

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

Hj. Tita Meirina Djuwita¹

Abstrak

Investasi yang paling penting bagi organisasi adalah sumber daya manusia, di mana sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi agar tetap bertahan dan berkembang dengan baik. Agar sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dapat memberikan kontribusi yang maksimal, maka sumber daya manusia itu perlu dikembangkan baik melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pegawai dapat terjadi secara formal ataupun informal dan sangat penting untuk individu maupun organisasi. Pengembangan tersebut dibutuhkan sebagai bentuk penyesuaian diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, oleh sebab itu program pengembangan pegawai harus dilakukan secara berkelanjutan dan dinamis. Anggapan terhadap produktivitas kerja dapat dilihat sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini. sikap yang demikian membuat seseorang selalu memperbaiki diri dan melakukan berbagai peningkatan kualitas dirinya. Pegawai yang mempunyai sikap demikian akan terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, dan terbuka di samping tetap kritis dan tanggap terhadap berbagai ide baru dan perubahan. Untuk hal tersebut diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat.

Kata kunci : Sumber daya manusia, produktivitas kerja pegawai

A. Pendahuluan

Konsep pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara yang dilakukan dengan maksud untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengalaman praktik bahwa pengembangan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, moral, dan potensi-potensi yang ada dalam lembaga, program pengembangan sumber daya manusia bukan hanya terkait dengan jabatan atau pekerjaan, melainkan juga peningkatan wawasan, cara berpikir, kemampuan bekerja sama, serta sikap menghadapi perubahan lingkungan.

Adapun tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah mempersiapkan kompetensi yang diperlukan bagi perubahan posisi atau jabatan dalam jangka panjang sebagai antisipasi dari kemungkinan perubahan dalam masyarakat atau lingkungan dari

lembaga yang bersangkutan. Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif merupakan faktor yang menentukan karena program tersebut berkaitan erat dengan kebutuhan organisasi akan pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi.

Menurut Tilaar (1999:4), "yang dituntut dalam masyarakat abad 21 ialah sumber daya manusia yang unggul yang terus menerus dapat bertahan di dalam sebuah persaingan atau masyarakat yang kompetitif dan menuntut kualitas kehidupan baik dalam produk maupun pelayanan di dalam kehidupan bersama".

Pengembangan sumber daya manusia dalam istilah lain disebut pengembangan personel (*personnel development*). Ahli manajemen lain, Flippo (1984) menyebutnya dengan istilah *staff development*. Pengembangan sumber daya manusia pada prosesnya tidak

¹ dosen Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten dpk pada Universitas Nurtanio Bandung

terlepas dari implementasi berbagai fungsi administrasi personel, di mana pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada kebutuhan dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, transisi jabatan, pengembangan profesional, pengembangan pribadi, pengembangan dan pengembangan kamanan dalam pekerjaan, improvisasi unit, serta improvisasi sistem (Castetter, 1981).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan performansi organisasi. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk kepentingan pekerjaan seseorang di masa yang akan datang. Adapun keberhasilan dari pendidikan dan pelatihan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap misi dan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia mengingat untuk mendapatkan sumber daya manusia yang produktif pada organisasi diperlukan pegawai yang mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai bidang pekerjaannya. Selain kemampuan profesionalnya, diperlukan pula sikap dan perilaku sebagai cerminan dari moral sumber daya manusia. Oleh sebab itu diperlukan suatu media yang menghubungkannya yakni melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi. Hal ini sangat penting sebab manusia, teknologi, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah sehingga para pegawai perlu mendapatkan pelatihan dan terus dikembangkan. Langkah ini dilakukan untuk menjadikan mereka sebagai personel yang menguasai teknologi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelatihan dan pengembangan ini harus dilakukan sejak para pegawai mulai memasuki suatu pekerjaan dan berlanjut sebagai pengembangan karirnya.

B. Teori Produktivitas Kerja

Untuk dapat melaksanakan pelayanan terbaik bagi masyarakat, organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga produktivitas kerja pegawai menjadi tinggi. Pada berbagai literatur, produktivitas ditemukan dalam berbagai rumusan. Menurut sebagian ahli, produktivitas berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan sesuatu yang benar, bekerja lebih cerdas dan lebih keras, atau pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat (Putti, 1985).

Arti produktivitas juga berbeda dengan produksi. Hal ini ditegaskan oleh Wainai (1992) sebagai berikut:

The term 'production' and 'productivity' need to be differentiated. Production refers to output generated by the enterprise, without consideration of amount of resources used. Productivity on the other hand relates the output generated to input used.

Pendapat diatas mengisyaratkan bahwa arti produktivitas berbeda dengan produksi yang hanya menelaah faktor *output*. Produktivitas mengacu kepada suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Hubungan antara produktivitas, keluaran, dan masukan dapat disimak dalam formula umum sebagai berikut (Wainai, 1992 : 4; Putti, 1985 : 8; Matthias Aroef, 1986 : 59; Mutis & Caspersz, 1994 : 103):

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Berdasarkan formula tersebut, peningkatan produktivitas dapat terlaksana apabila salah satu dari lima situasi dapat tercapai (Hidayat, 1986 : 8). Kelima situasi yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) keluaran meningkat, masukan berkurang; (2) keluaran meningkat, masukan konstan; (3) keluaran meningkat, masukan juga meningkat, namun lambat; (4) keluaran konstan, masukan

berkurang; dan (5) keluaran turun, masukan juga berkurang, tetapi lebih cepat. Makna produktivitas sebagai rasio antara keluaran dengan masukan sebenarnya adalah bentuk ukuran produktivitas pada tingkat perusahaan atau disebut juga ukuran produktivitas tingkat mikro (Matthias Aroef, 1986 : 59). Pada umumnya dikenal empat strata ukuran produktivitas berdasarkan keluasan ruang lingkup kegiatannya. Strata ukuran yang dimaksud adalah: (1) produktivitas tingkat ekonomi makro; (2) produktivitas tingkat sektor lapangan usaha; (3) produktivitas tingkat perusahaan yang juga disebut produktivitas mikro atau produktivitas multifaktor; dan (4) produktivitas tingkat faktor produksi atau produktivitas partial.

Bukanlah sesuatu yang mudah untuk melakukan pengukuran produktivitas pada tingkatan dan ruang lingkup yang luas dengan mempergunakan konsep produktivitas total (*total productivity index*). Selain kesulitan mengumpulkan data yang memadai, hasilnya pun tidak selalu dapat digunakan. Banyak organisasi yang mempunyai program untuk mengembangkan arti pengukuran produktivitas dari setiap bagian, lebih mengutamakan penggunaan informasi internal ketimbang *total productivity index* (Cascio and Mill, 1986 : 73). Atas dasar itu, untuk memahami produktivitas, akan lebih mudah apabila diawali dengan penelaahan produktivitas partial yang mengukur salah satu bidang produktivitas yang dapat didefinisikan secara operasional dengan indikator yang jelas.

Ada beberapa bidang produktivitas partial yang dapat diukur. Haberstad (Hidayat, 1986 : 11) menyebutkan tujuh bidang, yaitu: produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan, dan produktivitas produk.

Dari ketujuh bidang produktivitas partial yang dapat diukur tersebut, yang menduduki posisi strategis guna meningkatkan produktivitas suatu lembaga adalah tenaga kerja, yaitu individu-individu yang bekerja

pada lembaga tersebut. Pada dasarnya, produktivitas lembaga atau perusahaan merupakan akumulasi dari produktivitas karyawan-karyawannya. Penelaahan terhadap produktivitas tenaga kerja didasari oleh pengalaman yang empiris pada tahapan awal revolusi industri – di negara barat – masalah produktivitas tenaga kerja mendapat kepedulian utama, disamping produksi dan pemasaran. Dalam kaitannya dengan produktivitas tenaga kerja, selain sebagai rasio antara *input* dan *output*, produktivitas juga berarti suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (John Suprihanto, 1986 : 18).

Kendati diakui tidak ada dua individu yang sama, berdasarkan telaahannya terhadap sejumlah hasil penelitian, Ranftl (Timpe, 110-111) berhasil menjaring karakteristik kunci profil pegawai yang produktif. Karakteristik yang dimaksud adalah lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, dewasa, dan dapat bergaul dengan efektif.

Adapun pengertian produktivitas kerja menurut Handari (1990 : 97) sebagai berikut:

Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber kerja yang dipergunakan. Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh lebih kecil dari sumber kerja yang dipergunakan.

Dari pengertian produktivitas kerja di atas, produktivitas kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja menekan pada hasil kerja dalam organisasi yang merupakan perwujudan tujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material. Dengan demikian produktivitas kerja digambarkan

melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material. Dengan demikian produktivitas kerja digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Dewan Produktivitas Kerja Nasional RI tahun 1983 (dalam Sedarmayanti, 1995 : 42):

Produktivitas kerja mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan, mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Dari uraian tersebut secara sederhana adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Produktivitas, terutama produktivitas kerja sangat berkaitan antara lain dengan satuan waktu, teknologi, proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan) maupun disiplin kerja.

Untuk lebih memahami pengertian produktivitas, piagam produktivitas Olso tahun 1984 (dalam Ravianto, 1985 : 1.3) menyebutkan bahwa:

Produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit mungkin sumber daya.

Produktivitas didasarkan pada pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan, dan pelaksanaan cara-cara produktif, dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap mempertahankan kualitas.

Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber daya lainnya, untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia.

Selanjutnya Ravianto (1985, 238), menyebutkan pengertian produktivitas kerja sebagai berikut :

Produktivitas kerja pada dasarnya merupakan hasil interaksi lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun lingkungan diluar pekerjaan, termasuk lingkungan fisik, lingkungan sosial, budaya, dan lingkungan psikologis. Produktivitas tenaga kerja merupakan fungsi dari hasil kali faktor motivasi, kecakapan kerja, kepribadian, dan kejelasan peran, dikurangi faktor kepenatan.

Sikap yang berpandangan bahwa cara kerja hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hasil hari esok harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini dinamakan sikap mental produktivitas. Sikap seperti ini akan mendorong orang menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka, serta kritis didalam mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan.

Produktivitas kerja yang tinggi ditentukan oleh unjuk kerja atau prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan unjuk kerja sangat tergantung dari motivasi kerja dan proses manajemen, sedangkan motivasi kerja pegawai banyak ditentukan oleh kondisi sosial dan kebutuhan-kebutuhannya.

Robbins (1993 : 45) menyatakan bahwa "*An organization is productive if it achieves its goal, and does so by transferring inputs to output at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency*". Secara operasionalnya dalam suatu organisasi atau perusahaan menekankan adanya efektivitas dan efisiensi. Kedua hal tersebut sangat ditentukan oleh sumber daya manusia. Sekarang telah berkembang bahwa kesadaran bahwa sumber daya manusia bukan semata-mata sebagai alat produksi yang dipaksa menghasilkan jasa produksi, melainkan sebagai aset organisasi atau perusahaan yang harus dipelihara dan ditingkatkan kualitasnya. Diantara upaya untuk meningkatkan nilai sumber daya manusia adalah melalui upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berprestasi.

C. Keterkaitan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Pegawai

Untuk mengembangkan sumber daya manusia, manajemen organisasi harus melakukan berbagai perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek konvensional. Menurut Handoko (dalam Usmara, 2002): "Bahwa manajemen perlu mempunyai horizon jangka panjang, manajemen mengembangkan filosofi, menetapkan sasaran dan merumuskan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan organisasi dalam menghadapi para pesaing dan mungkin hal ini diterapkan pada suatu pendidikan tinggi. Penekanannya bahwa keunggulan hanya dapat dicapai dengan pengembangan diferensiasi yang jelas dan *favorable* dari para pesaing.

Adapun kondisi yang paling penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (*sustainability*) adalah bahwa para pesaing yang ada dan potensial tidak akan mengambil tindakan untuk menutup pengembangan organisasi tadi. Dengan demikian dapat dikemukakan empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan kompetitif.

- 1) Merupakan sumber daya organisasional yang sangat berharga (*valuable*)
- 2) Relatif untuk dikembangkan dan sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif
- 3) Sangat sulit ditiru atau diimitasi
- 4) Tidak dapat dengan mudah digantikan (*substitute*) yang secara strategis signifikan

Menurut Usmara (2002:105) ada beberapa cara peningkatan keterampilan dan kemampuan suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi *skill* dan kualitas sumber daya manusia yang serasi dengan tuntutan lingkungan
- 2) Memilih sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan potensial

- 3) Berusaha memenuhi kebutuhan organisasi dan individu
- 4) Menilai kinerja dan keahlian sumber daya manusia
- 5) Memberi kompensasi yang memadai kepada tenaga yang terampil dan memiliki keahlian
- 6) Membangun lingkungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan motivasi untuk perbaikan kinerja

Menurut Tilaar (1997-13) 6 komponen yang menentukan pengembangan, perubahan dan keberhasilan kegiatan organisasi dalam proses globalisasi yaitu :

- 1) Adanya suatu visi yang jelas
Visi adalah awal dari berbagai perubahan besar.
- 2) Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk mulai melakukan inisiatif mewujudkan, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.
- 3) Rencana kerja merupakan "*action plan*" untuk mewujudkan misi yang telah dirumuskan
- 4) Sumber daya, berupa sumber daya manusia dan modal untuk mendukung perwujudan rencana kerja
- 5) Keterampilan profesional, untuk merealisasikan rancangan kerja agar dapat dihasilkan kinerja dan kualitas yang tinggi
- 6) Motivasi dan insentif, yang menjadi pendorong keagihan kerja para pelaku (dalam organisasi) untuk terus-menerus meningkatkan perubahan yang berkelanjutan.

Sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi. Kemajuan suatu organisasi banyak ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang berpendidikan. Berketerampilan tinggi dan menguasai iptek. Dengan demikian pendidikan merupakan kebutuhan mendasar dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia. Pendidikan mampu menjadikam manusia

memiliki mutu yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas nasional dan turut memajukan bangsa. Pendidikan bermakna untuk mengembangkan manusia dalam upaya mewujudkan cita-cita bangsa.

Menghadapi arus globalisasi, pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan dan didorong dengan seksama. Kondisi dan mutu bersifat saling tergantung satu sama lain (interdependen) yang menjadi salah satu ciri era globalisasi. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan mampu membawa hasil yang memuaskan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Kemampuan seseorang untuk bekerja berawal dari pendidikan dan pelatihan yang diikuti. Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan sarana bagi penambahan pengetahuan dan keterampilan manusia serta memberikan perubahan sikap dan dorongan untuk berprestasi. Pendidikan dan pelatihan yang intensif akan menambah kecakapan seseorang sehingga pekerja yang dihasilkan akan semakin bermutu dan cepat diselesaikan. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan adalah kesempatan yang terbuka bagi seseorang untuk berbuat yang lebih baik. Kesempatan dalam hal ini sekaligus mencakup:

- 1) Kesempatan bekerja
- 2) Pekerjaan sesuai dengan pendidikan, keterampilan serta minatnya
- 3) Kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

Produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Adapun kemampuan dibentuk dan dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan. Faktor-faktor yang menentukan pengetahuan antara lain pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan keinginan. Adapun keterampilan dipengaruhi oleh bakat, kecerdasan, dan kepribadian. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi fisik, kondisi sosial lingkungan kerja, serta terpengaruhinya kebutuhan dasar pegawai. Produktivitas dapat diartikan antara lain dari

aspek penampilan individu. Dengan demikian, pegawai yang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan dapat mendukung organisasi dengan menjadi seorang pegawai yang produktif yang ditandai dengan memenuhi kualifikasi pekerjaan, orientasi pekerjaan positif, dewasa, bermotivasi tinggi, dan dapat bergaul secara efektif.

D. Kesimpulan

1. Pengembangan sumber daya manusia dapat diarahkan pada peningkatan kemampuan individu. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dengan tujuan supaya dapat beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi.
2. Produktivitas kerja mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang direncanakan dengan baik akan menghasilkan *output* yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat mempersiapkan pegawai yang efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya.

E. Daftar Pustaka

- Cascio, Wayne and Mill. (1986). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*. Singapore : McGraw-Hill.
- Castetter, William B. (1981). *The Personnel Function In Educational Administration*. New York: Mc William Publishing, Co Inc.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Persommel Management, Sixth Edition*. Singapore: Mc.Graw. Hill Book, Company.
- Handoko, T. Hani.(1995). *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hidayat. (1986). *Konsep Dasar dan Pengertian Produktifitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*. Prisma Nomor 11 Tahun 1996.

- Suprihantono. (1986). *Hubungan Industrial*. Yogyakarta: UGM Press.
- Matthias, Aroef. (1986). *Pengukuran Produktivitas, Lebutuhan Mendesak di Indonesia*. Prisma Nomor 11 Tahun 1986.
- Nawawi, Handari. (1990). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada
- Putti, Joseph P. (1993). *Understanding Productivity*. Singapore : Federal Publication.
- Ravianto J. (1985). *Produktivitas dan Manajemen*. Jakarta: Dewan Produktivitas Nasional dan The Asia Foundation.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*. Singapore: Prentice Hall International, Inc.
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mondar Maju.
- Tilaar H.A.R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Indonesia*. Magelang : Tera.
- Timpe, A. Dale (ed). (1989). *The Art and Science Business Management : Productivity*. New York : Kend Publishing.
- Usmara. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Amata Books.