, pegawai negeri yang menghadapi reformasi diperlukan untuk mengelola tidak hanya perubahan struktural, prosedural dan budaya

yang radikal yang terlibat, tetapi juga implikasi perubahan pribadi yang menimbulkan kecemasan (Herzog, 1991).

Selain itu, meskipun potensi SDM yang diakui secara luas untuk meningkatkan dan memfasilitasi pelaksanaan reformasi, bukti menunjukkan bahwa fungsi SDM masih kurang dimanfaatkan dalam

proses reformasi, dan penerapan kebijakan SDM telah menjadi bagian terbaik (World Bank, 2006; Dan, 2007). Beberapa tantangan penting terkait pengembangan sumber daya manusia ditekankan oleh penulis yang berbeda (Ramachandra, 2011; Dan, 2007) dan dirangkum di sini. Pertama, kurangnya pendekatan sistematis dan sifat pelatihan dan pengembangan yang sangat terfragmentasi dan reaktif di sebagian besar sistem administrasi. Kedua, kurangnya keselarasan dan integrasi kebijakan SDM dengan strategi organisasi, termasuk tujuan dan sasaran strategi reformasi manajemen publik. Keempat, ketidakmampuan spesialis PSDM untuk mengambil peran strategis dalam mengatasi masalah organisasi, serta kapasitas manajer lini yang tidak memadai untuk memikul tanggung jawab PSDM. Akhirnya, PSDM terutama dikaitkan dengan kegiatan pelatihan formal, biasanya ditentukan oleh undang-undang layanan sipil, dan terutama didorong oleh pasokan. Demikian pula, program pelatihan sangat seing berfokus pada

pengembangan keterampilan untuk tantangan ad hoc daripada berputar di sekitar pengembangan pegawai negeri yang berkelanjutan mengingat masalah kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Salah satu tujuan pelatihan dan pengembangan yang paling penting, yang dapat diamati di berbagai negara, adalah untuk berkontribusi pada implementasi reformasi manajemen publik dan proses modernisasi. Namun, bukti tentang penyelarasan tujuan pelatihan dan pengembangan dengan strategi Reformasi Manajemen Publik masih kurang (World Bank, 2006). Berdasarkan laporan World Bank (2006), tidak adanya sistem manajemen dan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi dengan baik umumnya dipandang sebagai salah satu hambatan paling serius dalam penciptaan sistem manajemen publik yang canggih di negara anggota Uni Eropa yang baru

Singkatnya, jelas bahwa pendekatan saat ini untuk PSDM tidak memadai untuk memastikan

pengembangan seperangkat kompetensi pegawai negeri baru dan untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan dalam lembaga pemerintah yang meningkatkan kapasitas organisasi untuk melakukan pembelajaran skala besar proses yang terkait dengan perubahan budaya dan prosedural utama (Wholey, 1983) yang dibawa oleh reformasi manajemen publik. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk transformasi yang signifikan dari tanggung jawab PSDM untuk mencerminkan tuntutan dan realitas baru dari sektor publik.

3. Karakteristik Utama Sistem PSDM Untuk Memfasilitasi Reformasi Manajemen Publik Pendekatan Teoritis Untuk PSDM Dan Kemunculan PSDM Strategis

PSDM adalah konsep multi-aspek dan subjek perdebatan yang sedang berlangsung, dengan banyak kerumitan di sekitar area sebagian karena kurangnya kesepakatan tentang bagaimana PSDM

dikonseptualisasikan, didefinisikan dan dibedakan. Untuk tujuan artikel ini, PSDM didefinisikan sebagai proses memfasilitasi kapasitas pembelajaran terkait pekerjaan jangka panjang pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui pembelajaran terstruktur dan tidak terstruktur serta kegiatan non-pembelajaran untuk meningkatkan kinerja organisasi. PSDM telah memperoleh dasar konseptualnya dari tiga area luas yaitu teori organisasi, ekonomi dan psikologi (Fenwick, 2004). Menurut Ogbonna (1992), perspektif psikologis mempromosikan masalah motivasi, pembelajaran dan kepemilikan. Ini menangani masalah kontrak psikologis yang berusaha untuk membuat konsep hubungan kerja menggunakan gagasan harapan, persepsi dan kewajiban. Pada saat yang sama, teori organisasi berfokus pada proses dan perubahan pembelajaran organisasi. Ini juga berkaitan dengan pembentukan organisasi pembelajaran. Dimensi ekonomi menekankan investasi dalam

sumber daya manusia dan berfokus pada teori berbasis sumber daya.

Jelas bahwa PSDM dikaitkan dengan banyak disiplin ilmu terkait; Namun, "organisasi pembelajaran" dan "kinerja" dapat disebut sebagai perspektif kunci untuk membahas PSDM. Literatur tidak sepenuhnya berteori perbedaan antara kedua perspektif - belajar dan kinerja - dan Garavan (1997) mempertanyakan apakah perbedaan mendasar seperti itu memang ada. Ada sejumlah masalah sehubungan dengan hubungan timbal balik antara kedua perspektif, dan beberapa pakar menyarankan bahwa pertimbangan rinci harus diberikan untuk proses pembelajaran. organisasi, dan potensi mereka harus memenuhi kinerja dan tujuan pembelajaran. Selain itu, prinsip-prinsip teori sistem memberi tahu kita bahwa tidak ada satu elemen pun dari sistem yang dapat dilihat secara terpisah dari elemen lainnya. Campur tangan hanya dalam satu elemen sistem tanpa menciptakan kongruensi di bagian lain sistem tidak akan mengarah pada perubahan sistemik. Oleh karena itu,

bahkan jika PSDM semakin peduli dengan memfasilitasi pembelajaran individu, tim dan organisasi sebagai kunci keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan, keberhasilan kebijakan PSDM akan diukur oleh dampaknya terhadap kinerja bisnis. Dengan demikian, jika PSDM ingin berdampak pada pengembangan organisasi, tujuan kinerja tidak dapat diabaikan.

Kegiatan PSDM dipandang memiliki potensi untuk mengakomodasi perubahan saat ini dalam hubungan kerja di sektor publik dan untuk memudahkan pergeseran menuju jenis hubungan berbasis kinerja. Pada saat yang sama, komitmen pegawai negeri sipil kepada organisasi dapat diperkuat dengan menawarkan kesempatan belajar dan mendorong pengembangan diri yang lebih besar di antara pegawai negeri sipil. Perspektif yang berubah menunjukkan bahwa PSDM dapat membantu organisasi pemerintah untuk berhasil dalam lingkungan yang selalu berubah dengan memastikan bahwa tingkat pembelajarannya sama atau bahkan

lebih tinggi daripada tingkat perubahan dalam sistem. Yang paling penting, PSDM dipandang penting dalam menghasilkan kompetensi dan perilaku yang sesuai yang dinyatakan dalam strategi kelembagaan.

Strategis PSDM telah menjadi komponen penting dari MSDM sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pembentukan hubungan SDM yang kuat dengan tujuan dan sasaran organisasi serta pengungkitan strategis proses pembelajaran dan pengembangan untuk menghasilkan dan meningkatkan perilaku yang sesuai dan kompetensi inti dari organisasi.

Pendekatan strategis untuk PSDM mengintegrasikan dua perspektif utama - pembelajaran dan kinerja, dan telah dipromosikan oleh banyak sarjana terkemuka. Pendekatan tersebut mengindikasikan bahwa intervensi PSDM hanya bernilai sampai taraf mereka memfasilitasi organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perhatian utama PSDM haruslah membangun hubungan

yang kuat dengan tujuan strategis organisasi dan pengembangan lingkungan kerja yang memfasilitasi pembelajaran.

Pendekatan ini bermanfaat dalam konteks reformasi manajemen publik. Perubahan mendasar yang diperkenalkan oleh reformasi perlu mengubah secara radikal pola pikir pegawai negeri dan untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah secara signifikan. Dalam konteks ini, penyelarasan PSDM dengan strategi kelembagaan dan pada gilirannya dengan tujuan reformasi manajemen publik sangat penting. Konsekuensinya, strategi kelembagaan perlu dinyatakan dalam istilah perilaku dan diimplementasikan melalui sistem PSDM strategis yang memfasilitasi pembelajaran dan menghasilkan perilaku dan kompetensi yang sesuai.

Dengan demikian, pertanyaan kuncinya adalah: Apa karakteristik yang memungkinkan untuk PSDM strategis muncul di lembaga pemerintah?

Karakteristik Utama Dari Sistem PSDM Untuk Memfasilitasi Reformasi Manajemen Publik

Berdasarkan analisis literatur ilmiah yang komprehensif, kami menyatakan bahwa sistem PSDM akan dianggap memiliki nilai strategis dalam konteks reformasi manajemen publik hanya jika memiliki kemampuan untuk mengembangkan lingkungan yang mendukung untuk belajar, di mana ada hubungan yang jelas antara PSDM dan tujuan strategis lembaga pemerintah, yang pada gilirannya telah diselaraskan dengan tujuan reformasi manajemen publik. Konsekuensinya, strategi kelembagaan perlu dinyatakan dalam istilah perilaku dan diimplementasikan melalui sistem PSDM strategis yang memfasilitasi pembelajaran dan menghasilkan perilaku dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan reformasi manajemen publik dan melakukan hal ini secara berkelanjutan.

Sistem PSDM strategis me definisikan organisasi ya g

matang secara strategis dalam hal PSDM memiliki kapasitas untuk belajar dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan di mana PSDM membentuk strategi organisasi. PSDM tidak lagi terbatas pada pelatihan, tetapi diperluas untuk memfasilitasi dan mendukung proses pembelajaran dalam suatu organisasi, dengan fokus pada berbagai bentuk pembelajaran, termasuk pembelajaran informal dan insidental (Tjepkema dkk, 2000).

Belajar dianggap sebagai bagian normal dari pekerjaan sehari-hari, dan bekerja dipandang sebagai sumber belajar yang kaya.

Namun, agar sistem PSDM strategis muncul, beberapa karakteristik yang memungkinkan harus ada, yang penting untuk memfasilitasi proses PSDM strategis. Ada atau tidak adanya karakteristik ini akan mempengaruhi tingkat kematangan PSDM di lembaga pemerintah dan akan mengantisipasi keberhasilan implementasi reformasi manajemen publik.

Kebijakan nasional yang mendukung dalam bidang SDM sangat penting untuk memastikan koherensi dan koordinasi dalam sistem dan memberikan prinsip panduan untuk implementasi kebijakan SDM dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia yang terdesentralisasi. Yang penting, ini menegaskan pentingnya diberikan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pembangunan nasional secara keseluruhan.

Model layanan sipil mempengaruhi pengembangan dan implementasi kebijakan dan strategi PSDM. Sistem layanansipil tradisional berbasis karir membatasi fleksibilitas kebijakan SDM. Dalam sistem berbasis karir, pegawai negeri dipekerjakan biasanya berdasarkan gelar sarjana, kredensial akademik dan / atau ujian pegawai negeri. Hal ini ditandai dengan kemungkinan masuk lateral yang terbatas dan penekanan kuat pada pengembangan karier. Sistem dengan karakteristik struktural lain (berbasis posisi) lebih fleksibel dan

menyerupai tradisi pekerjaan di sektor swasta. Dalam model ini, fokus ditempatkan pada pemilihan kandidat yang paling cocok untuk setiap posisi.

PSDM membentuk strategi organisasi. Peran SDM dalam lembaga pemerintah harus proaktif dalam membentuk pengembangan strategi kelembagaan (Sthapit, 2010). Spesialis PSDM harus dilibatkan tidak hanya pada tahap implementasi pengembangan Strategi, tetapi juga dalam tahap perumusan pengembangan Strategi. Institusi pemerintah yang paling strategis memiliki proses pembelajaran yang benar-benar meningkatkan sifat dan kualitas strategi organisasi.

Kepemimpinan manajemen senior. Kebijakan PSDM harus "dimiliki" dan dihargai oleh kepemimpinan dalam arti bahwa mereka secara aktif terlibat dalam pengembangan dan berkomitmen untuk implementasi kebijakan dan strategi PSDM (McGirr dkk, 2005).

Lingkungan belajar yang mendukung. Dalam periode perubahan cepat terkait dengan

implementasi reformasi manajemen publik, konsekuensi dari tantangan dan perubahan berarti bahwa pegawai negeri harus lebih fleksibel dan melakukan pembelajaran berkelanjutan daripada pelatihan berkala. Fasilitasi pembelajaran dan pengembangan hanya dapat terjadi di lingkungan yang mendukung di mana ada hubungan yang jelas antara PSDM dan strategi kelembagaan dan pembelajaran tertanam dalam kehidupan lembaga pemerintah.

Integrasi PSDM dan kemitraan strategis dengan MSDM.

PSDM adalah satu, tetapi merupakan bagian penting dari paket kegiatan MSDM yang lebih luas; itu terintegrasi dengan baik dengan kegiatan MSDM, sejauh mereka dipandang sebagai satu dan sama (Sthapit, 2010). Kompetensi dan perilaku yang diperlukan dihasilkan oleh PSDM, tetapi sangat penting untuk mempertahankan dan memperkuat mereka dengan bantuan domain MSDM lainnya - seleksi, penilaian, penghargaan dan komunikasi (Bruns, 2014).

Spesialis PSDM sebagai konsultan perubahan organisasi.

Ada pergeseran dari situasi di mana pelatihan merupakan tanggung jawab utama spesialis SDM dan SDM menjadi tanggung jawab bersama manajemen lini, karyawan, dan spesialis SDM (Tjepkema dkk. 2001). Spesialis PSDM harus memainkan peran inovatif dan strategis dan memfasilitasi perubahan. Mereka harus proaktif daripada hanya reaktif dan melihat diri mereka dalam peran sentral dan strategis daripada periferal dan operasional (Ogbonna, 1992).

Kemitraan strategis dengan manajer lini.

Hal ini dianggap penting bahwa kegiatan PSDM aktual dilakukan oleh manajer lini, sementara spesialis PSDM memberikan bantuan dan saran (Harrison 2002). Ini harus membantu untuk menutup kesenjangan antara kinerja individu dan organisasi dan dengan cara itu untuk meningkatkan kualitas intervensi PSDM (Ramachandra dkk, 2011). Kegiatan PSDM semakin banyak diserahkan kepada manajer lini, mereka diharapkan memikul

tanggung jawab yang lebih besar untuk mengembangkan bawahan mereka.

Evaluasi efektivitas biaya intervensi PSDM harus dilakukan, membahas apakah tujuan strategis dan kebutuhan lembaga pemerintah telah dipenuhi dan apakah kinerja organisasi telah ditingkatkan melalui intervensi pembelajaran. Evaluasi juga harus menyediakan mekanisme yang dapat digunakan untuk mengamankan Keunggulan PSDM di antara manajer senior, manajer lini dan spesialis MSDM. Jika manajemen senior dapat melihat spesialis SDM sebagai mitra bisnis karena mereka berbicara dalam bahasa yang sama dan dapat membuktikan bahwa kontribusi mereka bermanfaat, maka PSDM strategis akan muncul dan berkembang .

D.KESIMPULAN

Jelas bahwa pendekatan PSDM saat ini tidak memadai untuk memastikan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil yang baru dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dalam

lembaga pemerintah yang meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengambil proses pembelajaran skala besar yang terkait dengan perubahan mendasar yang dibawa oleh reformasi manajemen publik. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk transformasi yang signifikan dari tanggung jawab PSDM untuk mencerminkan tuntutan dan realitas baru dari sektor publik.

Sistem PSDM akan dianggap memiliki nilai strategis dalam konteks reformasi manajemen publik hanya jika memiliki kemampuan untuk mengembangkan lingkungan yang mendukung untuk belajar, di mana ada hubungan yang jelas antara PSDM dan tujuan strategis pemerintah. lembaga-lembaga nasional, yang pada gilirannya telah diselaraskan dengan tujuan reformasi manajemen publik. Strategis PSDM adalah prasyarat untuk budaya belajar muncul dan untuk organisasipembelajaran untuk berkembang. Begitu PSDM strategis adalah kenyataan, budaya belajar juga harus ada. Satu elemen

tidak bisa ada tanpa yang lain. Yang penting, PSDM tidak lagi terbatas pada pelatihan, tetapi diperluas untuk memfasilitasi dan mendukung proses pembelajaran dalam suatu organisasi, dengan fokus pada berbagai bentuk pembelajaran, termasuk pembelajaran informal dan insidental (Tjepkema dkk, 2001).

Namun, untuk PSDM strategis untuk bergabung, beberapa karakteristik yang memungkinkan penting, seperti kebijakan nasional yang mendukung di bidang PSDM, sistem layanan sipil yang fleksibel dan berbasis prestasi, kepemimpinan manajemen senior, lingkungan belajar yang mendukung, integrasi PSDM dan kemitraan dengan MSDM, kemitraan strategis antara PSDM dan manajer lini. Juga, spesialis PSDM harus dapat memainkan peran konsultan perubahan organisasi, dan evaluasi efektivitas biaya intervensi PSDM harus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128
- Billis, D. (2003) Sectors, Hybrids, and Public Policy: The Voluntary Sector in Context, Paper Presented to the Annual Meeting of ARNOVA November, Denver
- Bruns, H. J. (2014). HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development?. *Business Research*, 7(1), 1-49.
- Budhwar, P. S., & Boyne, G. (2004). Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 346-370.
- Chapman, R. A. (1999). The Importance of Modernising Government. *Teaching Public Administration*, 19(1), 1-18.
- Dan, S., & Pollitt, C. (2015). NPM Can Work: An optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, 17(9), 1305-1332.

- Fenwick, T. J. (2004). Toward a critical HRD in theory and practice. *Adult Education Quarterly*, 54(3), 193-209.
- Garavan, T. N. 1997. "Interpersonal skills training for quality service interactions", *Industrial and Commercial Training* 29(3): 70–77.
- Herzog, J. P. (1991). People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, 42(3), 6.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313-333.
- Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2007). Human resource management as a core dimension of public administration. *Foundations of Public Administration Series*.
- McGirr, P., Blackman, D., Davies, D., Fisher, G., & Hughes, R. (2005). Management Development: Does the epistemology matter?. In *Engaging the Multiple Contexts of Management: Convergence and Divergence of Management Theory and Practice: Proceedings of the 19th ANZAM Conference 2005*
- OECD. 2004c. *Trends in Human Resource Management Policies in OECD Countries. An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resource Management. Report of the Human Resources Management (HRM) Working Party*. Paris.
- Ogbonna, E. (1992). Part two: Dimensions of HRM 5 organization culture and human resource management: Dilemmas and contradictions. *Reassessing human resource management*, 74.
- Ramachandra, A., Mansor, N. N. A., & Idris, N. (2011). Line Managers' role In Continuous Professional Development And Human Resources. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(1), 39-48.
- Saide, M. A., & Stewart, D. E. (2001). Decentralization and human resource management in the health sector: a case study (1996–1998) from Nampula province, Mozambique. *The International journal of health planning and management*, 16(2), 155-168.
- Sthapit, A. (2010). Integrating HRD with organization strategy as a precursor to strategic management: A review. *Administration and Management Review*, 22(1), 1-27.
- Sunarsi, D. (2018). Pengertian MSDM dan Perencanaan SDM. Retrieved from <http://eprints.unpam.ac.id/8569/2/Seminar%20PSDM.pdf#page=11>
- Tjepkema, S., Ter Horst, H. M., Mulder, M., & Scheerens, J. (2000). Future

- challenges for human resource development professionals in Europe. *Part IV: Results of a Survey in Learning Oriented Organisations in*, 7
- Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The dilemma of defining international human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.
- Wholey, J. S. (1983). *Evaluation and effective public management*. Boston: Little, Brown.
- World Bank. 2006. *EU-8 Administrative Capacity in the New Member States: The Limits of Innovation? The World Bank Study*.