

BIROKRASI MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN

B.Ag. Dyah Ratih W.

ABSTRACT

The availability of professional apparatus is expected to anticipate the very fast changing environment. The changing environment requires the capability of apparatus to grasp opportunities in order to optimize economic growth sustainably. However, professionalism can only be achieved if there is political will from the government to change the philosophy, value, structure and procedure of bureaucracy. In the case of tourism, new approaches are essential to develop the performance of tourism compatible with market. However, we still have to maintain socio-cultural aspects which are the main factor of tourism.

Keywords: Bureaucracy, environment change, tourism

LATAR BELAKANG

Esensi otonomi daerah adalah memberikan kesempatan daerah dengan segala potensi dan sumberdayanya untuk dioptimalisasikan guna kemajuan dan kemandirian daerahnya. Pentingnya posisi SDM dalam konteks tersebut adalah seberapa jauh dapat memberikan dukungan sehingga terkait dengan isu tentang alternatif strategi untuk mengembangkan pemerintah yang efisien, tanggap dan akuntabel menjadi dorongan yang kuat untuk segera dilakukan. Salah satu strategi yang penting diperhatikan di sini adalah profesionalisasi birokrasi publik. Profesionalisasi diharapkan bisa meningkatkan motivasi dan kemampuan birokrasi dalam memberikan pelayanan publik melalui peningkatan keahlian dan penghargaan intrinsik terhadap para pejabat birokrasi. Lebih dari itu, profesionalisasi birokrasi bisa mendorong lahirnya etika profesi yang dapat menjadi tuntunan bagi para birokrat dalam

memecahkan masalah-masalah publik yang sering amat dilematis.

Pengembangan profesi birokrasi menjadi semakin strategis peranannya dalam reformasi administrasi karena birokrasi pemerintah memiliki peranan penting dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Sejauh ini peranan birokrasi dalam pembuatan kebijakan publik tetap sangat besar dan dominan. Utamanya dalam kondisi dimana kontrol politik yang ada kurang efektif maka pengembangan nilai-nilai dan norma profesi diharapkan bisa menjadi mekanisme kontrol internal yang efektif. Nilai dan norma profesi diharapkan dapat mengganti peranan kontrol politik dalam memberi 'guidance' kepada mereka dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan dan tindakan mereka sesuai dengan nilai dan aplikasi yang berkembang dalam masyarakat.

Unsur pokok yang terkandung dalam otonomi akan lebih mengarah pada bagaimana menangkap perubahan

lingkungan yang dinamis. Fungsi pemberdayaan SDM secara optimal sebagai pelaku utama perubahan, dirasakan cukup penting. Telah disebutkan bahwa SDM dinilai mempunyai kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki faktor-faktor lain, seperti inovasi, kecepatan merespon, fleksibilitas, kemauan serta kemampuan untuk belajar secara kontinyu. Pengembangan dan pemanfaatan bakat potensial SDM diharapkan akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Birokrasi dapat mengarahkan dan memanfaatkan bakat potensinya tersebut ketujuan, visi, sasaran strategik dan misi organisasi melalui pemberdayaan organisasi.

PERMASALAHAN

Perubahan lingkungan yang dinamik mendorong organisasi melakukan penyesuaian-penyesuaian strategik tersebut dipengaruhi oleh sistem teknologi informasi, proses, dan sumberdaya manusia. Menurut Spencer, ketiga hal tersebut merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kesuksesan perubahan (Spencer dalam Anggarini, 1997:55), antara lain :

1. *Sistem Teknologi Informasi.* Keberhasilan proses perubahan sangat dipengaruhi oleh jaringan komputer personal secara integritas. Teknologi tersebut memiliki kemampuan dalam proses setiap pekerjaan secara elektronik, mengirimkan jasa secara otomatis dan menjadi alat komunikasi untuk berhubungan satu sama lain.
2. *Proses.* Kunci kesuksesan perubahan yang kedua adalah pelaksanaan setiap tahap proses

perubahan secara tepat dan berkesinambungan (Kotter dalam Anggraini, 1997:57). Metode atau teknis pelaksanaan masing-masing tahap tersebut harus dipahami secara tepat dan diselenggarakan sebagai proses yang saling berhubungan, sehingga pemahaman penggunaan metode analisa kerja menjadi faktor penting untuk melaksanakan tahap-tahap proses perubahan.

3. *SDM : Pemberdayaan dan Kompetensi.* Faktor terakhir yang menjadi kunci utama keberhasilan perubahan adalah SDM. Spencer berpendapat, bahwa aliran kerja perubahan tidak akan berjalan lancar tanpa didasarkan pada pemberdayaan dan kompetensi karyawan yang menjalankan proses tersebut. Banyak manajer efektif yang kemudian melakukan pemberdayaan organisasi karena mereka mempercayai bahwa SDM memiliki kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif seperti inovasi, kecepatan merespon, fleksibilitas dan kemamouan serta kemampuan untuk belajar (Arkhin, 1995: 34).

Hal yang sering terjadi sekarang adalah perusahaan-perusahaan cenderung hanya berfokus pada investasi kapital dan teknologi untuk memenangkan persaingan. Mereka melupakan bahwa kedua faktor tersebut baru *necessery conditions* yang aplikasinya mudah ditiru dan manfaatnya belum terlihat tanpa didukung oleh SDM yang handal, terampil dan berdaya (*empowered*). Selain bahwa, perangkat kapital tersebut tidak dapat beroperasi secara

efisien dan efektif tanpa operator yang tepat, investasi pada teknologi hanya memberikan keunggulan yang terbatas. Dalam kondisi persaingan yang intensif dan mengglobal, keunggulan kompetitif akan tergantung pada *educated and powered work force* yang dapat secara cepat beradaptasi terhadap berbagai persyaratan dinamis lingkungan yang selalu berubah. (Handoko dalam Anggraini, 1997:57)

Pemberdayaan organisasi merupakan konsekuensi untuk menanggapi perubahan utamanya fokusnya pada SDM sebagai pelaku utama perubahan. Menurut Sumantra Goshal menunjukkan empat konteks perilaku yang mendukung kesuksesan perubahan, antara lain :

1. Disiplin, yaitu konteks perilaku karyawan yang merupakan hasil dorongan budaya untuk mengembangkan komitmennya secara sukarela, buka dampak dari hubungan kekuasaan atau kebijakan manajemen terhadap perilaku individu.
2. *Support* (dukungan) yang diperoleh dari hubungan antara sesama karyawan yang saling bekerjasama dengan baik, bukan hasil penerapan hubungan vertika yang didominasi kontrol.
3. *Trust* (kepercayaan), merupakan konteks perilaku penting karena perilaku kepercayaan akan mengarahkan anggota organisasi untuk berkomitmen dan terlibat dalam pengambilan resiko perusahaan.
4. *Stretch* (bentangan), merupakan elemen konteks perilaku yang meningkatkan harapan individu dan mendorong pemimpin bisnis untuk membangun kemampuan

mewujudkan peluang (Arkin, 1995 : 37).

Kekuatan untuk melakukan usaha perubahan ini bersumber dari kombinasi masing-masing elemen yang saling memperkuat satu sama lain dan dampaknya terhadap perilaku anggota organisasi secara keseluruhan. Dengan pendefinisian secara tepat pada keempat konteks perilaku tersebut, institusi/perusahaan dapat menyusun nilai dan harapan organisasi.

Strategi pengembangan SDM ditujukan untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran yang kontinyu (*continous learning*), karena dinamisasi perubahan lingkungan semakin menuntut kemampuan intelektual (*brain intensive*) untuk menghasilkan pengetahuan (Handoko, 1996: 8). Salah satu strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan adalah menciptakan kondisi kerja yang demokratis dan mendorong kreatifitas individu melalui kegiatan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian wewenang, kekuasaan dan fasilitas pada karyawan untuk mengambil keputusan. Tujuannya adalah untuk memberikan kesempatan dan kondisi yang mendorong proses pembelajaran, daya kreatifitas dan inovasi, serta keberanian karyawan untuk mengambil keputusan dan mencapai hasil yang sesuai dengan harapan.

Kondisi perubahan lingkungan yang dinamis dan meningkatnya persaingan bisnis menuntut organisasi mengembangkan kemampuan pembelajaran organisasional, yaitu kemampuan untuk senantiasa menyesuaikan diri pada berbagai perubahan lingkungan. Konsekuensi

organisasi organisasi untuk mengadopsi praktek pemberdayaan karyawan sebagai strategi pengembangan SDM merupakan kekuatan utama perubahan. Namun pada prakteknya, keinginan untuk memanfaatkan bakat potensial SDM seringkali ada hambatan yang muncul atau adanya konflik antara keinginan menciptakan kreatifitas dan penerapan konsep kontrol dan tanggung jawab, antara lain adalah sikap manajemen dan karyawan yang menolak perubahan. Organisasi harus benar-benar memahami cara mengatasi hambatan-hambatan secara cermat dan bersandar pada prinsip-prinsip kesuksesan pemberdayaan agar tetap *survive* dan kompetitif.

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme aparatur diperlukan kemampuan untuk melihat peluang-peluang yang ada bagi pertumbuhan ekonomi, keberanian mengambil resiko dalam memanfaatkan peluang, dan kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktivitas rendah ke produktivitas yang tinggi. Merupakan *enterprenurial professionalism* yang dapat terbentuk oleh struktur dan prosedur organisasi yang memberikan peluang pada aparat untuk berkreasi dan berinovasi. Dan selanjutnya harus diikuti oleh kemampuan untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah yang perlu dengan mengacu pada misi yang ingin dicapai (*mission driven professionalism*), bukan semata-mata mengacu pada peraturan yang berlaku (*rule driven professionalism*) (Tjokrowinoto, 1996:191).

Kemampuan profesional lain yang dituntut dari seseorang aparat adalah kemampuan untuk

mengidentifikasi subyek-subyek yang mempunyai potensi memberikan berbagai input dan sumber bagi proses pembangunan. Disamping itu perlu kemampuan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri. Namun demikian yang lebih penting bahwa profesionalisme hanya dapat berkembang kalau ada kehendak politik pemerintah untuk mengubah filsafat birokrasi, tata nilai, serta struktur dan prosedur birokrasi.

KEADAAN YANG DIINGINKAN MENYONGSONG ERA GLOBALISASI

Kehadiran Pemerintah Daerah atau kehadiran birokrasi di tengah-tengah masyarakat merupakan syarat mutlak. Tugas utama birokrasi adalah turut memelihara dan memperkuat keterlibatan umum dan hukum tanpa pamrih dari diri sendiri atau golongan politij manapun. Fungsinya sebagai abdi masyarakat mengharuskan mereka untuk selalu tanggap dan peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam definisi publik tersebut, baik yang akan datang dari eksekutif, legislatif, maupun yudikatif ataupun dari pendapat umum. Dalam konteks tersebut di atas, birokrasi yang ideal adalah, yang mampu menjawab berbagai tantangan sesuai dengan karakteristik birokrasi modern.

Salah satu sektor andalan yang diharapkan akan menjadi salah satu penghasil devisa negara yaitu sektor pariwisata, berikut sebagai bahasan contoh difokuskan ke sektor pariwisata. Visi dan misi kepariwisataan Indonesia abad ke 21 yang merupakan gambaran wawasan,

keinginan dan komitmen bangsa yang berdimensi jangka panjang sebagai arahan umum penyusunan kebijaksanaan dan strategi pembangunan kepariwisataan nasional yang berkelanjutan pada masa yang datang. Visi kepariwisataan Indonesia, yaitu pariwisata menumbuh bina kembangkan kesejahteraan dan perdamaian, yang mengandung pengertian sebagai berikut :

1. Pariwisata menjadi andalan pembangunan nasional yang secara seimbang mempertimbangkan bidang ekonomi dan bidang-bidang lainnya demi kelangsungan hidup bangsa dan negara Indonesia.
2. Indonesia menjadi wawasan pariwisata dunia yang mengutamakan pengembangan pariwisata nusantara dan sekaligus sebagai tujuan wisatawan mancanegara.

Misi kepariwisataan Indonesia adalah untuk mewujudkan visi kepariwisataan, sehingga perlu dilaksanakan misi yang terencana dan terpadu yang berkaitan dengan hal berikut :

1. *Sumberdaya Manusia*, kepariwisataan harus mampu menyediakan sumberdaya manusia yang mandiri, tangguh, kreatif, berdedikasi, profesional, dan memiliki semangat wira usaha dan berwawasan kebangsaan melalui sistem pendidikan dan pelatihan kepariwisataan yang terencana untuk mampu memberika standar pelayanan kelas dunia serta meningkatkan peran serta masyarakat sebagai sumberdaya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif.
2. *Pemasaran dan Promosi*, pemasaran dan promosi dilaksanakan secara

bertanggung jawab, yaitu pemasaran dan promosi Indonesia dilaksanakan secara melekat dan utuh dengan mempertimbangkan keseimbangan manfaat dibidang ideologi, politik, sosbud, agama, hankam, dan keselstarian lingkungan hidup.

3. *Produk Pariwisata*, pengembangan produk pariwisata yang semula berbasis ilmu pengetahuan dan seni, dengan tetap menjamin keseimbangan sentuhan manusia dan teknologi tinggi sehingga keunikan dan kekhasannya yang memiliki standar internasional mampu untuk menembus pasar yang sangat peka dan peduli terhadap aspek kehidupan manusia.
4. *Perencanaan Pembangunan Ke-pariwisataan Nasional*, perencanaan pembangunan kepariwisataan nasional harus berpihak pada keterpaduan aspek-aspek berikut ini; Ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, agama, hankam, dan lingkungan.
5. *Pembangunan Spasial*, pelaksanaan pembangunan kepariwisataan di seluruh tanah air dilakukan secara terpadu melalui pendekatan perwilayahan yang disesuaikan dengan Tata Ruang Wilayah Nasional, propinsi, kabupaten, dan kotamadya sehingga mampu mengoptimalkan keterkaitan antar sektor dan antar wilayah serta mengoptimalkan potensi dan asset wisata yang dimiliki dari generasi ke generasi.
6. *Pariwisata Nusantara*, pengembangan pariwisata nusantara diupayakan menjadi tulang punggung pembangunan kepariwisataan nasional dan makin meningkatkan

rasa cinta tanah air serta kebanggaan sebagai bangsa Indonesia serta menanamkan jiwa, semangat, dan nilai-nilai luhur bangsa untuk lebih memperkuat persatuan dan kesatuan nasional serta wawasan kebangsaan.

7. *Kerjasama antar negara*, pengembangan kerjasama antar negara (bilateral, subregional, dan regional) atas dasar saling menguntungkan dan kebersamaan di dalam promosi, pengembangan prasarana dan sarana pariwisata, memperlancar arus wisatawan dalam rangka mempercepat kesiapan menghadapi implementasi penuh era globalisasi.
8. *Pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*, pemanfaatan iptek untuk meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan keefisienan serta peningkatan nilai pengalaman dilakukan dengan tetap memperhatikan aspek kemanusiaan, moral, dan etika dalam upaya lebih mendukung penelitian dan pengembangan kepariwisataan sebagai sektor andalan dalam pembangunan nasional.
9. *Perlindungan Wisatawan*, upaya perlindungan dan kemudahan wisatawan Indonesia untuk mengadakan perjalanan ke luar negeri dan wisatawan mancanegara ke Indonesia perlu ditingkatkan, sehingga terjamin keamanan dan kenyamanannya selama berada di Indonesia.
10. *Pariwisata dan Nilai Agama*, Nilai agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dijadikan sebagai landasan bagi terciptanya suasana kehidupan yang penuh

keimanan dan ketakwaan serta kerukunan yang dinamis antar dan antara umat beragama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, antar wisatawan dan masyarakat yang secara setara dan bersama-sama makin memperkuat landasan spiritual, moral, dan etik bagi pembangunan kepariwisataan.

11. *Pemberdayaan Usaha Kecil dan Koperasi*, pembangunan kepariwisataan harus mampu meningkatkan pemberdayaan usaha kecil dan koperasi untuk mempercepat peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat setempat, melalui kemitraan dan kesetaraan antara usaha pariwisata besar, menengah, kecil dan koperasi sebagai pelaku utama pembangunan kepariwisataan.
12. *Aksesibilitas, kemudahan aksesibilitas* (udara, laut, dan darat) dari sumber pasar wisatawan mancanegara dan di dalam negeri perlu dikembangkan agar mampu menjangkau obyek dan daya tarik wisata ke pelosok penjuru tanah air dan harus didukung oleh sistem transportasi nasional.
13. *Pariwisata dan Sosial Budaya*, pemanfaatan dan pengembangan berbagai aspek budaya dengan nilai 'indigenous' tinggi perlu dilakukan sehingga kepariwisataan mampu menunjang tegaknya jati diri, nilai luhur budaya bangsa Indonesia.
14. *Pariwisata dan Sumber Kekayaan Alam*, pembangunan kepariwisataan haruslah ramah lingkungan dengan mengutamakan manfaat bagi masyarakat setempat, yang dikembangkan sesuai dengan sistem ekologi yang dinamis.

15. *Pariwisata dan Sistem Hukum*, sistem hukum kepariwisataan yang mantap yang menjamin kepastian, ketertiban, penegakan dan perlindungan hukum serta mampu mengamankan pembangunan kepariwisataan.
16. *Pariwisata dan Media Massa*, peran media massa dalam peningkatan peran serta masyarakat dalam pembangunan kepariwisataan dan dalam pemberian penerapan internasional untuk lebih memantapkan citra Indonesia dalam mendukung pelaksanaan pemasaran dan promosi nasional perlu ditingkatkan.

PERANAN PEMERINTAH DAERAH DI DALAM PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA

Secara umum struktur Pemerintah Daerah melalui Dinas Pariwisata merupakan unsur pelaksana pemerintah di bidang kepariwisataan, yang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan rumah tangga daerah di bidang kepariwisataan; Melaksanakan tugas pembantuan dan tugas-tugas lain yang diserahkan oleh kepala daerah, sedang untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut Dinas Pariwisata mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, pemberian perjanjian sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pelaksanaan sesuai dengan tugas pokok dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Pengamanan dan pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala daerah menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dikaitkan dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang sehat maka keberhasilannya tidak dapat dilepaskan dari cukup tidaknya pemerintah daerah dalam bidang keuangan. Kemampuan keuangan pemerintah daerah merupakan salah satu indikator penting guna mengukur tingkat otonomi suatu daerah. Selanjutnya pengelolaan dan pengembangan pariwisata secara maksimal, diharapkan akan memberikan kontribusi terhadap keuangan daerah yang semakin meningkat.

Menangkap fenomena bahwa modal pendidikan dan skill yang cukup memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas belumlah cukup untuk menilai efektifitas SDM, utamanya hal tersebut apabila dikaitkan dengan seberapa jauh pemberdayaan dan kompetensi SDM diwujudkan. Beberapa kasus menunjukkan bahwa realitas yang ada menunjukkan belum terjadi optimalisasi. Upaya-upaya mendasar dalam mendorong optimalisasi, tentunya tidak akan terlepas dari setiap tahap proses perubahan secara tepat dan berkesinambungan. Esensi perubahan haruslah ditangkap oleh setiap pejabat struktural sehingga proses pemberdayaan dan kompetensi yang akan berjalan merupakan satu gerak langkah yang serentak dalam kerangka visi dan misi yang telah ditetapkan.

ESENSI PENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA

Pengelola SDM yang memandang SDM sebagai aspek vital, menuntut adanya pergeseran pandangan tentang SDM. Refleksi dari adanya revitalisasi peran SDM adalah sebagai berikut: (Ancok, 1995:107-108)

1. Manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya, tetapi dianggap sebagai asset (modal).
2. Karyawan yang semula dikelola seperti obyek yang mati yang diatur dengan berbagai aturan yang membelenggu kreativitas mereka, kini dikembangkan sebagai individu yang mempunyai integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan (cat: organisasi publik).
3. Karyawan tidak lagi dituntut kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan, tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan.
4. Karyawan yang semula dikelola dengan berorientasi pada peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil. Sejauh hasil yang dicapai lebih menguntungkan dan dapat dipertanggung jawabkan, peraturan tidak harus dipegang teguh.
5. Karyawan tidak lagi difokuskan untuk berkompetisi untuk kemajuan dirinya sendiri, tetapi difokuskan pada kerjasama untuk kepentingan bersama.
6. Orientasi kerja karyawan tidak lagi terpaku pada hirarki (status dan pangkat), tetapi bergeser pada fokus jaringan kerja (*networking*) profesional tanpa memperhatikan pangkat dan status.
7. Kalau semula karyawan kurang diberi peluang untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar

dari resiko, kini karyawan disarankan untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar dari resiko, kini karyawan disarankan untuk mencoba hal baru, walaupun resikonya cukup besar.

8. Kalau sebelumnya pelatihan karyawan dalam pengambilan keputusan kurang ditekankan, kini pelibata karyawan secara maksimal dalam pengambilan keputusan semakin mendapat tekanan.

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM adalah kejelasan dan ketepatan visi. Visi yang jelas dan tepat mempunyai dampak yang cukup besar untuk menumbuhkan hal-hal berikut: (Nanus dalam Ancok, 1995: 111-112)

1. Menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan.
2. Menumbuhkan rasa kebersamaan dalam kehidupan kerja karyawan.
3. Menumbuhkan standar kerja prima (*standard of excellence*)
4. Menjembatani keadaan organisasi/perusahaan masa sekarang dan masa depan.

LANGKAH-LANGKAH REFORMASI YANG PERLU DIPERTIMBANGKAN

Aspek corporate culture / corporate government

1. Misi organisasi merupakan arah perjalanan yang harus jelas, maka perlu dihapus semua fungsi yang tidak lagi memberi kontribusi terhadap misi.
2. Melakukan *review* program dengan penilaian secara periodik

- untuk memberikan rekomendasi menghapus, mengswastakan, menggabung, dan menstrukturisasi suatu program pemerintah.
3. Mencapai kompetisi dalam penyelenggaraan pelayanan sehingga menumbuhkan persaingan yang sehat.
 4. Mengukur dan membandingkan kinerja organisasi publik.
 5. Menciptakan sistem insentif berdasarkan atas ukuran yang obyektif.
 6. Konsumen sebagai panglima dengan konsekuensi memberikan sistem informasi yang memadai dan ada semacam informasi tentang ukuran pelayanan yang baik (menyangkut mekanisme *complain*, siapa yang bertanggung jawab, berapa beayanya, dan sikap-sikap *helpful*) dan sesuai kebutuhan konsumen.
 7. Kepada organisasi publik diberi wewenang *temporary* untuk melanggar prosedur / aturan guna uji coba cara baru dalam menghadapi masyarakat (pemberdayaan organisasi).
 8. Desentralisasi dari pimpinan puncak ke *front line officer* (pemberdayaan masyarakat).
 9. Menggeser kewenangan dari pemerintah ke masyarakat dan pemerintah (pemberdayaan masyarakat).
 10. Merubah kebiasaan sehingga menciptakan pengalaman baru, antara lain adalah :
 - Bertemu dengan pengguna jasa untuk mengetahui keinginan (kebutuhan/kesulitan dan pendapat mengenai pelayanan yang baik.
 - *Redesign work* dengan merubah prosedur, sistem administrasi dan mengenakan teknologi/ide baru.
 - Memperkenalkan perilaku-perilaku yang diharapkan dan memberi *reward* terhadap mereka yang bisa melakukannya.
 - Rotasi pekerjaan: memindahkan karyawan pada pekerjaan lain secara periodik.
 - *Internship* dan *ekternship* mengundang orang lain ke dalam organisasi selama waktu tertentu untuk mengenakan pengalaman baru dan mengirim orang untuk belajar pada organisasi lainnya.
 - Membangun kemitraan emosional, karena budaya birokrasi mengajarkan kemitraan komitmen yang salah, komitmen pada status dalam hirarki dan kekuasaan. Simbol baru bisa menciptakan komitmen baru misalnya: meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan perubahan dengan cara mengirim tugas belajar, memperbaiki kualitas, lingkungan kerja, mengadakan kegiatan yang bisa memperkuat dan menciptakan budaya baru.
 - Merubah pola pikir karyawan dengan membantu karyawan untuk belajar sesuatu yang baru.
 - *Using new language* yaitu merubah bahasa tampilan, sehingga performance-nya menjadi lebih bersahat (tidak kaku).

ASPEK AKTIFITAS MANAJEMEN SDM

Berikut secara rinci dapat diterangkan aktivitas *The Succes*

System Model (SSM) menurut D. Harvey dan R. Bowin (1996) dilakukan :

1. *Anticipating* (Antisipasi)

Organisasi terlebih dahulu menentukan sistem manajemen SDM-nya. Sistem ini harus dapat mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan di masa depan, mampu mengindikasikan kecenderungan terbaru dan mengembangkan program-program yang dapat memenuhi perubahan kondisi.

2. *Attracting* (Penarikan)

Merupakan tahap kedua dimana organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas yang ditujukan untuk meyakinkan bahwa organisasi mampu mencari orang-orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Aktivitas yang dilakukan meliputi analisis jabatan, penarikan, seleksi, didahului oleh isu legal yang berkaitan dengan penerimaan pegawai, yaitu *Equal Employment Opportunity* (EEO).

3. *Developing* (Pengembangan)

Setelah organisasi mencari dan menemukan orang yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka selanjutnya diikuti dengan pengembangan untuk dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. Upaya tersebut yaitu melalui pelatihan dan pengembangan pegawai baik pada tingkat manajer maupun pada tingkat bawahan. Termasuk dalam aktivitas ini adalah penilaian kinerja pegawai, pelatihan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier.

4. *Motivating* (memotivasi)

Pemeliharaan pegawai di dalam organisasi dengan memotivasi agar bekerja dengan baik, sehingga

menghasilkan kinerja yang tinggi. Terkait dengan hal tersebut, haruslah diketahui cara memotivasi pegawai yang ada. Diawali dengan pemahaman mengenai sistem kompensasi yang berfungsi untuk memacu motivasi pegawai seperti gaji, insentif, benefit, dan berbagai program keterlibatan karyawan.

5. *Maintaining* (memelihara)

Aktivitas ini harus diikuti dengan komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan karyawan yang efektif. Hubungan karyawan merupakan faktor penting karena akan mempengaruhi berbagai aktivitas SDM.

6. *Changing for succes* (perubahan untuk sukses)

Dalam Kondisi lingkungan yang terus berubah, manajemen SDM memberikan pendekatan untuk mengembangkan strategi-strategi baru, mengadakan perubahan budaya organisasi, dan mengelola keragaman SDM. Aktivitas pada tahap ini akan menjadi pengkajian ulang struktur organisasi, budaya, dan proses manajerial; Mengelola perubahan sikap, nilai dan prosedur sehubungan dengan keragaman SDM.

7. *Focusing* (pemfokusan)

Mengukur efektivitas SDM, dapat dilakukan dengan mengevaluasi sejauh mana efektivitas SDM dilakukan dalam organisasi. Berbagai alat dapat digunakan, mulai dari survai sikap pegawai sampai dengan *formal audit* SDM. Menunjang aktivitas ini diperlukan sikap dan tindakan yang pro aktif dari para manajer SDM sehingga dapat menghadapi situasi yang terus berubah.

PENUTUP

Ketersediaan aparatur yang profesional diharapkan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang menuntut adanya kemampuan memanfaatkan peluang yang ada sehingga terjadi suatu proses optimalisasi pertumbuhan ekonomi secara berkesinambungan. Perlu di garisbawahi bahwa selanjutnya peningkatan profesionalisme aparatur harus diikuti dengan kemauan dan keberanian aparatur mengambil resiko dalam memanfaatkan peluang, dan kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktivitas yang tinggi. Struktur dan prosedur organisasi haruslah mendukung pemberdayaan aparat untuk berkreasi dan berinovasi. Kemampuan aparat untuk mengambil keputusan tidak hanya didasari oleh keputusan tidak hanya didasari oleh peraturan yang berlaku namun lebih mengacu pada misi yang ingin dicapai (*mission driven professionalism*).

Profesionalisme seorang aparat juga mencakup kemauan untuk mengidentifikasi subyek-subyek yang mempunyai potensi memberikan berbagai input dan sumber bagi proses pembangunan. Disamping itu perlu kemampuan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri. Namun demikian yang lebih penting bahwa profesionalisme hanya dapat berkembang kalau ada kehendak politik pemerintah untuk mengubah filsafat birokrasi, tata nilai, serta struktur dan prosedur birokrasi.

Memfokus sektor pariwisata maka hakekat pembangunan kepariwisataan secara nasional diarahkan pada pariwisata menjadi

sektor andalan yang mampu menggalakkan kegiatan ekonomi termasuk kegiatan sektor lain yang terkait, sehingga lapangan kerja, pendapatan masyarakat, pendapatan daerah, serta pendapatan negara dan penerimaan devisa meningkat melalui upaya pengembangan dan pendayagunaan berbagai potensi kepariwisataan nasional.

Pemberdayaan terhadap masyarakat harus terus terdorong, guna mengurangi dominasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan kegiatan pembangunan. Fenomena riil bahwa dominasi birokrasi seringkali justru menghasilkan berbagai praktek patologi birokrasi; sehingga efisiensi dan efektifitas serta respon terhadap dinamika masyarakat menjadi sulit diwujudkan.

Perlunya pendekatan baru dalam rangka mewujudkan *performance* pariwisata yang ideal dan menjawab kebutuhan pasar, seraya tetap mengindahkan aspek lingkungan utamanya lingkungan sosial budaya dirasa cukup relevan menyongsong era globalisasi. Persaingan global utamanya akan menentukan keunggulan ekonomi suatu negara, sehingga keberhasilannya cukup dipengaruhi oleh kemampuan pengembangan di daerah-daerah yang cukup diwarnai oleh sejauh-mana pemberdayaan sumber daya aparatur. Pemberdayaan sumber daya aparatur diarahkan untuk mencapai optimalisasi hasil yang secara kompetitif unggul baik melalui sikap inovatif, kecepatan merespon, fleksibilitas, dan kemauan serta kemampuan untuk belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 1995. "Revitalitas sumberdaya manusia dalam era perubahan", *Jurnal Kelola*, 4 (8).
- 1998. "Membangun kompensasi manusia dalam milenium ketiga", *Jurnal Psikologika*, 3 (6).
- Anggarini, Yunita. 1997. "Pemberdayaan karyawan dan perubahan strategik", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(4) Juni.
- Arkin, Anat. 1995. *Using people as a force of change*, Business Credit.
- Benveniste, Guy. 1994. *Birokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bernardin, H. John dan Joyc E.A. Russell. 1993. *Human resource management: and experiential approach*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi. 1997. *Pariwisata 21*. Jakarta: Deparpostel.
- Dwiyanto, Agus. 1997. "Pemerintah yang efisien, tanggap, dan akuntabel", *JKAP*, 1(2) Juli : 1-14.
- 1998. "Birokrasi dan perubahan", *Manajemen Pembangunan*, 7 (24) Agustus : 9-14.
- Handoko, Hani. 1996. "Globalisasi bisnis dan strategi pengembangan SDM", makalah disampaikan pada *Seminar Nasional Strategi Meningkatkan Kualitas SDM Indonesia dalam Era Globalisasi*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Kaho, Josef Riwu. 1997. *Prospek otonomi daerah di negara Republik Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Perasada.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1996. *Mewirauahakan birokrasi (Reinventing Government)*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan dilema dan tantangan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Otonomi Daerah 1999*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Havey dan Bowin. 1996. *Human resource management: and experiential approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mas' oed, Mohtar. 1994. *Patologi birokrasi: analisis, identifikasi dan terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Talim, Banowati. 1997. "Manajemen SDM di Perguruan Tinggi", *Potensi*, 8 (21) Oktober: 23-32.