

PERBANDINGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI PEMERINTAH DAN NON PEMERINTAH (Studi di Dinas Pariwisata dan BPPD Kabupaten Ciamis)

Ari Kusumah W^{1*}, Winda Pujayanty², Erwin Irawan³, Rifki Agung Kusuma Putra⁴
^{1,2,3,4} Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia.

*Korespondensi : ari.kusumah@mail.ugm.ac.id

ABSTRAK

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sudah menjadi diskursus dalam 2 (dua) dekade terakhir dan perannya semakin penting bagi pemerintah, sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah merupakan bentuk entitas organisasi yang penting dalam kajian ilmu manajemen dan administrasi publik. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan utama yaitu membandingkan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah dan non pemerintah. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Sementara itu, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi non pemerintah lebih efektif dan efisien dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, karena sifat dan struktur organisasinya lebih bervariasi dibandingkan dengan organisasi pemerintah yang kaku dan bersifat birokratis. Hal ini dapat membatasi kreatifitas berpikir dari tenaga kerja yang bekerja di organisasi tersebut. Di sisi lain, terkait proses kenaikan pangkat, organisasi pemerintah lebih menekankan pada lamanya masa bekerja, sementara pada organisasi non pemerintah, kenaikan pangkat lebih menekankan pada penilaian kinerja, sehingga motivasi pegawai lebih kompetitif.

Kata Kunci : Perbandingan, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Organisasi

ABSTRACT

Personnel management and human resources have become a discourse in the last 2 (two) decades and their role has become increasingly important for the government, so that it can function productively to achieve organizational goals. Government organizations and non-government organizations are important forms of organizational entity in the study of management and public administration. Therefore, this research has the main objective of comparing human resource management in government and non-government organizations. The method used in this research is a descriptive analysis. Meanwhile, data collection technique were carried out by using document study. The research results indicate that non-governmental organizations are more effective and efficient in managing human resources, because the nature and structure of their organizations are more varied compared to government organizations which are rigid and bureaucratic. This can limit the creative thinking of the workforce working in the organization. On the other hand, regarding the promotion process, government organizations place more emphasis on length of service, while in non-government organizations, promotion places more emphasis on performance assessment, so that employee motivation is more competitive.

Keywords : Comparison, Human Resources Management, Organization

A. PENDAHULUAN

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya ini perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar, karena perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada.

Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya. Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum, sehingga jika banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja, hal tersebut dapat disebabkan kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok, atau lingkungan tempat kerja tidak membawa rasa aman bagi dirinya. Jika hal ini terjadi, maka dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan oleh pengusaha atau pemimpin perusahaan.

Penyelesaian masalah yang berkaitan dengan manusia sebagai tenaga kerja, seringkali memerlukan keahlian khusus, sehingga bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia semakin pesat perkembangannya, salah satunya melalui

penelitian dan wacana, yang diterapkan secara praktis dalam organisasi atau perusahaan.

Organisasi pemerintah tentu berbeda dengan organisasi non pemerintah, dimana organisasi non pemerintah lebih berorientasi pada *benefit profit* (perolehan keuntungan) sedangkan organisasi pemerintah memiliki fungsi pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Oleh karena itu, berdasarkan hal-hal yang telah penulis temukan dan kemukakan diatas, maka penulis mengambil keputusan untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mencari persamaan dan perbedaan antara organisasi pemerintah dan non pemerintah dalam hal pengelolaan SDM nya. Tujuan penulis membandingkan hal ini, bukan untuk menonjolkan salah satu organisasi yang lebih berkualitas dalam hal pelayanan publik. Akan tetapi, supaya tulisan ini dapat berguna bagi orang-orang yang akan membaca, serta menjadi pelajaran untuk perubahan atau reformasi terhadap suatu pengelolaan SDM. Akhirnya penulis menyimpulkan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pemerintah dan Non Pemerintah (Studi di Dinas Pariwisata dan Badan Promosi Pariwisata Daerah Kabupaten Ciamis).

B. METODE PENELITIAN

1. Konsep Perbandingan

Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia disebutkan bahwa perbandingan berasal dari kata banding yang berarti persamaan, selanjutnya membandingkan mempunyai arti mengadu dua hal untuk diketahui perbandingan. Perbandingan diartikan sebagai selisih persamaan (Bambang Marhiyanto, 2000: 57).

Menurut Sjachran Basah (2004: 7), perbandingan merupakan suatu metode pengkajian atau penyelidikan dengan mengadakan perbandingan di antara dua objek kajian atau lebih untuk menambah dan memperdalam pengetahuan tentang objek yang dikaji. Jadi di dalam perbandingan ini terdapat objek yang hendak diperbandingkan yang sudah diketahui sebelumnya, akan tetapi pengetahuan ini belum tegas dan jelas.

2. Sumber Daya Manusia

Wardhana dalam Munandar (2001) mengatakan bahwa istilah sumber daya manusia (SDM) mencakup seluruh energy, keterampilan, bakat dan juga pengetahuan setiap manusia yang digunakan untuk tujuan produksi dan jasa- jasa yang bermanfaat. Munandar (2001) juga melihat bahwa dalam memandang manusia sebagai suatu tenaga kerja, pendekatan SDM melihat manusia sebagai makhluk yang menghendaki perkembangan, manusia yang menginginkan kegiatan-kegiatan sesuai dengan kemampuannya dan sebagai makhluk yang berhasrat mengaktualisasikan dirinya.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis itu merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut karyawan. Sumber Daya Manusia adalah asset yang paling berharga dalam perusahaan, tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

Menurut Sonny Sumarsoni (2003, H4), SDM merupakan suatu kerja atau jasa yang memang diberikan dengan tujuan dalam melakukan proses produksi. Dengan kata lain Sumber Daya Manusia adalah kualitas usaha yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu guna menghasilkan jasa atau barang.

M.I.Hariandja (2002, H2), berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karenanya, SDM sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaanselalu meningkat.

Menurut ahli lainnya, yaitu Hasibuan (2003, h 244), beliau berpendapat Sumber Daya Manusia memiliki ari keahlian terpadu yang berasal dari daya fikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebh keinginan dalam memenuhi keinginannya.

1) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan itu adalah manusia, bukan berupa mesin dan buka semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari manajemen kerja. Tidak ada definisi yang sama tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tiga definsi sebagai suatu perbandingan yang dapat dikemukakan diantaranya:

- a) Menurut Amstrong (1994), MSDM merupakan bagaimana orang-orang dalam kepentingan organisasi;
- b) Kenooy (1990), mengemukakan bahwa manajemen SDM sebagai suatu metode untuk memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan

mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis;

- c) Menurut Storey (1995), menyatakan bahwa MSDM sebagai suatu pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang terintegrasi, struktural dan teknik-teknik personel (dalam Desster. 1997, Klieman, 2000).

2) **Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Ada berbagai kegiatan dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi/perusahaan. Menurut Cherrington (1983) dalam Thornton(1992), Pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, diantaranya:

a. **Rekrutmen (*Recruitment*)**

Dalam rekrutmen, pengelola SDM bertugas untuk menjaring individu-individu berbakat untuk menempati posisi-posisi yang dibutuhkan di dalam organisasi/perusahaan. Sumbernya dapat diperoleh dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi.

b. **Seleksi (*Selection*)**

Pada proses seleksi, fungsi dari pengelolaan SDM adalah memutuskan dari sejumlah kandidat, mana yang akan terpilih dan mana yang tidak diterima untuk menempati posisi yang tersedia di organisasi.

c. **Penempatan (*Placement*)**

Pada penempatan, pengelola SDM bertugas untuk menempatkan seorang pekerja di posisi yang sesuai dengan kompetensi dan aspek-aspek yang

dimilikinya. Selain itu juga harus memperhatikan kemungkinan apakah orang yang bersangkutan dapat berkembang di posisi tersebut.

d. **Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)**

Dalam proses pelatihan dan pengembangan, pengelolaan SDM berfungsi untuk memberikan informasi dan pengetahuan kepada karyawan mengenai keterampilan, kemampuan, karakteristik atau hal-hal yang dibutuhkan oleh individu yang berkaitan dengan tercapainya efektivitas organisasi.

e. **Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Pengelolaan SDM juga berfungsi untuk mengatur dan membuat prosedur dalam rangka mengevaluasi kinerja karyawannya.

f. **Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)**

Dalam pengembangan organisasi, pengelolaan SDM berfungsi untuk menciptakan prosedur untuk meningkatkan efektifitas suatu departemen atau divisi yang di dalam organisasi atau organisasi secara keseluruhan.

g. **Perencanaan SDM (*Human Resources Planning*)**

Pengelola SDM juga harus mampu meramalkan tuntutan yang akan terjadi serta meramalkan kompetensi-kompetensi yang nantinya harus dimiliki oleh tenaga kerja, sehingga dapat dilakukan pengembangan/tindakan perencanaan sejak dini.

h. **Promosi dan Mutasi Karyawan (*Promotion and Transfer*)**

Dalam promosi dan mutasi karyawan, pengelola SDM berfungsi untuk

menempatkan tenaga kerja yang dinilai sesuai pada pekerjaan baru dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi dan jenis pekerjaan yang lebih kompleks dan kompensasi yang lebih baik (kenaikan jabatan). Selain itu pengelolaan SDM juga berfungsi untuk menilai dan mengatur prosesnya jika ada karyawan yang memiliki minat bekerja di divisi lain atau di lokasi lain.

i. Layoffs

Pengelola SDM juga berfungsi untuk mengatur serta menentukan pekerja mana yang tidak akan dipertahankan dan pekerja mana yang akan dipertahankan.

j. Konsep Organisasi Pemerintah

Fungsi organisasi pemerintah itu sendiri adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan masyarakat secara umum. Karena Organisasi pemerintah adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

- a) Pedoman bagi kegiatan ; Melalui pengamatan hasil-hasil waktu yang akan datang tujuan dan fungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha dari para anggota-anggota organisasi
- b) Sumber Legitimasi : Tujuan organisasi merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi pemerintahan dalam melakukan pembenaran kegiatan pengakuan atas kegiatan, ini dapat meningkatkan organisasi pemerintahan untuk mendapatkan berbagai sumberdaya dan dukungan disekitarnya.
- c) Standar pelaksanaan : Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan difahami hal ini akan memberikan standar

langsung bagi penilaian standar pelaksanaan organisasi pemerintahan.

- d) Sumber Motivasi : Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motifasi dan indentifikasi bagi para anggotanya untuk meningkatkan dorongan kerja dan prestasi kerja bagi anggota organisasi.
- e) Dasar nasional pengorganisasian : Dinyatakan secara sederhana tujuan organisasi pemerintahan sebagai dasar perancangan pemerintahan itu sendiri berinteraksi dengan struktur organisasi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

k. Konsep Organisasi Non Pemerintah

Organisasi Non-Pemerintah ditujukan pada hal-hal yang ‘terpisah’ dari masyarakat secara umum. Organisasi Non-Pemerintah merupakan suatu organisasi yang bertujuan untuk memaksimalkan laba dari apa yang sudah organisasi itu lakukan atau keluarkan. Organisasi bisnis sebenarnya juga memiliki lingkungan otorisasi, misalnya dewan komisaris atau rapat umum pemegang saham, namun tidak sekompleks organisasi pemerintah (Denhardt). Organisasi Non-Pemerintah memiliki misi tertentu yakni adalah mengejar laba atau stabilitas atau pertumbuhan pendapatan, dengan perusahaan swasta, unit-unit sektor publik dan organisasi berjuang untuk pendanaan dan pengaruh.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perbedaan dan Persamaan Dinas Pariwisata dan Badan Promosi Pariwisata Daerah Kabupaten Ciamis sebagai Organisasi

Pemerintah dan Organisasi Non Permerintah

Perbedaan sifat dan karakteristik organisasi pemerintah dengan organisasi non pemerintah dapat dilihat dengan membandingkan beberapa hal, yaitu: tujuan organisasi, sumber pembiayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, stakeholder yang dipengaruhi, dan sistem akuntansi yang digunakan.

Meskipun organisasi pemerintah memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda dengan organisasi non pemerintah, akan tetapi dalam beberapa hal terdapat persamaan, yaitu:

- 1) Kedua organisasi tersebut, yaitu organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah merupakan bagian integral dari sistem ekonomi.
- 2) Keduanya menghadapi masalah yang sama yaitu masalah kelangkaan sumber daya (scarcity of resources).
- 3) Kedua organisasi sama-sama membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk melaksanakan fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.
- 4) Kedua organisasi menghasilkan produk yang sama.
- 5) Kedua organisasi terikat pada peraturan perundangan dan ketentuan hukum.

2. Faktor-faktor yang Berperngaruh dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi pengelolaan SDM beserta penjelasannya:

1) Proses Perekrutan dan Seleksi

Proses perekrutan dan seleksi sumber daya yang cermat akan membantu perusahaan menarik dan memilih individu yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Proses ini memastikan bahwa sumber daya manusia yang masuk ke dalam perusahaan memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang baik.

2) Pendidikan dan Pelatihan

Investasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan akan meningkatkan kualitas SDM. Pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru, memahami perkembangan industri, dan meningkatkan kemampuan mereka

3) Kemampuan Kognitif

Faktor seperti intelegensi, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah mempengaruhi bagaimana individu mampu menghadapi tantangan dan memberikan kontribusi dalam lingkungan kerja atau sosial.

4) Motivasi dan Sikap Kerja

Motivasi internal, minat, dan sikap terhadap pekerjaan atau aktivitas tertentu dapat

mempengaruhi sejauh mana seseorang ingin berinvestasi dalam pengembangan diri dan meningkatkan kualitas SDM.

5) Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang mendefinisikan lingkungan kerja. Budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, komunikasi terbuka, dan keterlibatan karyawan akan berkontribusi pada kualitas SDM yang lebih tinggi.

6) Kepemimpinan dan Manajemen

Gaya kepemimpinan dan kualitas manajemen dalam perusahaan dapat berdampak langsung pada kualitas SDM. Kepemimpinan yang efektif mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi, mengembangkan diri, dan berkolaborasi secara produktif demi mencapai tujuan organisasi.

7) Kompensasi dan Penghargaan

Sistem kompensasi yang adil dan insentif yang relevan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Penghargaan atas prestasi juga dapat meningkatkan rasa penghargaan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

8) Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan fisik dan mental karyawan sangat penting. Program kesejahteraan, dukungan psikologis, dan fleksibilitas kerja dapat

membantu mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas serta kualitas SDM.

9) Pengembangan Karir

Kesempatan untuk **pengembangan karir**, promosi internal, dan peluang mobilitas dapat membantu mempertahankan karyawan berpotensi tinggi dan mendorong mereka untuk terus berinvestasi dalam pengembangan pribadi.

10) Tantangan dan Tanggung Jawab

Memberikan tanggung jawab dan tugas yang menantang akan mendorong pertumbuhan karyawan. Tantangan yang sesuai dengan keterampilan dan potensi individu dapat meningkatkan kualitas SDM.

11) Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan strategis, dan pengembangan proyek dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan merangsang kontribusi yang lebih aktif.

12) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan merangsang kreativitas dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas karyawan. Fasilitas yang nyaman dan teknologi yang memadai juga dapat meningkatkan kualitas SDM.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Pemerintah

Organisasi pemerintah adalah organisasi yang bergerak dan bekerja untuk pemerintah demi kepentingan negara dan masyarakat dalam hal ini pemerintah, negara dan masyarakat Indonesia. Organisasi ini merupakan bagian dari pemerintah, birokrasi ataupun negara yang terdiri dari departemen dan non departemen. Resources untuk operasional dari lembaga atau institusi pemerintah adalah merupakan tanggung jawab pemerintah, termasuk juga sumber daya manusia di dalamnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Ciamis yang merupakan salah satu lembaga pemerintah di Kabupaten Ciamis, diketahui bahwa sumber dana untuk biaya operasional nya berasal dari APBN atau APBD. Termasuk juga untuk pembayaran imbal jasa bagi Pegawai Negeri Sipil yang bekerja untuk institusi pemerintahan tersebut. Selain itu terlihat juga bahwa kebanyakan organisasi pemerintah memiliki struktur organisasi yang bersifat birokrasi dengan kewenangan yang terpusat dengan jarak kontrol yang sempit serta adanya proses pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando (keputusan yang diambil oleh bagian organisasi yang lebih rendah, harus mendapat persetujuan dari bagian atasnya).

Dalam organisasi dengan struktur birokrasi ini dapat bekerja tenaga- tenaga yang tidak perlu memiliki kompetensi dan kemampuan yang tinggi, karena pelaksanaan tugas sudah mengikuti peraturan-peraturan yang telah diformalisasi dan distandarisasi.

Selain gaji pokok, PNS juga mendapatkan tunjangan-tunjangan lain baik yang berupa uang maupun bukan uang seperti tunjangan kesehatan (melalui

ASKES), tunjangan beras (dalam bentuk uang) dll.

Hadiat (2005) menyebutkan bahwa rigiditas atau kekakuan struktural yang cenderung birokratis mewarnai lembaga litbang (penelitian dan pembangunan) pemerintah dan pada kondisi tertentu memasung kemandirian dan kreativitas. Kondisi tersebut berakibat kurang kondusifnya iklim inovasi dan kemandegan kemampuan (ide capacity), sehingga produktivitas institusi litbang tidak optimal. Kekakuan tersebut muncul berkaitan dengan aturan main kelembagaan pemerintah dan sistem pengelolaan anggaran yang berdampak pada rutinitas kerja institusi litbang.

Pengelolaan manajemen pada organisasi/institusi pemerintah lebih diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berhasil guna dan berdayaguna. Secara khusus, pengelolaan SDM (Pegawai Negeri Sipil) di institusi/organisasi pemerintah adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

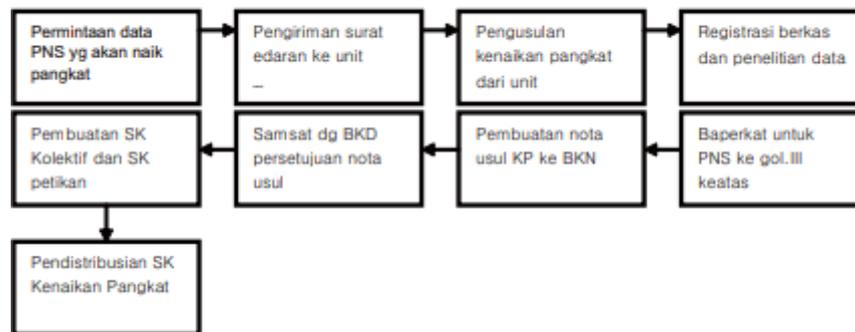
Pegawai Dinas Pariwisata menyebutkan bahwa pengelolaan SDM di pemerintahan mengacu pada salah satunya Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM aparatur pemerintah dilaksanakan dengan basis kinerja. Kinerja ini ditampilkan sebagai hasil sinergi dari skill, knowl edge (pengetahuan), dan attitude (perilaku) yang akhirnya membentuk

personal qualities (kualitas pribadi) serta terkait erat dengan kompetensi. Kualitas pribadi inilah yang nantinya akan mengarah pada kinerja yang terbaik.

Prosedur kenaikan pangkat pada institusi dan organisasi pemerintah juga

terlihat melalui prosedur yang panjang. Seperti yang terjadi pada Pemerintah Dinas Pariwisata bahwa prosedur itu harus melalui 9 tahapan untuk memperoleh kenaikan pangkat. Tahapan tersebut dapat dilihat di Gambar 1.

Gambar 1. Prosedur Kenaikan Pangkat



Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Pariwisata, diketahui bahwa kenaikan pangkat bagi PNS secara otomatis terjadi setiap 4 tahun sekali. Sehingga sulit untuk memotivasi kinerja PNS dari segi kenaikan pangkat. Karena secara otomatis pun, seiring dengan berjalannya waktu, kenaikan pangkat itu juga akan tetap terjadi.

Untuk memotivasi kinerja pegawainya, institusi pemerintah memberikan penghargaan-penghargaan baik dalam bentuk uang maupun bukan. Salah satu kriteria pemberian penghargaan ini berdasarkan penilaian kinerja dari pegawai yang bersangkutan. Walaupun menurut (Pegawai Dinas Pariwisata) penilaian tersebut belum cukup efektif karena hasil penilaian rata-rata dari seluruh pegawai menunjukkan hasil jauh di atas rata-rata, sehingga dinilai masih belum objektif, tetapi dengan memperbaiki prosedur penilaian kinerja yang ada, kemungkinan besar cara ini akan mampu

meningkatkan kinerja pegawai di institusi pemerintahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Dinas Pariwisata, diketahui bahwa proses Pemutusan Hubungan Kerja pada PNS lebih sulit untuk dilakukan. Hal ini juga ditambahkan oleh (pegawai Dinas Pariwisata lainnya) mengenai jenis hukuman terhadap PNS apabila mereka melakukan pelanggaran mengacu pada PP NOMOR 30 tahun 1980. Jenis hukuman terdiri dari hukuman disiplin ringan, yang berupa teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis; hukuman disiplin sedang, yang berupa penundaan kenaikan gaji (1 tahun), penurunan gaji (1X) kenaikan berkala (1X), penundaan kenaikan pangkat (1 tahun); hukuman disiplin berat, yang berupa penurunan pangkat <1 tingkat (1 tahun), pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat, tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat. Selain itu (pegawai Dinas Pariwisata) juga menyebutkan bahwa

apabila ada PNS yang masuk penjara tidak sampai 4 tahun lamanya, pada saat dibebaskan ia masih dapat bergabung di institusi pemerintahan tempat ia bekerja sebelumnya.

Pegawai Dinas Pariwisata juga mengatakan bahwa pengelolaan SDM di institusi pemerintahan sangat terkait erat dengan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Seperti contohnya memerlukan pegawai dengan status kontrak (karena posisi tersebut hanya membutuhkan tenaga yang kuat dan muda), pengelola SDM sudah merancang planning SDM yang akan menempati posisi tersebut. Tetapi karena kebijakan pemerintah mengatakan bahwa semua pegawai dengan status kontrak harus diangkat menjadi tetap, maka pengelola SDM Dinas Pariwisata mengalami kesulitan untuk mencari posisi bagi pegawai-pegawai yang sudah berkurang tenaganya dan tidak produktif lagi di posisi tersebut. Atau jika mereka tetap dikaryakan untuk jabatan tersebut, akan sulit bagi mereka untuk memberikan hasil kerja yang baik. Dari sini terlihat bahwa pengelola SDM akan sulit melakukan PHK bagi PNS yang dianggap bermasalah dan tidak dapat begitu saja melepas PNS yang tidak lagi baik performa kerjanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM di instansi/organisasi pemerintahan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Sumber dana untuk operasional dan penggajian karyawan berasal dari APBN/ APBD
- Terdapat tunjangan-tunjangan di luar penggajian
- Struktur organisasi yang digunakan bersifat kaku dan birokratif sehingga

pegawai kurang mendapatkan stimulasi untuk menyampaikan pendapatnya dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

- Pengelolaan SDM-nya berbasis pada kinerja dan kompetensi
- Kenaikan pangkat secara otomatis terjadi setiap 4 tahun sekali, dengan tahapan pengajuan kenaikan pangkat yang terbilang panjang dan kurang efisien
- Instansi pemerintah sulit untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja bagi karyawan yang bermasalah dan tidak lagi produktif. Salah satu persyaratan PHK adalah apabila pegawai menjalankan hukuman penjara minimal 4 tahun.
- Dalam pengelolaan SDM, perturan pemerintah memiliki peran kuat dan langsung.

a. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Organisasi Non Pemerintah**

Organisasi ini adalah organisasi yang didirikan oleh perorangan ataupun sekelompok orang yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan ataupun memberikan pelayanan kepada masyarakat umum (tanpa bertujuan memperoleh keuntungan) dari kegiatannya (Layanan Swadaya Masyarakat/LSM). Maka secara garis besar organisasi non pemerintah dapat di lihat dengan ciri sebagai berikut:

- Organisasi ini bukan bagian dari pemerintah, birokrasi ataupun negara;
- Dalam melakukan kegiatan bertujuan untuk memperoleh keuntungan (nirlaba) atau untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa mengharapkan keuntungan (non

profit);

- Organisasi non pemerintah dapat bergerak di berbagai bidang kehidupan. Seperti contohnya perbankan, hukum, manajemen dan lain-lain.

Berbeda dengan organisasi pemerintah, organisasi non pemerintah atau biasa disebut dengan organisasi swasta memiliki sumber dana untuk operasional perusahaannya dari stakeholder atau pemegang saham. Stakeholder disini bisa 1 orang atau lebih. Bahkan beberapa organisasi swasta pun sudah memiliki saham terbuka, dimana saham tersebut dapat dimiliki oleh masyarakat. Dalam pengelolaan SDMnya, biaya untuk operasional SDM dan penggajian karyawan berasal dari dana yang sudah direncanakan untuk divisi SDM tersebut setiap tahunnya. Nominal dana ini dirapatkan oleh jajaran direktur selaku manajemen perusahaan. Selain gaji yang rutin, ada juga bonus-bonus yang diberikan seperti bonus akhir tahun (diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan pada perusahaan) dan tunjangan-tunjangan seperti kesehatan dan lain-lain.

Struktur organisasi pada perusahaan swasta ini biasanya lebih bervariasi dibandingkan dengan struktur yang ada di pemerintahan. Walaupun begitu, pengelolaan SDM di perusahaan swasta ini juga memberikan penekanan pada kinerja karyawan. Sudah banyak organisasi non pemerintah yang melakukan penilaian kinerja karyawannya dengan cukup objektif. Penilaian ini akan mengacu kepada imbal jasa atau kenaikan pangkat yang akan diperoleh karyawan yang bersangkutan. Dengan prosedur yang dijalankan ini, dapat dikatakan bahwa akan lebih mudah memotivasi karyawan pada organisasi non pemerintah dari pada memotivasi karyawan pada

organisasi pemerintah. Untuk status karyawan hampir sama dengan organisasi pemerintah (ada yang tetap dan ada yang kontrak). Perbedaannya adalah, akan lebih mudah untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada karyawan perusahaan swasta karena biasanya perusahaan-perusahaan swasta memiliki prosedur penilaian kinerja yang ketat. Apabila terdapat pelanggaran kecil bisa jadi karyawan tersebut mendapat surat peringatan. Surat peringatan yang diberikan beberapa kali hingga limit tertentu dapat membuat si karyawan mengalami PHK. Alasan terjadinya PHK sebagian besar karena karyawan tersebut dianggap tidak memiliki dan tidak menunjukkan performa kerja yang baik.

Banyak hal-hal yang mempengaruhi pengelolaan SDM di organisasi swasta. Hal tersebut sudah dijelaskan sebelumnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengelolaan SDM di organisasi swasta antara lain seperti perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, Serikat Pekerja dan lain-lain.

Di jaman yang serba instan dan cepat ini, organisasi non-pemerintah harus mampu melakukan penyesuaian besar-besaran dan menjadi lebih fleksibel sehingga tidak tenggelam dalam persaingan. Berbeda dengan organisasi pemerintah, organisasi non pemerintah/swasta harus mampu bertahan dan terus berkembang, karena jumlah organisasi non pemerintah juga semakin banyak.

Secara garis besar, pengelolaan SDM di organisasi non pemerintah sama dengan pengelolaan SDM yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pengelolaan SDM tersebut mencakup rekrutmen (recruitment), seleksi (selection),

penempatan (placement), pelatihan dan pengembangan (training and development), penilaian kinerja (performance appraisal), pengembangan organisasi (organization development), perencanaan SDM (human resource planning), promosi dan mutasi karyawan (promotion and transfer) dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM pada organisasi non pemerintah adalah:

- Sumber dana untuk operasional dan penggajian karyawan berasal dari Stakeholder atau pemegang saham
- Terdapat tunjangan-tunjangan di luar penggajian
- Struktur organisasi yang lebih bervariasi
- Pengelolaan SDM-nya berbasis pada kinerja dan kompetensi
- Kenaikan pangkat berdasarkan penilaian kinerja
- Dasar Pemutusan Hubungan Kerja lebih mudah dibandingkan pada organisasi pemerintah.

Dalam pengelolaan, peraturan pemerintah memiliki pengaruh, tetapi hal yang menjadi fokus utama lebih kepada bagaimana organisasi dapat bertahan di tengah persaingan.

b. Perbandingan Organisasi Pemerintah dan Non Pemerintah (Swasta)

Dari penjelasan sebelumnya, dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah. Persamaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah adalah garis besar proses pengelolaan yang bertujuan

untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dari pelaksanaan tugas/pekerjaan, fungsi dan kewajiban tenaga kerja, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Pengelolaan SDM ini juga sama-sama menekankan pada kinerja dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing tenaga kerja.

Selain persamaan, terdapat juga perbedaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan pengelolaan SDM di organisasi swasta. Perbedaannya antara lain:

- Sumber dana dalam pelaksanaan pengelolaan SDM. Untuk organisasi pemerintah, sumber dana berasal dari dana APBN/APBD, sementara untuk organisasi swasta, sumber dana berasal dari pemegang saham.
- Struktur organisasi yang menaungi pengelolaan SDM juga terlihat berbeda. Sebagian besar organisasi pemerintah memiliki struktur organisasi yang kaku dan bersifat birokrasi, sementara bagi organisasi swasta, sifat dari struktur organisasinya lebih bervariasi. Kondisi struktur kerja yang kaku dan birokratis dapat memasung kreativitas berpikir dari tenaga kerja yang berkerja di dalam organisasi tersebut.
- Dalam hal kenaikan pangkat, organisasi pemerintah lebih menekankan pada lama bekerja (secara otomatis pangkat akan naik setelah 4 tahun). Sementara bagi organisasi swasta, kenaikan pangkat lebih pada penilaian kinerja. Dari sini dapat terlihat bahwa dalam rangka memotivasi kinerja pegawai organisasi pemerintah akan sulit dilakukan melalui prosedur kenaikan

pangkat ini.

- Untuk proses Pemutusan hubungan kerja, akan lebih sulit bagi organisasi pemerintah untuk melakukan hal ini, karena walaupun karyawan sudah dianggap tidak lagi produktif, karyawan tersebut dapat diberikan semacam peringatan atau pelatihan. Akan sangat sulit bila harus memberhentikan tanpa adanya kesalahan yang sangat fatal. Sementara untuk organisasi swasta, akan lebih mudah melakukan pemutusan hubungan kerja apabila karyawan sudah diberikan surat peringatan beberapa kali (sesuai dengan jumlah dalam prosedur yang berlaku) karena tindak indisipliner atau kinerja yang kurang, maka perusahaan berhak untuk melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan yang bersangkutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa persamaan dan perbedaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah (Studi di Dinas Pariwisata dan Badan Promosi Pariwisata Kabupaten Ciamis). Persamaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan organisasi non pemerintah adalah garis besar proses pengelolaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dari pelaksanaan tugas/pekerjaan, fungsi dan kewajiban tenaga kerja, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Pengelolaan SDM ini juga sama-sama menekankan pada kinerja dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing tenaga

kerja. Selain persamaan, terdapat juga perbedaan antara pengelolaan SDM di organisasi pemerintah dan pengelolaan SDM di organisasi swasta. Perbedaannya antara lain: Sumber dana dalam pelaksanaan pengelolaan SDM, Struktur organisasi yang menaungi pengelolaan SDM juga terlihat berbeda, Dalam hal kenaikan pangkat, organisasi pemerintah lebih menekankan pada lama bekerja (secara otomatis pangkat akan naik setelah 4 tahun) dan proses Pemutusan hubungan kerja, akan lebih sulit bagi organisasi pemerintah untuk melakukan hal ini, karena walaupun karyawan sudah dianggap tidak lagi produktif, karyawan tersebut dapat diberikan semacam peringatan atau pelatihan.

E. DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Dessler, G. (1997). *Human Resources Management*. Prentice Hall, New Jersey Hadiat (2005). *Membangkitkan Institusi Litbang ()* diakses Juni, 2008 Kleiman, L.S. (2000). *Human Resources Management*. South Western College Publishing.
- Mardiasmo.(2009).dalam “Organisasi Sektor Swasta dan Sektor Publik”. Munandar A.S. (2001). *Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Bagian PIO Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok. Munandar A.S. (2004). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bagian PIO Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok
- Tangkilisan.2005:224.dalam “Birokrasi Publik”.

- Thornton, G.C. (1992). *Assessment Centers in Human Resources Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Colorado.
- Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang “Peraturan Daerah”.
- Staffany Team. (2023). *Pengertian Sumber Daya Manusia, Fungsi dan Faktor Pengaruhnya*
<https://www.staffany.id/blog/pengertian-sumber-daya-manusia/>
- LinoHR, (2022). *7 Pengertian Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli*.
<https://www.linovhr.com/sumber-daya-manusia-menurut-para-ahli/>