

PEMBERDAYAAN DAN PENINGKATAN POTENSI SUMBER DAYA MANUSIA: SEBUAH TINJAUAN MANAJEMEN SDM DALAM BIROKRASI PEMERINTAH

Isnaini Rodiyah

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit 666 Sidoarjo

ABSTRACT

The purpose of this article is to picture up the potential human resources empowerment and enhancement from MSDM (Human Resources Management) in the government beaurocrachy point of view. Also, this article has made up the situation where the organisation was in the stage of considering the importance of human resources role. Beside that, human resources in the government beaurocrachy has been through a serious problem in the conceptual way so it could not be reach it expected objectives, then the human resources empowerment and enhancement planned were have to be done according to the academic rules.

Keywords: human resources, empowerment, enhancement

ABSTRAK

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menggambarkan pemberdayaan dan peningkatan potensial SDM yang ditinjau dari MSDM dalam birokrasi pemerintahan. Artikel ini membahas tentang situasi dimana organissai saat ini sedang mengalami tahap penyadaran yang luar biasa terhadap peran penting SDM. Pengelohaian atas SDM dalam birokrasi pemerintah mengalami problem serius secara konseptual sehingga pelaksanaannya tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan sehingga pemberdayaan dan peningkatan potensi SDM yang dirumuskan dan dilaksanakan berdasarkan kaidah-kaidah yang lazim secara akademis.

Kata Kunci : sumber daya manusia, pemberdayaan, peningkatan

PENDAHULUAN

Tulisan ini membahas tentang situasi dimana organisasi saat ini sedang mengalami tahap penyadaran yang luar biasa terhadap peran penting sumber daya manusia (SDM), situasi SDM di Indonesia, masalah-masalah pengelolaan SDM dalam organisasi pemerintahan (birokrasi), serta konsep dan model pengembangan SDM.

Transformasi organisasi menuntut individu pekerja untuk lebih peka dan berperan aktif dengan berbagai fungsi social yang lebih menantang. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat terus menjaga survival dan adaptif terhadap dinamika tuntutan kebutuhan masyarakat, karena keberhasilan organisasi hanya dapat diukur melalui pencapaian kinerja yang berfokus pada masyarakat sebagai customer-nya. (Wang & Lo, 2002).

Sementara disisi lain, berbagai macam teknologi baru dan jejaring interaksi antar individu yang kian berkembang pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan setiap warga masyarakat dapat berperan aktif dalam setiap sisi kehidupan manusia. Dalam konteks yang demikian inilah sector public dengan motor penggerak berupa "birokrasi" harus berbenah lebih cepat dalam rangka merespon kebutuhan dan harapan masyarakat. Mewujudkan harapan masyarakat adalah sebuah tantangan tersendiri bagi administrasi birokrasi, tantangan tersebut hanya dapat diatasi dengan efektif jika semua jejaring dalam birokrasi pemerintah bersikap responsif dan berkeinginan kuat untuk memperbaiki kapasitas dirinya, baik dalam hal mengatasi masalah-masalah manajemen internal maupun dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat (Farazmand, 2004).

Birokrasi pemerintah harus merespon tantangan global secara tepat (Craig & Douglas, 1996) dengan melakukan rethinking terhadap filosofi *how to govern*, mengkaji kembali model-model administrasi dan manajemen yang lebih fleksibel, merancang kembali sistem organisasi pemerintah yang bertanggung jawab, serta merumuskan kembali misi dan visi yang kuat dengan dukungan leadership yang tegas dan aparat dengan tampilan kinerja yang bermartabat.

Perubahan atau reorientasi birokrasi yang lebih berfokus pada kebutuhan masyarakat membutuhkan visi pimpinan baru untuk lebih memandang bahwa pemberdayaan dan peningkatan potensi SDM aparatur menjadi sangat urgen untuk dilakukan sebagai bentuk komitmen dalam pemikiran dan praktek pengembangan dan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan instrumen strategis dalam menghadapi tantangan

perubahan berdasarkan kaidah-kaidah teori mutakhir yang berkembang (Swanson, 2001).

PERAN PENTING SDM

Perhatian terhadap peran penting sumber daya manusia kini menjadi pusat perhatian baik para ahli organisasi maupun kalangan praktisi pemerintahan dan swasta. Menurut Barney & Griffin (1992; 447) semua pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan dan pengembangan organisasi sepakat bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif secara substansial akan mempengaruhi kinerja lini bawah dalam organisasi (*affects bottom-line performance*).

Situasi lingkungan saat ini sedang mengalami perubahan dramatis sebagai akibat perkembangan teknologi dan kemajuan peradaban. Organisasi dihadapkan pada satu pilihan yaitu pengembangan SDM sebagai titik yang paling kritis dalam rangka mengatasi perubahan tersebut. Dalam konteks yang demikian inilah pengelolaan SDM dalam organisasi menjadi satu persoalan serius untuk mendapat perhatian secara seksama.

Sudah sejak dekade 1930-an para ahli manajemen berupaya menemukan strategi yang paling tepat dalam mengelola SDM dengan cara mengidentifikasi masalah-masalah esensial dalam kegiatan organisasi yang mempengaruhi kesuksesan organisasi. Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr (1995) menyatakan bahwa kesuksesan organisasi dipengaruhi oleh empat faktor kritis yaitu *size, role clarity, specialization and control*. Berdasarkan ke-empat faktor kritis tersebut, organisasi dapat ditunjang keberhasilannya dengan mengandalkan pada ukurannya. Semakin besar ukurannya, semakin mudah organisasi meraih kesuksesan. Di samping itu, kesuksesan organisasi mengarahkan dedikasi SDM

dimana setiap fungsi pekerja terdefinisi-kan secara jelas dan melakukan pekerjaannya secara terspesialisasi. Oleh karena itu peran manajemen dalam melakukan pengendalian (kontrol) menjadi tumpuan untuk meraih kesuksesan.

Apa yang dapat ditarik dari empat faktor kritis di atas mengarahkan pada satu kesimpulan bahwa organisasi cenderung bersifat mekanistik-birokratis. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang di dalamnya mengedepankan nilai-nilai ukuran, kejelasan peran, spesialisasi dan pengendalian.

Seiring dengan perubahan waktu yang menyebabkan munculnya perubahan, keempat titik kritis tersebut mengalami transformasi (Ashkenas et al) mengidentifikasi bahwa kesuksesan organisasi ternyata tidak dipengaruhi oleh ukuran, kejelasan peran, spesialisasi dan pengendalian. Menurut mereka saat ini faktor-faktor kritis tersebut menjadi :

- ♦ Kecepatan (*speed*)
- ♦ Kelenturan (*flexibility*)
- ♦ Keterpaduan (*integration*)
- ♦ Kreatifitas (*innovation*)

Semakin cepat dan tepat dalam mengatasi setiap persoalannya, organisasi dipastikan akan dapat sukses dalam memenuhi setiap tuntutan situasi yang berbeda. Untuk dapat mengambil keputusan dengan cepat, organisasi membutuhkan SDM yang 'tidak kaku' dalam arti secara fleksibel menguasai keahlian secara *general* dan tidak terspesialisasikan seperti sudah menjadi kelaziman sebelumnya.

Organisasi juga membutuhkan situasi dimana semua unit organisasi secara terpadu atau terintegrasi menuju satu titik tujuan dan tidak terpecah atau terfragmentasi seperti selama ini terjadi dalam banyak organisasi. Integrasi dapat terwu-

jud jika semua pekerja terkoordinasi dan bergerak secara sinergis. Sementara untuk mendukung kecepatan, kelenturan dan keterpaduan, organisasi membutuhkan kreatifitas yang didukung dengan kemampuan inovatif semua SDM.

Sampailah kini pada suatu masa dimana SDM menjadi pusat perhatian dengan mendasarkan diri pada pencapaian kompetensi yang sesuai dengan standar. Kreatifitas-inovasi sebagai faktor pendukung keberhasilan organisasi hanya dapat tercapai jika semua SDM dalam organisasi memiliki kompetensi.

Dalam konteks pencapaian kompetensi para ahli berkeyakinan bahwa pengelolaan SDM harus ditunjang dengan program pelatihan, pendidikan dan pengembangan SDM yang benar. Sofo (1999) menyatakan bahwa program pengembangan SDM harus mengarah pada penguasaan tiga tujuan, yaitu :

- a. Keahlian (*skills*)
- b. Pengetahuan (*knowledge*)
- c. Kemampuan (*ability*)

Ketiganya merupakan tujuan esensial bagi setiap program pengembangan SDM. Hal ini mengartikan bahwa jika suatu program pengembangan tidak menuju pada penguasaan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan maka 'keabsahan' program tersebut harus dipertanyakan. Menurut Sofo, keahlian, pengetahuan dan kemampuan merupakan fundamen bagi kompetensi. Ini juga mengartikan bahwa SDM yang berkompeten setidaknya memiliki penguasaan keahlian, pengetahuan dan kemampuan.

SITUASI SDM DI INDONESIA

Setidaknya ada dua masalah utama yang patut dikedepankan dalam membahas persoalan sumber daya manusia (SDM) di Indonesia. Masalah pertama

berkaitan dengan kualitas SDM yang terus merosot tingkatannya. Sedangkan yang kedua berkenaan dengan angka pengangguran yang jumlah dari tahun ke tahun terus meningkat. Kedua masalah tersebut menyiratkan sebuah gambaran betapa suram kondisi SDM Indonesia di tengah perkembangan global yang sangat dinamis.

Data tentang *Human Development Index* (HDI) yang disajikan United Nations for Development Program (UNDP) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM tahun 2000 ini berada di urutan 109. Jika tidak ada upaya perbaikan, situasi ini akan terus memburuk ke titik terendah mengingat sejak tahun 1996 peringkat Indonesia tidak pernah tidak merosot. Terakhir pada tahun 1999, HDI untuk Indonesia adalah 105, sementara tahun sebelumnya di urutan 99.

Peringkat HDI tahun 2000 ini sedikit lebih baik daripada Vietnam yang berada di urutan 1.10, namun sangat jauh berbeda dengan negara anggota ASEAN lainnya. HDI Singapura berada di urutan 22, Brunei 25, Malaysia 56, serta Thailand dan Philipina masing-masing berada di urutan 67 dan 77.

Sementara itu, pada tahun 2000 ini jumlah pengangguran di Indonesia diperkirakan mencapai angka yang sangat mengkhawatirkan sekitar 38,5 juta orang. Jumlah ini mengalami kenaikan 1,1 juta orang bila dibandingkan tahun 1999. Salah satu penyebab utama meningkatnya jumlah orang-orang yang menganggur adalah terbatasnya kemampuan sektor riil dalam menyerap jumlah kerja yang semakin membesar. Di samping itu, PHK pekerja yang dilakukan banyak perusahaan sebagai akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan, telah pula berperan dalam menggelembungkan jumlah penganggur.

Persoalan tersebut tentu saja membutuhkan penanganan yang serius. Peme-

rintah diharapkan memiliki komitmen dan strategi khusus yang difokuskan pada perbaikan tingkat kualitas hidup rakyatnya.

Peran Pemerintah

Telah umum diketahui bahwa pemerintahan di banyak negara memberi perhatian yang sangat serius terhadap masalah SDM. Hal ini tentu disebabkan oleh adanya kesadaran yang sangat mendalam bahwa kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi kualitas SDM. Sekalipun didukung potensi sumber daya alam yang melimpah, suatu negara sulit untuk berkembang jika tidak didukung SDM yang berkualitas tinggi. Akibatnya kebijakan pemerintahan harus selalu difokuskan pada upaya pengembangan kualitas SDM melalui berbagai cara.

Salah satu strategi yang umum dilakukan misalnya dengan membuat rancangan sistem pendidikan sedemikian rupa sehingga menghasilkan SDM yang mampu menghadapi segala bentuk tuntutan perubahan. Cara lainnya ditempuh lewat proses politik yang menghasilkan kebijakan pengalokasian sebagian besar anggaran negara untuk program-program pendidikan dan pengembangan SDM.

Di Indonesia yang terjadi adalah sebaliknya. Agenda pembahasan SDM menempati urutan kesekian akibat para politisi lebih tertarik pada perdebatan untuk kepentingan-kepentingan sesaat. Demikian pula pemerintah yang lebih cenderung menyukai penanganan isu-isu insidental dan kebijakan-kebijakan inkremental untuk *recovery* ekonomi akibat badai krisis.

Alokasi anggaran negara untuk SDM berada jauh di bawah angka-angka untuk pos-pos ekonomi dan bahkan pertahanan dan keamanan. Dapat dilihat misalnya betapa anggaran untuk perbaikan struktur perbankan nasional dan subsektor eko-

nomi lainnya jauh melebihi anggaran untuk pendidikan.

Pemerintah juga tidak memiliki komitmen yang jelas terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan dialami langsung oleh rakyatnya. Tengok saja misalnya sepuluh program pemulihan ekonomi yang telah disetujui Menko Perekonomian Rizal Ramli dalam *letter of Intent* (Lol) dengan Dana Moneter Internasional (IMF), tidak satupun program pemulihan itu yang secara langsung ditujukan untuk mengatasi masalah khusus pengangguran atau masalah umumnya di bidang ketenagakerjaan. Sekalipun dalam Lol tersebut terdapat upaya memposisikan industri kecil dan menengah sebagai prioritas pembangunan ekonomi, namun strategi seperti ini dipandang kurang tepat dan tidak memiliki signifikansi pada pemecahan masalah SDM. Kabar terakhir menyebutkan bahwa Ketua DPR Akbar Tanjung menyatakan bahwa sepuluh program pemulihan ekonomi tersebut hanya sekadar retorika (Kompas, 4/12/00). Dengan melihat fakta empiris peran pemerintah terhadap pengembangan SDM, sudah saatnya bagi bangsa Indonesia untuk membuat skala prioritas dalam agenda reformasi ini. Sudah saatnya pula untuk menyadari bahwa krisis kualitas SDM dan krisis ketenagakerjaan juga memiliki dampak yang tidak kalah besarnya dibanding krisis lainnya.

Menghadapi globalisasi pemerintah juga harus membuat sistem proteksi tenaga kerja Indonesia guna menjamin kepentingan bangsa Indonesia sendiri. Sekalipun demikian, pemerintah juga harus berpikir untuk tidak mengarahkan sistem proteksi tersebut ke arah wawasan kebangsaan yang sempit. Rakyat Indonesia harus diberdayakan guna memiliki kualitas pengetahuan, keahlian dan ketrampilan setaraf dengan tenaga kerja di luar.

Langkah taktis ini diperlukan untuk tidak membuat SDM Indonesia menjadi eksklusif dari pergaulan internasional. Untuk itu sistem pendidikan harus mendapat penguatan sedemikian rupa agar mampu menghasilkan anak didik yang cerdas dan tangguh.

Masalah Pendidikan

Masalah pengangguran ternyata memiliki relevansi erat dengan masalah pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Jumlah penganggur yang berlatar belakang pendidikan tinggi menunjukkan peningkatan yang sangat mencolok. Sampai bulan Agustus tahun 2000 jumlah penganggur dari kelompok lulusan perguruan tinggi berjumlah 1,95 juta orang, yang berarti meningkat sebesar setengah juta orang dari tahun sebelumnya.

Salah satu penyebab utama tingginya penganggur lulusan perguruan tinggi adalah ketidakmampuan dunia usaha menyerap pasar tenaga kerja. Untuk tahun 2000 ini diperkirakan jumlah lulusan perguruan tinggi sekitar 615.000 orang, sementara lapangan kerja terbuka hanya mampu menyerap sebesar 115.000 orang. Sisanya tentu akan diserap oleh lapangan kerja tertutup yang masih memberi peluang bagi mereka yang memiliki *skills, knowledge* dan *ability* (SKA) sesuai dengan kebutuhan. Mereka yang memiliki SKA sesuai standar itu pun jumlahnya tidak terlalu banyak sehingga jumlah penganggur tetap tidak mengalami perubahan yang berarti.

Namun harus diingat bahwa ternyata keterbatasan dunia usaha dalam menyerap tenaga kerja bukanlah satu-satunya penyebab tingginya angka pengangguran. Ada satu sebab lain yang sangat mendesak untuk dicari jalan pemecahannya, yaitu masalah pendidikan (tinggi) sudah diketahui banyak pihak bahwa perguruan tinggi (PT) di Indonesia menghadapi masalah

yang sangat serius. Mutu PT Indonesia dari tahun ke tahun mengalami penurunan.

Majalah *Asiaweek* edisi tengah tahun 2000 ini menyajikan peringkat 100 PT se-Asia. Dari lima PT Indonesia, yaitu UI, ITB, UGM, Unair dan Undip yang dinilai, tidak satupun yang mampu menembus peringkat 50 besar, Padahal ketika peringkat ini pertama kali dilakukan, salah satu PT, (UI) menduduki posisi dalam kategori 50 besar.

Persoalannya tidak berhenti pada turunnya peringkat. Substansi permasalahan justru terletak pada ketidakmampuan PT Indonesia mengelola dirinya sendiri, khususnya di bidang akademik. Kegiatan akademik di sejumlah besar PT baik PTS maupun PTN acap amburadul dengan komitmen akademis dosen yang semakin memudar. Dosen banyak yang 'mroyek' dengan alasan klasik berkuat pada peningkatan pendapatan sehingga pertemuan kelas atau kuliah menjadi terabaikan. Penelitian dilakukan dengan kualitas yang rendah dan berorientasi pada 'pesanan' pemberi dana sehingga tidak menghasilkan keluaran dan temuan penelitian yang signifikan dengan kebutuhan bangsa dan masyarakat.

Dalam situasi akademik yang sangat memprihatinkan itu, jangan diharap PT Indonesia mampu menghasilkan lulusan dengan kualitas memadai. Akibatnya dapat diduga, rendahnya kualitas lulusan PT Indonesia akhirnya melemahkan anak didik bangsa Indonesia dalam bersaing dengan tenaga kerja lulusan PT luar negeri.

Banyak perusahaan yang beroperasi di Indonesia, baik PMDN maupun PMA, cenderung merekrut karyawan dengan latar pendidikan PT luar negeri dengan alasan kualitas kerjanya lebih tinggi daripada lulusan PT Indonesia. Fenomena

ini sangat menarik untuk menegaskan kembali bahwa situasi yang tidak kondusif pada banyak PT Indonesia sangat berpengaruh terhadap kian membungungnya jumlah pengangguran terdidik.

Beberapa waktu belakangan ini dunia pendidikan (tinggi) di Indonesia diwarnai dengan isu penjualan gelar. Tanpa proses pendidikan yang wajar, seseorang dengan biaya tertentu dapat memperoleh gelar master, doktor dan bahkan profesor. Ini adalah fenomena yang sangat memprihatinkan. Terlepas dari tindakan 'amoral' pengelola pendidikan tersebut, ternyata masih banyak warga Indonesia yang memuja status dan tertipu oleh berhala 'gelar' tanpa menyadari bahwa tindakan itu sebetulnya adalah membodohi dirinya sendiri. Walaupun mereka yang memiliki gelar 'siluman' ini tidak memiliki makna signifikan dengan jumlah pengangguran, namun setidaknya kian menambah gambaran suram wajah dunia pendidikan tinggi di Indonesia.

Prasyarat Globalisasi

Era globalisasi khususnya di bidang ekonomi menegaskan adanya berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh pencari kerja. Fransesco Sofo (1999) dalam bukunya *Human Resource Development* menunjukkan adanya transformasi besar-besaran dalam manajemen organisasi. Sistem pekerjaan dan proses produksi telah berubah dari sifatnya yang mekanistik menjadi proses teknologi berbasis pengetahuan (*knowledge-based technology*).

Penyebaran tenaga kerja dengan keahlian berbasis informasi (*information based skills*) telah mendorong semangat perubahan dalam tatanan proses kerja organisasi. Sifat dasar syarat-syarat yang harus dikuasai tenaga kerja telah berubah dari bentuk awalnya yang terstandarisasi menuju bentuk penguasaan *skills* yang

terdiferensiasi dan fleksibel (lentur). Untuk dapat memecah keahliannya dan bersifat lentur, individu dituntut selalu bersikap adaptif terhadap perubahan dan oleh karena itu setiap individu harus menerapkan prinsip *lifelong learning*. Mengapa demikian? Transformasi besar-besaran dalam manajemen organisasi di era globalisasi telah mengubah syarat dan *unskilled work* menjadi *knowledge work*.

Pelaksanaan pekerjaan telah berubah yang semula bersifat repetitif atau bersandar pada rutinitas, kini harus dilakukan dengan menggunakan imajinasi. Orientasi hasil pekerjaan tidak diarahkan oleh prinsip *production-based process* namun mengutamakan kebutuhan pasar (*market driven*). Dalam kondisi dimana terjadi kompetisi bebas, organisasi atau perusahaan telah mengubah prinsip dasar manajemen berdasarkan nilai-nilai kecepatan (*speed*), kelenturan (*flexibility*), penyatuan (*integration*) dan inovasi (*innovation*). Strategi ini ditempuh tidak lain untuk menghindarkan organisasi dari libasan globalisasi sehingga tetap *survive*.

Apa makna tersurat sekaligus tersirat dari pesan perubahan manajemen akibat globalisasi tersebut? Pesan yang harus ditangkap adalah adanya sejumlah syarat untuk dapat berintegrasi dengan kehidupan dunia yang harus dipenuhi oleh pencari kerja dunia. Individu harus berbekal pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan agar dapat memasuki area pekerjaan organisasi dalam formatnya yang terbaru.

Dengan komitmen rendah pemerintah Indonesia terhadap penanganan masalah SDM serta penyakit akut yang melanda dunia pendidikan (tinggi) Indonesia, maka bangsa Indonesia secara sistematis telah membuat lemah kemampuan warganya sendiri dalam menghadapi tuntutan-tuntutan global. Ini berarti bahwa potret SDM di Indonesia memang benar-benar suram.

PENGELoAAN SDM DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN

Secara historis, sebelum undang-undang tentang otonomi pemerintahan daerah diimplementasikan, model pemerintahan Republik Indonesia cenderung bersifat sentralistik. Sentralisasi kekuasaan menyebabkan segala sesuatu di Indonesia ditentukan oleh pemerintah pusat. Oleh karena itu, berbagai kekayaan, material dan *power* termasuk juga SDM berkualitas mengalir deras dari daerah ke pusat kekuasaan yaitu Jakarta.

Di bidang tenaga kerja, SDM yang berkualitas dan profesional di daerah berpindah ke Jakarta sehingga mengakibatkan semakin berkurangnya kemampuan daerah mengelola program-program pembangunan. Daerah menjadi semakin lemah tidak hanya secara fisik namun juga non fisik.

Persoalan lemahnya SDM ternyata secara mikro memengaruhi jalannya roda birokrasi pemerintahan. Sistem sentralisasi telah menyebabkan SDM birokrasi pemerintahan daerah sangat bergantung pada *political will* pemerintah pusat. Dalam hal ini daerah tidak lain hanya merupakan sub-ordinasi yang perkembangannya tidak akan pernah boleh melebihi perkembangan yang sedang terjadi di Jakarta sebagai pusat kekuasaan.

Akibat ketergantungan struktural tersebut, maka SDM birokrasi pemerintah daerah cenderung memiliki mentalitas budaya 'petunjuk dari atas'. Dalam kondisi dimana mentalitas 'petunjuk' sudah sedemikian mengakar dan menguat, ketika konsep otonomi daerah diimplementasikan maka SDM birokrasi pemerintahan menjadi titik yang paling lemah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan *Centre for Public Policy Studies* para pejabat di beberapa daerah di Indonesia mengakui bahwa SDM pemerintah

daerah merupakan titik terlemah dalam pelaksanaan otonomi. Demikian juga halnya dengan masyarakat, tokoh masyarakat dan kalangan intelektual mengakui bahwa pelaksanaan otonomi daerah terhambat keberhasilannya karena kelemahan SDM.

Oleh karena itu mereka yang berkepentingan di daerah berharap bahwa pola manajemen SDM harus diarahkan pada pencapaian kompetensi melalui peningkatan pendidikan, kursus, prioritas pada daerah dan mengadakan *fit and proper test* yang transparan untuk penetapan pemangku jabatan.

Persoalannya adalah persoalan apa yang terjadi dalam kerangka pengelolaan dan pengembangan SDM yang terjadi dalam birokrasi di Indonesia ?

Secara teoritis terdapat beberapa persoalan serius dalam hal pemrograman dan pelaksanaan program pengembangan SDM dalam organisasi. Krause (1996) misalnya mengidentifikasi adanya mispersepsi organisasi terhadap pelatihan. Menurutnya dalam organisasi berkembang mitos-mitos tentang fungsi pelatihan. Banyak kalangan organisasi berpendapat bahwa pelatihan sebagai kegiatan yang tidak perlu, tidak berfungsi, serta berbiaya mahal.

Sementara itu Dulworth & Shea (1995) telah mengidentifikasi adanya enam masalah utama berkaitan dengan program pengembangan SDM, yaitu :

1. Pelatihan tidak dikaitkan dengan rencana strategis organisasi
2. Tidak mengarah pada penerapan kompetensi
3. Materi pelatihan tidak dikaitkan dengan kebutuhan
4. Penyampaian materi bersifat statis
5. Tidak ada pengukuran keberhasilan pelatihan
6. Organisasi tidak memberi sarana yang memadai bagi individu dalam menerapkan ilmu setelah pelatihan.

Penjelasan teoritis di atas tampaknya relevan untuk menjawab atau menganalisis situasi pengelolaan SDM dalam birokrasi pemerintah di Indonesia. Situasi birokrasi pemerintah di Indonesia dalam pengembangan SDM juga tidak jauh berbeda dengan situasi teoritis. Dilihat dari persepsi individu, ada sementara pejabat yang menganggap bahwa pelatihan bukan merupakan masalah yang mendesak untuk dilakukan. Dikalangan aparat juga berkembang bahwa pelatihan hanyalah sekadar hiburan dan tidak secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi.

Sementara jika dilihat dari prosesnya, umumnya program pengembangan SDM di lingkungan birokrasi tidak sejalan dengan kerangka konsep yang benar. Program pengembangan SDM tidak dilakukan dalam konteks perencanaan strategis organisasi sehingga menyebabkan tujuan program tidak memiliki arah yang jelas. Sebagian besar program pengembangan SDM di lingkungan pemerintah juga tidak mengandalkan penguasaan kompetensi sehingga setelah mengikuti pelatihan aparat tidak mengalami perubahan yang berarti.

Dari suatu penelitian, diperoleh gambaran bahwa materi pelatihan di suatu instansi pemerintah tidak disesuaikan dengan kebutuhan individu pada pencapaian kompetensi. Demikian pula halnya dengan metode penyampaian materi yang sifatnya statis sehingga membosankan bagi pesertanya. Program pelatihan tersebut juga sama sekali tidak melibatkan ikhtiar yang sifatnya evaluatif untuk memastikan bahwa tujuan ideal dapat dicapai dari pelatihan yang telah diadakan.

Alhasil dapat disimpulkan bahwa program pengembangan SDM di lingkungan birokrasi pemerintahan di Indonesia mengalami problem dalam

implementasi sehingga memerlukan pembenahan konseptual.

KONSEP DAN MODEL PENGEMBANGAN SDM

Saat ini banyak organisasi menginvestasikan dana dalam jumlah yang sangat besar di bidang pengembangan teknologi. Pengembangan teknologi ini diharapkan dapat memperbaiki produktifitas serta efisiensi operasional organisasi. Upaya organisasi yang sangat intensif tersebut berimplikasi pada investasi dana dalam jumlah yang cukup besar pula untuk program pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Komitmen tinggi organisasi pada isu pengembangan SDM didorong keyakinan bahwa program pelatihan dapat menghasilkan *long-lasting process improvements*. Hasil tersebut pada akhirnya mempermudah organisasi dalam memperoleh *financial benefits* dan bahkan kemampuan bersaing. Studi yang dilakukan Tall & Hall (1998) mengindikasikan bahwa melalui kombinasi teknik pelatihan yang benar dengan persiapan dan komitmen yang tinggi, organisasi dapat merancang tahapan perbaikan secara dramatis dalam proses kerja dan mencapai *a greater competitive advantage*.

Keseimbangan antara pengembangan teknologi dan SDM secara sinergis akan menghasilkan kekuatan besar bagi organisasi untuk berkembang lebih pesat dalam iklim bisnis yang sangat kompetitif seperti dewasa ini. Dengan aplikasi teknologi moderen organisasi tidak hanya dapat menghemat biaya operasional namun juga mampu membuat keputusan secara cepat dan tepat. Demikian halnya dengan program pelatihan, organisasi dapat meningkatkan *skills, knowledge* dan *ability* (SKA) SDM-nya hingga mampu menguasai perkembangan dan aplikasi teknologi

moderen serta perubahan-perubahan mutakhir yang menyertainya.

Namun demikian dari sejumlah studi dan pengamatan empiris yang dilakukan para ahli ditemukan bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan sering tidak sejalan dengan peningkatan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan peserta. Dengan kata lain organisasi yang telah menginvestasikan dana besar di bidang pengembangan SDM tidak memperoleh manfaat yang menentukan bagi perkembangan organisasional. Pelatihan tersebut tidak mampu memperbaiki atau meningkatkan kinerja SDM.

Keterkaitan antara penguasaan teknologi penunjang efisiensi operasional organisasi dengan program pelatihan memang sangat erat. Richardson (1998) menegaskan bahwa program pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari program pengembangan teknologi. Penegasan tersebut menyiratkan sebuah pesan bahwa ketika membuat perencanaan pengembangan teknologi, pada saat yang sama organisasi harus pula membuat perencanaan program pelatihan agar SDM yang ada dapat menguasai segala jenis teknologi baru yang akan diadopsi.

Tahapan Program Pelatihan

Secara konseptual dapat dirumuskan bahwa dalam program pelatihan setidaknya meliputi tiga tahapan yaitu analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), implementasi program pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pada tahap pertama organisasi melakukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis/TNA*). Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut, yaitu *performance problems*,

new systems and technology serta *automatic and habitual training*.

Situasi pertama berkaitan dengan kinerja dimana SDM mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Situasi kedua berkaitan dengan penggunaan sistem komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional organisasi. Sedangkan situasi ketiga berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti dalam masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan. Sedemikian rupa sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan ataukah tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (*asking questions getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut.

Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skills or*

knowledge sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa TNA merupakan sebuah proses yang membandingkan kinerja aktual dengan kinerja standar. Oleh karena itu fungsi TNA adalah untuk :

1. Mengumpulkan informasi tentang *skills, knowledge* dan *feelings* pekerja;
2. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
3. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
4. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Hasil dari TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditentukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkannya dengan kinerja aktual individu di tempat kerja.

Masalah pelatihan pada dasarnya merujuk pada suatu keyakinan bahwa sebuah pelatihan dapat mengatasi kesenjangan kinerja baik masa kini maupun untuk proyeksi masa mendatang. Di luar keyakinan tersebut, maka pelatihan tidaklah harus dilakukan. Terjadinya kebutuhan pelatihan jika karyawan tidak mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan yang bukan merupakan kebutuhan terjadi jika pekerja mengetahui tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan namun tidak mau melaksanakannya. Oleh karena itu hakekat pelatihan adalah untuk mengatasi kesenjangan keahlian, pengetahuan dan kemampuan bagi karyawan yang tidak

mengetahui bagaimana pekerjaan harus dilakukan.

Tabel 1 di bawah ini mengilustrasikan sebagian pertanyaan yang layak diajukan analisis kebutuhan dalam melakukan TNA seperti diuraikan oleh Tovey (1996).

Tabel 1
Daftar Pertanyaan Bagi Analisis Dalam TNA

No	Pertanyaan
1	Masalah kinerja apa yang ada?
2	Apakah karyawan mengetahui bagaimana melakukan pekerjaannya?
3	Apakah karyawan telah mengetahui persyaratan pemenuhan standar?
4	Persoalan (kinerja) apa sajakah yang berkaitan dengan pelatihan?
5	Kesenjangan kinerja apa yang terjadi?
6	Mengapa terjadi kesenjangan?
7	Faktor apa yang menyebabkan terjadinya kesenjangan?
8	Konsekuensi apa saja yang muncul sebagai akibat kesenjangan tersebut?
9	Konsekuensi apa yang paling serius?
10	Dari konsekuensi itu, apakah ada yang merupakan kebutuhan pelatihan?
11	Apa sajakah parameter masalah, kebutuhan dan tugas?
12	Area (kebutuhan) apa yang paling penting/sebagai prioritas?
13	<i>What goes into training?</i>
→	Jawaban terhadap pertanyaan di atas akan dapat mengembangkan kerangka kerja bagi TNA

Sumber : Tovey (1996)

2. Implementasi Program Pelatihan

Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people* dan *the right program* sedangkan beberapa pertimbangan program (*training and development considerations*) dapat membantu dalam menciptakan *the right conditions*.

Terdapat beberapa pertimbangan utama yang diasosiasikan dengan implementasi program pelatihan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut harus secara tepat ditujukan dalam kaitannya dengan peningkatan kesempatan bagi program untuk menjadi lebih efektif. Adapun pertimbangan itu antara lain dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Pertimbangan-pertimbangan Utama Implementasi Program Pelatihan

No	Pertimbangan
1	Siapa yang akan berpartisipasi dalam program?
2	Siapa yang akan mengajar (<i>teaches</i>) program tersebut?
3	Media apa saja yang akan digunakan dalam program?
4	Pada level apakah proses pembelajaran tersebut akan dilakukan?
5	Prinsip-prinsip perancangan (<i>design principle</i>) apa saja yang dibutuhkan?
6	Dimana program tersebut akan diselenggarakan?

Sumber : Tovey (1996)

Berdasarkan beberapa pertimbangan tersebut, manajer pelatihan akan menyeleksi sebuah program pelatihan spesifik di antara berbagai alternatif yang ada.

Pemilihan yang efektif akan tergantung pada pengetahuan tentang program-program apa saja yang mungkin ada.

3. Evaluasi Program Pelatihan

Program pelatihan harus mampu menghasilkan 'produk' tertentu. Produk tersebut merujuk pada kebutuhan untuk mengubah keadaan setelah program diadakan. Oleh karena itu peranan evaluasi program pelatihan sangatlah vital untuk memastikan bahwa semua sumber daya yang digunakan mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Evaluasi program dimaksudkan sebagai pemenuhan keberadaan arti atau nilai signifikan sebuah program pelatihan dalam hubungannya dengan tujuan dan sasaran yang harus dikembangkan. Evaluasi tidak sekadar difokuskan pada *assesing the learners*, meskipun hasil penilaian individual tersebut juga merupakan pertimbangan utama dalam perencanaan.

Evaluasi pelatihan merupakan analisis atas arti atau nilai pelatihan melalui proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang program pelatihan itu partisipan, pelatih, rancangan, metode, sumber daya dan material yang digunakan, serta *outcomes* pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan serentak melibatkan semua komponen atau dapat pula secara parsial.

Fokus analisis dalam evaluasi terletak pada dua isu. Pertama, efektivitas program. Fokus ini berkaitan dengan apakah benar program pelatihan telah mencapai hal yang sesungguhnya ingin dicapai. Isu kedua yaitu nilai (*value*) atas program yang berkaitan dengan apakah upaya (*efforts*) dan biaya (*costs*) yang telah dikeluarkan memiliki makna signifikan (*worthwhile*). Dalam hal ini dapat dibuat hubungan positif antara strategi dan evaluasi. Strategi dalam konteks ini adalah tentang identifikasi tujuan program dan

memastikan bahwa rancangan dan penyelenggaraan pelatihan berada pada rel yang benar (*on the right track*). Sedangkan evaluasi merupakan pengujian untuk melihat apakah strategi tersebut *correct* atau tidak.

Mengapa pelatihan harus dievaluasi? Pertanyaan ini dapat dijawab dengan suatu argumentasi bahwa semua program harus dipastikan keberhasilannya. Program pelatihan harus dievaluasi karena terdapat sejumlah pertanyaan yang memang harus dijawab tentang substansi dan efek pelatihan itu sendiri. Dalam hal ini, perusahaan ingin mengetahui :

1. Apakah program telah mencapai tujuannya atau tidak,
2. Apakah sumber daya (uang) telah digunakan secara *well spent*;
3. Apakah uang dan upaya (*efforts*) telah digunakan secara *worthwhile*;
4. Apakah telah ada perubahan perilaku individu dalam pekerjaannya;
5. Apakah masalah yang telah diidentifikasi sebelum pelatihan telah dapat dipecahkan;
6. Apakah terdapat segala sesuatu (*anything*) dalam program yang tidak bekerja/berfungsi dan oleh karena itu harus diubah;
7. Apakah ada pelatihan lainnya yang dibutuhkan oleh peserta dan pelatih;
8. Apakah ada perubahan-perubahan yang perlu dibuat untuk rencana kalender pelatihan masa; mendatang atau program yang akan ditawarkan, atau penganggaran program, dan seterusnya.

Ketiga tahapan proses pelatihan di atas merupakan satu kesatuan yang harus mendapat perhatian seksama untuk mencapai pelatihan yang efektif. Kegagalan manajer pelatihan dalam mencapai efektifitas umumnya disebabkan pengabaian salah satu dan tahapan tersebut.

Solusi Strategis

Apa yang dapat dikombinasikan dari tahapan program pelatihan dan aspek-aspek kritis seperti tersebut di atas? Jika dilihat secara cermat ternyata pada setiap tahapan pelatihan terdapat satu atau beberapa aspek kritis yang perlu dicari solusi strategisnya.

Identifikasi terhadap hubungan antara tahapan pelatihan dan aspek-aspek kritis dapat memudahkan manajer dalam menemukan solusi strategis. Tabel 3. di bawah ini mengilustrasikan bagaimana keterkaitan antara tahapan pelatihan dengan aspek-aspek kritisnya.

Tabel 3
Aspek-aspek Kritis pada Setiap Tahapan Pelatihan

No	Tahapan Pelatihan	Enam Aspek Kritis
1	Analisis Kebutuhan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak sesuai dengan rencana implementasi strategi bisnis inti 2. Sedikit pemikiran diberikan tentang bagaimana <i>skills</i> dan <i>knowledge</i> yang diperbaiki melalui pelatihan akan diaplikasikan melalui pelatihan akan diaplikasikan dalam pekerjaan
2	Implementasi Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Course content</i> tidak sesuai dengan kebutuhan individu atau unit kerja • Metode penyampaian bersifat statis dan hanya menggunakan satu jenis metode
3	Evaluasi Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak pelatihan baik pada individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis. • Sarana pembantu mengaplikasikan hasil pelatihan tidak diberikan secara periodik

Hubungan antara kedua komponen pelatihan pada tabel di atas diperkuat oleh beberapa studi yang dilakukan para ahli. Tall & Hall (1998) misalnya menyatakan bahwa tahapan implementasi merupakan faktor kunci bagi efektifitas pelatihan. Sementara itu Montante (1996) dan

Richardson (1998) menegaskan bahwa kunci utama efektifitas pelatihan terletak pada masalah evaluasi. Sedangkan Smith (1997) menekankan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai faktor penentu utama efektifitas pelatihan.

Dengan demikian maka solusi strategis yang dapat diambil mengacu pada penguatan (*empowering*) manajer untuk memahami konsep mendasar pada masing-masing tahapan pelatihan. Dengan pemahaman yang benar tentang makna setiap pentahapan pelatihan diyakini dapat mereduksi pembiasan program.

Dalam konteks pengatasan masalah kritis pelatihan, teknologi memiliki peran strategis. Untuk membantu bagaimana perusahaan mengatasi masalah-masalah kritis, Dulworth & Shea (1995) misalnya mengajukan gagasan tentang peran teknologi sebagai sarana yang efektif.

Dalam hal pengatasan aspek-aspek kritis pada tahapan TNA, peran teknologi relatif bersifat minor. Isu utamanya adalah bagaimana manajemen senior dan manajemen lini mempersepsikan fungsi dan proses yang digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan. Namun demikian penggunaan teknologi seperti *survey software tools* yang meliputi *survey creation, administration and report analysis capabilities* dapat mengurangi waktu dan biaya dalam melakukan TNA.

Pada tahapan implementasi, aspek-aspek kritis dapat dipecahkan dengan menggunakan teknologi mutakhir. Menurut Dulworth & Shea pemanfaatan *interactive multimedia learning* sistem seperti *advanced computer-based tutorials* yang menyatukan *text, graphics, audio, animation* dan *video* secara ekstrim dapat menyampaikan *course content* secara lebih efektif dan efisien.

Sedangkan pada tahapan evaluasi, aspek-aspek kritis lazimnya diatasi dengan menggunakan analisis komparatif

pre and post tests training. Kini perusahaan dapat menggunakan *computer based assessment* untuk mengukur perubahan perilaku. Metode alternatif lain dalam mengukur perubahan perilaku adalah dengan mengintegrasikan *training assessment* dengan *existing performance evaluation systems*. Demikian pula pengembangan dan penggunaan *computer job aids* dapat mendukung pelatih dalam memberi *job aids* secara periodik bagi karyawan dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan selepas mengikuti pelatihan.

Tabel 4. berikut ini menyederhanakan hubungan antara teknologi dengan aspek-aspek kritis pada masing-masing tahapan pelatihan.

Tabel 4
Penggunaan Teknologi Sebagai Solusi
Masalah Kritis

No	Tahapan & Masalah Kritis Pelatihan	Enam Teknologi
1	TNA : Ketidaksesuaian dengan rencana bisnis Pemecahan SKA melalui SKA	<i>Survey software tools</i> <i>Interactive multimedia learning systems</i>
2	Implementasi : <i>Course content</i> Metode penyampaian	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interactive multimedia learning systems</i> • <i>Interactive multimedia learning systems</i>
3	Evaluasi : Dampak Pelatihan <i>Job aids</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Computed-based Assessment integrating training assessemewith existing perfor</i> • <i>mance evaluation systems</i> • <i>Develop</i> • <i>ment and deploy of computer job aids</i>

Sumber : dikembangkan dari Dulworth & Shea

PENUTUP

SDM merupakan salah satu titik yang paling kritis dalam pelaksanaan otonomi daerah. Kelemahan SDM pemerintah sebetulnya sudah diatasi dengan program pengembangan SDM melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan dan pendidikan. Namun demikian ternyata program pengembangan SDM di kalangan birokrasi pemerintahan mengalami problem serius secara konseptual sehingga pelaksanaannya tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu sudah saatnya kini pemberdayaan dan peningkatan potensi SDM di lingkungan birokrasi atau bahkan bagi masyarakat luas hendaknya dirumuskan dan dilaksanakan berdasarkan kaidah-kaidah yang lazim secara akademis.

DAFTAR RUJUKAN

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995), *The Boundaryless Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Barney, J.B., Griffin, R.W. (1992) *The Management of Organizations : Strategy, Structure & Behavior*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Craig, C.S., & Douglas, S.P., 1996. "Responding ti the challenges of global markets: change, complexity, competition, and conscience." *The Columbia Journal of Word Business*. Winter.
- Dulworth, M., & She, R. (1995), *Six Ways Technology Improves Training*, *HR Magazine*, 40(5):33-36, May.
- Farazmand, A., 2002. "Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization." *Public Organization Review: A Global Journal*. 4:3-23.
- Hal, K. (1996), *Five Training Myths*, *Frachising World*, 28(4):22-23, July-August.

- Irianto, J. (2001), *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, Surahaya, Insan Cendekia.
- Montante, W.M; (1996), *Effective Training: The Missing Link, Professional Safety*, 41(1):32- 34, January.
- Ningkeula, I. (2001), *Evaluasi Program Pelatihan di Badan Koordinasi Keluarga Berencana, Tesis*, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga.
- Richardson, L.S. (1998), *Creating Value with A Training Program, Employee Benefits Journal*, 23(3):6-7, September.
- Sofa, F. (1999), *Human Resource Development: Perspective, Roles - Practice Choices*, Warriewood-NSW, Business and Professional Publishing Company.
- Swanson, R.A., 2001. "Human resource development and its underlying theory." *Human Resource Development International*. 4 (3):299-312.
- Tall, S. & Hall, L.J. (1998), *Effective Training: Today's Competitive Weapon, IIE Solutions*, 30(6):27-31, June.
- Tovey, M.D. (1997), *Training in Australia : Design, Delivery, Evaluation & Management*, Sydney, Prentice Hall of Australia.
- Wang, Y., & Lo, H.P., 2003. "Customer - focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging: a resource-based view." *Journal of Management Development*. 22(6): 483-526.