

# Jurnal Administrasi Negara

VOLUME 17 No. 4/DESEMBER 2011

ISSN : 1410-8399

AKREDITASI DIKNAS NO. 49/DIKTI/KEP/2003

**Pembangunan Sosial Dan Kebijakan Sosial di Indonesia**  
*(Suatu Telaah terhadap Upaya Pengurangan Kemiskinan)*  
Sulaeman Fattah

**Optimalisasi Peran Pengawasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan**  
Ilham Rifai Hasan

**Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Memasuki Reformasi Birokrasi (Pilihan atau Keharusan)**  
Harbani Pasolong

**Studi Teoritis Terhadap Urgensi Manajemen Kepegawaian Negeri Sipil Dalam Konstruksi Negara Hukum**  
Halim

**Deskripsi Gaya Kepemimpinan pada Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Soppeng**  
Andi Yahya

**Langkah-langkah Pembangunan Administrasi Dalam Administrasi Pembangunan**  
Andi Rasdiyanti



Jurnal Administrasi Negara	Volume 17	Nomor 4	Hal. 279-336	Makassar Desember 2011	ISSN 1410-8399
----------------------------------	-----------	---------	--------------	---------------------------	-------------------

# Jurnal Administrasi Negara

Volume 17 No. 4 Desember 2011

ISSN : 1410 - 8399

AKREDITASI DIKNAS NO. 49/DIKTI/KEP/2003

## JURNAL ADMINISTRASI NEGARA

Media Ilmu Pengetahuan Dalam Bidang Administrasi Negara

### PENERBIT

STIA LAN MAKASSAR

### SUSUNAN REDAKSI

#### Penanggung Jawab:

Prof. Dr. Amir Imbaruddin, MDA, Ph.D

#### Redaktur

Prof. Dr. Muhammad Basri, M.Si

#### Penyunting/ Editor

Drs. Sulaeman Fattah, M.Si (Ketua)

#### Penelaah/Mitra Bestari

Prof. Dr. Suratman (Univ. Hasanuddin Makassar)

Prof. Dr. Rakhmat, MS (Univ. Hasanuddin Makassar)

Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si (Univ. Negeri Makassar)

Prof. Dr. H. Muh. Thahir Malik (Univ. Satria Makassar)

Dr. Hamka, MA (STIA LAN Jakarta)

Dr. Muh. Rusdi, M.Si (Univ. Hasanuddin Makassar)

Dr. H. Muhlis Madani, M.Si (Univ. Muhammadiyah Makassar)

#### Desain Grafis dan Fotografer

Syamsuddin, S.Hum, M.Si

#### Sekretariat:

Andi Taufik, Sampara

#### Alamat Redaksi

STIA LAN Makassar Jl. A.P. Pettarani No. 61 Makassar 90222

Telp. (0411) 455949 Fax (0411) 453438





**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MEMASUKI REFORMASI BIROKRASI  
(Pilihan atau keharusan)**

**Harbani Pasolong**

---

**Abstrak**

Karya akademik ini bertujuan menjelaskan pentingnya pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka menghadapi Era Reformasi.

Metode yang digunakan dalam penulisan ini yaitu Deskriptif dari berbagai rujukan yang berhubungan dengan strategi pengembangan SDM.

Hasil kajian menunjukkan bahwa untuk dapat melaksanakan Reformasi Birokrasi, maka perlu pengembangan SDM dengan menggunakan strategi dan prinsip-prinsip tertentu dalam rangka pengembangan.

**Kata Kunci:** Pengembangan Sumber Daya Manusia Merupakan Suatu Keharusan.

---

**A. Pendahuluan**

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak terlepas dari dunia birokrasi. Manusia butuh pekerjaan untuk hidup dan kehidupannya. Oleh karena itu, banyak yang menjadi karyawan pada suatu instansi. Pada umumnya kemampuan karyawan tersebut bervariasi, ada yang hanya memiliki kemampuan teoritis yang di peroleh dari bangku kuliah, ada pula yang memiliki keahlian/skill yang tetap atau tanpa ada peningkatan yang seiring dengan kemajuan teknologi sehingga untuk bersaing di dunia kerja sangat sulit, apalagi dengan birokrasi yang sejenis. Untuk mengatasi hal itu diperlukan perhatian yang serius dengan cara menggali potensi yang ada pada karyawan tersebut. Kenyataan ini merupakan modal dasar bagi birokrasi dalam rangka pencapaian tujuan. Untuk itu, perlu dilakukan pengembangan sumber daya manusia dengan strategi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Alasan yang

sangat fundamental akan pentingnya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ialah untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan untuk menjawab tantangan masa depan.

**Hasibuan** (1997:76) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan atau latihan. Pendidikan dapat meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan; sedangkan latihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Program pengembangan SDM harus disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan Birokrasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini penting dilakukan supaya

prestasi kerja karyawan baik dan mencapai hasil yang optimal. Disamping itu, keterampilan yang tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman akan berakibat pada ketinggalan karyawan dalam pengetahuan dan keterampilannya.

Kenyataan empirik menunjukkan bahwa yang sering terjadi dalam suatu Birokrasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada kurang mendapat perhatian. Meskipun ada, strategi yang digunakan tidak sejalan dengan kemajuan teknologi sehingga skill yang mereka miliki tidak mengalami perkembangan atau peningkatan. Keadaan seperti ini akan menimbulkan dampak negatif bagi birokrasi, khususnya kepada karyawan. Mereka akan bermasa bodoh dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tidak memiliki motivasi, terlebih lagi kepada pegawai yang ditempatkan pada tugas atau pekerjaan baru. Tidak menutup kemungkinan ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak baik yang perlu dihilangkan, misalnya sikap, tingkat prestasi kerja, prosedur dan mekanisme kerja. Dengan demikian, kemampuan para karyawan atau pegawai tersebut tidak dijadikan sebagai jaminan untuk masa depan birokrasi, padahal investasi terpenting suatu birokrasi ada pada Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

### B. Konsep Strategi Pengembangan SDM

Untuk menyamakan persepsi dan interpretasi tentang variabel yang dibahas, maka perlu dikutip beberapa definisi dari para pakar antara lain: strategi berasal dari bahasa Yunani, *Strategous "a general"* (sesuatu yang bersifat menyeluruh), yakni kembali keakar pengertiannya "*army and lead*". Bahasa Yunani, *Stratego* berarti "merencanakan kehancuran suatu musuh melalui penggunaan sumber daya yang

efektif". Selain itu strategi adalah memberikan birokrasi suatu kerangka kerja dalam meningkatkan kemampuan dan berkembang untuk mengantisipasi dan mendeteksi perubahan, termasuk di dalamnya adalah untuk membantu mengembangkan kemampuan dalam melakukan transaksi dalam situasi ketidakpastian dimasa depan melalui definisi suatu prosedur untuk mencapai tujuan.

Bryson menyatakan bahwa (1988:163), strategi adalah suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau lokasi sumberdaya yang menunjukkan jati diri suatu birokrasi, hal-hal yang dilakukan, dan alasan melakukan hal-hal tersebut. Sedangkan Chandler (1962) dalam Rangkuti (2000: 3-4), menjelaskan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan birokrasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Hal ini sejalan dengan pendapat Learned dkk (1965) dalam Rangkuti (2000:4) yang mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah rencana atau pola atau alat tersebut harus dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Sedangkan Pengembangan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2000: 44) Pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dengan mana karyawan operasional belajar pengetahuan



diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

**Menurut Gehee dalam Mangkunegara (2000 :44)** Prinsip-prinsip pengembangan sebagai berikut: (a) materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan, (b) tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, (c) penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran, (c) adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta, (d) menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku

Adapun tahapan-tahapan penyusunan pengembangan yang dimaksud yaitu: (a) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*), (b)menetapkan tujuan atau sasaran pelatihan/pengembangan, (c) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya, (d) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi, menetapkan metode pengembangan (e) mengimplementasikan dan mengevaluasi

**Menurut Gehee dalam Mangkunegara (2000 :44)** Prinsip-prinsip pengembangan sebagai berikut: (a) materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan, (b) tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, (c) penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran, (d) adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta, (e) menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku

Selain prinsip-prinsip, maka selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah metode-metode pengembangan yang didasarkan

pada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengembangan karyawan yang dimaksud adalah: (a) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*, (b) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

### 1. Jenis (*Training*)

Metode Metode pengembangan terdiri atas: **Metode Latihan** latihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor yaitu: waktu, biaya, jumlah, peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain sebagainya. Menurut **Sikula** dalam **Hasibuan (1997:85)** metode-metode latihan yaitu: a) ***On the job***, para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Dapat juga dilakukan dengan menggunakan gambar, bagan, pedoman-pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi dan lain-lain. Dalam hal ini para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan akan tetapi sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman. b) ***Vestibule***, metode latihan yang dilakukan didalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu birokrasi industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. c) ***Demonstration and example***, metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh



atau percobaan yang didemonstrasikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, teks, diskusi, video. d) **Simulation**, situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. e) **Apprenticeship**, suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari aspek dari pekerjaannya. f) **Classroom methods**. Metode ini terdiri atas lecture, converence, programmed instruction, studi kasus, role playing, diskusi dan seminar. Metode ini pada dasarnya sama hanya tekhnis dari masing - masing metode ini sedikit berbeda

## 2. Metode Pendidikan (*Education*)

Pendidikan dalam pengembangan ini adalah dalam arti khusus yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya secara efektif. Metode pendidikan menurut **Sikula** dalam **Hasibuan** (1997:89) yaitu: a) **Training Methods**, yaitu metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pengembangan (development); b) **Understudy**, tekhnik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menjabat jabatan atasannya. c) **Job Rotation and Planned Progression**, Tekhnik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan kejabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan tersebut, sedangkan planned progression sama dengan job rotation, letak perbedaannya yaitubahwa setiap

pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas dan tanggungjawab semakin besar. d) **Coaching and Counseling**: e) **Coaching** adalah suatu cara pendidikan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manager mengenai hal - hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginanya, ketakutannya dan aspirasinya. f) **Junior board of executive or multiple management**, merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manager yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah birokrasi untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini. Komite penasehat ini hanya berperan sebagai staf. g) **Commite assignent**, **komite** yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbang-kan atau menganalisa dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. h) **Bussines games**, pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Beretujuan untuk melatih para peserta dalam pengambilan suatu keputusan yang baik pada situasi / kondisi dan obyek tertentu. i) **Sensitivity training**, membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian tiap karyawan yang spesifik. j) **Other defelopment method**, metode ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manager.

## C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan

bermanfaat bagi birokrasi, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan birokrasi tersebut. 1. Tujuan Pengembangan yaitu:

- a. **Produktivitas kerja**, dengan pengembangan produktifitas SDM aparatur meningkat, kualitas, dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill SDM aparatur semakin baik.
- b. **Efisiensi**, pengembangan SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin – mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil, sehingga daya saing birokrasi semakin besar.
- c. **Kerusakan**, pengembangan SDM aparatur bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin-mesin karena SDM aparatur semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. **Kecelakaan**, pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan SDM aparatur, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan karyawan berkurang.
- e. **Pelayanan**, pengembangan bertujuan meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari SDM aparatur kepada pelanggan birokrasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi pelanggan birokrasi.
- f. **Moral**, dengan pengembangan maka moral SDM aparatur akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. **Karir**, dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir SDM aparatur semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. **Konseptual**, Dengan pengembangan, managaer semakin cakap dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skillnya telah lebih baik.
- i. **Kepemimpinan**, bengan pengembangan kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikalnya dan horizontalo semakin humoris.
- j. **Balas jasa**, dengan pengembangan, maka balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. **Konsumen**, pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat kkonsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu. Bagi birokrasi atau birokrasi terdapat tujuh manfaat yang dipetik melalui penyelenggaraan program pengembangan, yaitu: 1) Meningkatkan produktivitas kerja birokrasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang kelaksanakan kegiatan yang berbeda yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga birokrasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh. 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain



karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif. 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar dipermainkan oleh manager: 1) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam birokrasi dengan komitmen birokrasional yang lebih tinggi. 2) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya managerial yang partisipatif. 3) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan birokrasi. 4) Penyatuan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota birokrasi.

Selain manfaat bagi birokrasi pelaksanaan pengembangan yang baik sudah tentu bermanfaat pula bagi para anggota birokrasi, yaitu:

- (a) Membantu para pegawai membuat keputusan menjadi lebih baik,
- (b) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya,
- (c) Terjadi internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivational,
- (d) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- (e) Peningkatan kemampuan pegawai untuk

mengatasi stres, frustrasi, dan konflik, yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.

- (f) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual.
- (g) Meningkatnya kepuasan kerja,
- (h) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,
- (i) Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri,
- (j) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota birokrasi, karena: (a) Terjadinya proses komunikasi yang efektif, (b) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan, (c) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus dilingkungan suatu birokrasi tertentu, (d) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai, (e) Menjadikan birokrasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas yang sifatnya masih ilustratif dan belum ekshaustif, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan pengembangan bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan.

Kendala pengembangan yang



dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut, karena akan menghambat lancarnya pelaksanaan pengembangan sehingga sasaran yang tercapai yang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan itu adalah:

- a) **Peserta**, peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.
- b) **Pelatih atau Instruktur**, pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skill-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.
- c) **Fasilitas Pengembangan**, Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan itu.
- d) **Kurikulum**, kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.
- e) **Dana Pengembangan**, dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kemampuan SDM, maka dapat dilakukan berbagai strategi pengembangan antara lain: melalui pendidikan formal maupun non-formal dan melalui berbagai jenis pelatihan. Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat diberikan saran sebagai rekomendasi para perumus kebijakan atau para pengambil keputusan bahwa untuk melakukan pengembangan SDM, seharusnya dilakukan:

- 1) Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang sama atau homogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya.
- 2) Pelatih atau instruktur sebaiknya yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan.
- 3) Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan dilengkapi secara maksimal.
- 4) Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan disesuaikan kebutuhan peserta pelatihan (pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan).
- 5) Dana yang tersedia disesuaikan dengan kebutuhan dalam proses pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Barthos, Basir. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Handoko T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia. Rajawali* Pers: Jakarta. Edisi I
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta. Edisi Revisi.
- Martoyo, Susilo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- McClelland, David, 1967 *The Achieving Society*, New York; The Free Press
- Naisbitt, John Dan Abdurne, Patric, 1990, *Megatrends 2000*, William Morrow And Copay, Ino., New york.
- Tjokrowinoto, Moeljarto, 1996, *Pembangunan Dan Tantangan*, Pustaka Pelajar (Anggota IKAPI) Yogyakarta
- Walgito, Bimo, 1997, *Pengantar Psikologi Umum*, Andi Offset, Yogyakarta