

Dr. Jumalia Mannayong, M.Pd.



Perencanaan & Pengembangan SDM

litUs.

Perencanaan & Pengembangan SDM

Dr. Jumalia Mannayong, M.Pd.

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Ditulis oleh:

Dr. Jumalia Mannayong, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Juli 2024

Perancang sampul: Hasanuddin

Penata letak: Hasanuddin

ISBN : 978-623-519-013-6

viii + 170 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2024



PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, buku ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun dengan tujuan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peran SDM menjadi sangat krusial bagi keberhasilan organisasi.

Buku ini dibagi menjadi beberapa bab yang saling berkaitan, dimulai dari konsep dasar manajemen SDM, riwayat perkembangan, dan pendekatan pengelolaannya. Selanjutnya, dibahas perencanaan SDM, dimensi strategis, aspek umum, sistem, hingga metode perencanaan. Buku ini juga mengupas tantangan dan strategi integratif dalam perencanaan SDM serta pengembangan dan pemberdayaan SDM.

Kami berharap buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi para pembaca, terutama bagi mereka yang bergerak di bidang manajemen SDM. Kritik dan saran yang konstruktif sangat kami harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan di masa mendatang.

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|------------------|-----|
| Prakata | iii |
| Daftar Isi | v |

Bab I

| | |
|--|---|
| KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) | 1 |
| A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 2 |
| B. Fungsi Dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia | 6 |

Bab II

| | |
|---|----|
| RIWAYAT SINGKAT PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) | 23 |
| A. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia | 23 |
| B. Pendekatan Pengelolaan Sumber Daya Manusia | 28 |

Bab III

| | |
|---|-----------|
| PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA | 33 |
| A. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia..... | 33 |
| B. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... | 37 |
| C. Metode, Informasi, dan Peramalan PSDM..... | 40 |
| D. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM..... | 43 |
| E. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM..... | 47 |
| F. Audit SDM..... | 51 |

Bab IV

| | |
|--|-----------|
| DIMENSI STRATEGIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) | 55 |
| A. Repositioning Peran Sumber Daya Manusia..... | 55 |
| B. Repositioning Perilaku Sumber Daya Manusia..... | 57 |
| C. Repositioning Kompetensi Sumber Daya Manusia | 58 |
| D. Implikasi Repositioning Peran Sumber Daya Manusia..... | 61 |
| E. Pencapaian Peran Strategi Sumber Daya Manusia..... | 62 |

Bab V

| | |
|---|-----------|
| ASPEK UMUM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) | 65 |
| A. Pengertian Perencanaan SDM..... | 65 |
| B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM | 69 |
| C. Komponen dan Sistem Perencanaan SDM..... | 77 |

Bab VI

| | |
|---|-----------|
| SISTEM PERENCANAAN SDM..... | 81 |
| A. Model Perencanaan SDM | 82 |
| B. Aspek Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia | 86 |

Bab VII

| | |
|---|-----------|
| METODE PERENCANAAN SDM | 93 |
| A. Perencanaan Strategik SDM (Strategik HR planning)..... | 93 |
| B. Perencanaan Taktikal SDM (Tactical HR planning)..... | 95 |
| C. Langkah-langkah Perencanaan SDM..... | 99 |

Bab VIII

| | |
|--|------------|
| TANTANGAN DAN STRATEGI INTEGRATIF PERENCANAAN SDM | 103 |
| A. Tantangan Perencanaan SDM | 103 |
| B. Strategi Integratif Perencanaan SDM | 112 |
| C. Pendekatan Efektif Dalam Strategi Perencanaan SDM | 114 |
| D. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia | 118 |

Bab IX

| | |
|---|------------|
| PENGEMBANGAN & PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA..... | 123 |
| A. Pentingnya Pengembangan..... | 123 |
| B. Tujuan Pengembangan | 125 |
| C. Proses Pengembangan Karyawan | 127 |
| D. Konsep Pemberdayaan | 133 |
| E. Batasan Pemberdayaan (Empowerment) | 138 |
| F. Pemberdayaan SDM | 141 |
| G. Perencanaan Pemberdayaan SDM..... | 149 |
| H. Cara Pemberdayaan SDM..... | 159 |
| | |
| Daftar Pustaka..... | 163 |
| Daftar Riwayat Hidup | 169 |



Bab I

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM

organisasi menjadi SDM yang kompetitif. Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan-perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum kita berbicara lebih jauh tentang fungsi MSDM, perlu kita pahami terlebih dahulu pengertian dan fungsi MSDM, setelah itu kita akan membahas fungsi MSDM.

1. Pengertian Fungsi

Apa bedanya fungsi dengan tugas? Fungsi, menurut Poerwadarminta (2006), berarti jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Contoh, jika ketua tidak ada, wakil ketua melakukan fungsi ketua. Artinya, wakil ketua melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh ketua. Kalau begitu, apa bedanya dengan tugas? Fungsi dan tugas memang tidak ada bedanya. Menurut Poerwadarminta, tugas itu artinya sama dengan fungsi (jabatan). Dahulu, istilah fungsi dan tugas ini sering digunakan secara bersama-sama. Pada dokumen organisasi dan tata kerja instansi pemerintah, misalnya sering kita jumpai istilah tugas pokok dan fungsi atau disingkat TUPOKSI. Misalnya, tugas pokok dan fungsi fakultas. Fakultas mempunyai tugas pokok melaksanakan pendidikan akademik, profesi, dan/ atau vokasi dalam salah satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut fakultas memiliki fungsi sebagai berikut.

- a. Pengembangan program pendidikan, penelitian, dan abdimas.
- b. Pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Pembinaan dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.

- d. Pembinaan mahasiswa dan alumni.
- e. Pemantauan dan evaluasi kegiatan fakultas.
- f. Ketatausahaan fakultas.

Dengan contoh ini, lebih jelas bagi kita bahwa pada dasarnya tidak ada perbedaan pengertian antara fungsi dengan tugas. Fungsi berarti tugas, dan tugas berarti juga fungsi. Menjalankan fungsi berarti melaksanakan pekerjaan, menjalankan tugas berarti juga melaksanakan pekerjaan.

2. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi (baca: perusahaan) bukan hanya persoalan bahan mentah, alat-alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang *nota bene* adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri. Mengutip pernyataan Rivai (2005), keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Contoh, ketidakpedulian perusahaan komputer Apple terhadap SDMnya telah membawa kepada kejatuhan perusahaan tersebut pada pertengahan Tahun 1980-an. Menurut Pfeffer (dalam Anthony, W.P., et al., 2002), dalam menghadapi tantangan dari para pesaingnya yang semakin meningkat pada pertengahan Tahun 1980 an, perusahaan Apple Computer justru melakukan tindakan merumahkan banyak karyawan yang sangat

berbakat dan langka, sehingga menyebabkan jatuhnya kemampuan bersaing Apple Computer akibat tidak adanya inovasi.

Definisi MSDM adalah pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk mempermudah saudara dalam mencerna makna definisi MSDM, pertama-tama kita dapat mulai dengan mendefinisikan istilah manajemen. Manajemen pada umumnya didefinisikan sebagai suatu proses pencapaian sasaran melalui pihak lain.

Menurut Stoner, et al. (1996), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Mengutip pendapat Flippo (1991), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Lantas pertanyaannya adalah kewenangan dan kepemimpinan dalam hal apa yang dipergunakan oleh manajemen SDM? Mengenai hal ini terdapat berbagai pendapat dari para ahli, tetapi secara umum kewenangan dan kepemimpinan MSDM adalah dalam hal pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan pengertian ini, kita dapat merumuskan pengertian manajemen sumber daya manusia secara lengkap sebagai berikut. Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian

kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

Berikut adalah beberapa definisi MSDM dari beberapa pakar MSDM.

- a. Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) secara sederhana mendefinisikan MSDM sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasional.
- b. Selanjutnya, Anthony, Kacmar, dan Perrew (2002) memberikan pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.
- c. Sedangkan menurut Cascio (2003), setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

3. **Pengertian MSDM Pelayanan Publik (Public Service)**

Pertanyaan selanjutnya adalah, bagaimana pengertian MSDM dalam konteks organisasi non profit atau pelayanan publik (public service), seperti organisasi pemerintah? Dalam konteks organisasi non profit pengertian MSDM pada prinsipnya tidak berbeda dengan pengertian MSDM dalam konteks perusahaan bisnis. Menurut Berman, E. M., et al. (2001) MSDM berkaitan dengan pengembangan kebijakan pemanfaatan SDM dalam organisasi secara efektif. Dengan kata lain, seluruh keputusan yang mempengaruhi hubungan antara individu dan organisasi dapat dipandang sebagai dimensi MSDM. Selanjutnya, Berman, E. M. menyatakan bahwa sasaran psikologis

dan produktivitas sangat penting pada hubungan individu dalam organisasi tersebut. Artinya, performa pekerjaan harus memiliki nilai, baik bagi individu karyawan maupun bagi organisasi.

MSDM juga merupakan kekuatan yang sangat besar yang membentuk kondisi di mana para karyawan dapat menemukan diri mereka sendiri (Berman, E. M., et al., 2001). Dalam praktek sehari-hari, MSDM merupakan area dimana para administrator bertanggung jawab terhadap para karyawan. Pekerjaan yang paling penting dari seorang administrator SDM adalah membantu organisasinya untuk mendapatkan dan menggunakan aset terpentingnya, yaitu karyawan, seefektif mungkin mulai dari membuat keputusan tentang bagaimana individu karyawan akan direkrut hingga bagaimana mereka selanjutnya digaji, dilatih, dan dievaluasi, bahkan (secara terbatas) termasuk pengembangan karier seluruh karyawan. Memang diakui bahwa kewenangan mendesain program-program baru dan persetujuan anggaran untuk program SDM ada pada pihak eksekutif kepala (chief executive) dan pejabat legislatif, namun dalam prakteknya yang melaksanakan perekrutan, penempatan, penggajian, pengembangan, dan penilaian terhadap kinerja bawahan adalah administrator SDM.

Jadi sebagaimana yang telah disampaikan pada pengertian MSDM organisasi sebelumnya, administrator SDM lah yang mencurahkan waktu lebih banyak dibanding administrator lainnya berkaitan dengan usaha mengangkat, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan serta usaha menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan demi meningkatkan kemampuan organisasi. Secara singkat dapat dikatakan, MSDM adalah usaha memperoleh dan memanfaatkan SDM organisasi seefisien dan seefektif mungkin.

B. Fungsi Dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah mengikuti penjelasan tentang pengertian fungsi dan manajemen sumber daya manusia maka kita akan dapat memahami bahwa fungsi MSDM mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh

manajemen SDM untuk mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi.

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (public service).

a. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis

Menurut Soetjipto (2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Menurut Soetjipto, prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan

kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial.

Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuh- kembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko.

Ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

b. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (Public Service)

Soetjipto (2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, Berman, E. M., et al. (2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- 1) Adanya peran yang banyak (many roles) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (stakeholders) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Seringkali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan untuk

menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan. Contoh, pemensiunan karyawan yang didesain untuk menyeimbangkan anggaran, secara simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan.

- 2) Masalah nilai. Kompetensi „netral“ kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum. Di samping itu, nilai-nilai pada sektor publik kini sedang berubah. Tabel 1 menunjukkan perbandingan antara nilai-nilai tradisional dengan yang lebih baru, yaitu nilai-nilai kompetisi. Para manajer perlu menilai nilai-nilai tersebut dalam yurisdiksi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sehingga sejalan.
- 3) Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih; pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten yang ditunjuk) Masing-masing

sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik. Para manajer yang efektif sangat paham terhadap dasar pemikiran sistem mereka dan berusaha menemukan cara untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

c. Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil.

Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, purchase of service agreements, privatisasi, franchise agreements, regulatory and tax incentives). Tata kelola baru tersebut telah memberikan dampak kepada para manajer untuk melakukan pendefinisian ulang hubungan antara penyedia layanan, perubahan struktur-struktur kontrol, dan pembentukan ulang peran administratif. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola. Contoh, persyaratan legal diadakan untuk meminimumkan standar penyelenggaraan dan menspesialisasi misi angkatan kerja publik. Hukum memang penting (dan batasan tanggung jawab merupakan perhatian dari manajerial yang sah), tetapi para manajer berkeinginan menjadi lebih dari hanya sekedar memenuhi suatu jabatan, karena hanya sekedar patuh pada ketentuan hukum tidak menjamin kinerja menjadi tinggi Tabel Perbandingan antara Nilai-nilai Sektor Publik Tradisional dengan Kompetisi sebagai Titik Berat

| Tradisional | Baru |
|---|--|
| Nilai-Nilai Level Makro Monopoli Regulasi (organisasi untuk mengontrol) Pengurangan lawan pertumbuhan Penambahan program | Kompetisi Insentif pasar (organisasi sekitar misi) Pengembangan berkelanjutan Pengubahan program |
| Nilai-Nilai Tentang Struktur Pemusatan Supervisi sebagai pengendali Tidak demokratis Kerja individual Organisasi secara hirarki Jabatan-jabatan sederhana Layanan tunggal | Desentralisasi Supervisi sebagai penolong Partisipatif Tim kerja Organisasi landai Jabatan multidimensi Banyak macam layanan Fokus pelanggan (dikendalikan dari luar) Fokus pada inovasi (perubahan) Melihat peluang Pengukuran adalah suatu peluang Produktif Kemampuan Perlindungan |
| Nilai-Nilai Tentang Kerja Fokus pada pakar (dikendalikan dari dalam) Fokus pada tradisi Analisis masalah Pengukuran menakutkan Protektif Kinerja Inspeksi dan control | Kebutuhan karyawan Karyawan sebagai kekayaan Fokus pada karyawan Pengembangan/belajar/pengakuan |
| Nilai-Nilai Tentang Karyawan Ketidaksamaan sistem Karyawan sebagai biaya Fokus pada manajer Penilaian/sanksi/rangking | |

1) Kinerja.

Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia. Mengelola orang memerlukan pemahaman tentang hubungan manusia dan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Insentif berupa uang saja tidak cukup memotivasi karyawan. Para manajer harus menyadari adanya berbagai alat yang tersedia dan tahu cara-cara menggunakannya jika akan digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.

2) Akuntabilitas publik/Akses.

Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik. Hal ini mempengaruhi cara-cara melakukan pekerjaan, bagaimana sumber daya manusia

dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana sistem dikembangkan. Dalam sektor bisnis, keputusan selalu dibuat sendiri (misal, Undang- Undang Kebebasan Informasi tidak diterapkan), sedangkan keputusan sektor publik selalu ditandai oleh adanya tuntutan untuk akses publik dan input yang lebih besar. Para pejabat harus ingat bahwa mereka bertanggung jawab terhadap publik, meskipun mereka seringkali menghadapi apa yang disebut oleh Thompson (dalam Berman, E. M., et al. 2001) sebagai etika pemerintah yang paradoks (paradox of government ethics), yaitu fokus tekanan antara tanggung jawab utama mereka kepada seluruh penduduk bertentangan dengan pelayanan terhadap penguasa organisasi, atau dengan suara hati kecil mereka.

2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia–kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.(Becker et al., 1997);
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam

- organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- e. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
 - f. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
 - g. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
 - h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
 - i. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
 - j. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;
 - k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
 - l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat berbagai pendapat dari para ahli mengenai hal itu, namun antara yang satu dengan yang lain sering kali tidak sama. Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas. Berikut akan kita bahas satu persatu fungsi MSDM sebagai berikut.

a. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan kegiatan yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan staf organisasi sebagai akibat dari adanya perubahan-perubahan organisasi dalam menghadapi suatu lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), perencanaan SDM merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Proses perencanaan tersebut meliputi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasional dan pengembangan program, demi untuk memastikan bahwa jumlah dan tipe individu karyawan tersedia pada waktu dan tempat yang dibutuhkan. Dengan kata lain bidang pekerjaan perencanaan SDM ini meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM. Menurut Soetjipto (2006) kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM tersebut merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang tentu saja bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, misalnya, yang dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa mendatang. Agar dapat melakukan peramalan dengan baik, menurut Soetjipto, perusahaan memerlukan apa yang disebut dengan environmental scanning sistem, yaitu suatu sistem pemantauan situasi dan kondisi lingkungan usaha serta penyediaan data informasi kepada manajemen SDM. Sedangkan menurut Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (1990), proses perencanaan organisasi sangat tergantung pada skenario “pengandaian” yang melihat kebutuhan di masa mendatang dalam konteks demografi angkatan kerja, proyeksi ekonomi,antisipasi perubahan secara teknologi, keberhasilan

program perekrutan, dan daya tahan sasaran organisasional. Termasuk dalam proses perencanaan SDM ini adalah proses deskripsi dan analisis jabatan- jabatan yang ada pada saat ini, juga perancangan pekerjaan (Soetjipto, 2006). Kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan dalam kaitannya dengan perencanaan sistem seleksi dan program pelatihan di masa mendatang. Di samping itu, juga diperlukan dalam kaitannya memberikan jaminan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi secara rasional di dasarkan pada tuntutan dari suatu jabatan. Dengan demikian, aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia meliputi :

- 1) penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi;
- 2) memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya; dan
- 3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

b. Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan

Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah berikutnya adalah pengisian posisi/formasi. Kegiatan pengisian posisi/formasi ini meliputi perekrutan pelamar, screening dan seleksi terhadap pelamar, serta penempatan atau pengisian posisi pada level-level atas melalui promosi. Proses pengisian posisi/formasi pada masa kini merupakan fungsi MSDM yang jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu (pada saat manajemen personalia masih bersifat tradisional), yaitu ketika manajer personalia hanya mengandalkan rekomendasi karyawan senior atau papan lowongan kerja yang sering kali dipasang di depan kantor perusahaan. Munculnya berbagai peraturan perundangan yang memberi peluang sama bagi seluruh warga masyarakat (bahkan akhir-akhir ini, bagi seluruh warga dunia) untuk mendapatkan pekerjaan. Juga semakin meningkatnya kompleksitas posisi-posisi jabatan yang akan diisi, mengharuskan

adanya prosedur yang lebih rumit untuk mengidentifikasi dan memilih calon karyawan yang potensial. Proses perekrutan dan seleksi mencakup beberapa langkah sebagai berikut. Pertama, mendefinisikan secara hati-hati posisi-posisi yang sedang kosong dan menentukan keahlian apa yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tersebut. Kedua, setelah menentukan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan secara spesifik, selanjutnya manajer personalia berusaha untuk memperoleh jumlah pelamar yang cukup dengan melalui berbagai strategi perekrutan. Manajer SDM harus memanfaatkan prosedur yang telah dikembangkan dan telah divalidasi secara hati-hati pada saat menyaring dan mengevaluasi pekerjaan untuk calon karyawan. Prosedur penyaringan dan evaluasi pekerjaan diantaranya meliputi blanko lamaran, wawancara, tes kemampuan, dan pemeriksaan referensi. Cepat atau lambat jika sudah sampai pada waktunya, karyawan harus mengakhiri pengabdianya kepada organisasi/perusahaan, baik karena faktor usia, mengundurkan diri, atau meninggal. Pada saat itulah organisasi/perusahaan harus melakukan proses pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat. Untuk karyawan yang pensiun, bukan karena meninggal dunia, perusahaan bertanggungjawab melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan peraturan perundangan yang ada dan menjamin bahwa karyawan yang dikembalikan kepada masyarakat tersebut berada dalam keadaan sebaik-baiknya. Dengan demikian, aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah: 1) merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru), dan 3) menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

c. Pengupahan dan Pemberian Tunjangan

Berbicara tentang pengupahan, maka sistem pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (fairness), yaitu suatu pandangan adanya hal berikut.

- 1) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi.
- 2) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing.
- 3) Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi. Meskipun diusahakan untuk adil dan wajar, pada umumnya karyawan tidak dapat melihat bahwa mereka diperlakukan secara adil dan wajar melalui penghargaan berupa pembayaran upah. Ini merupakan salah satu tantangan di dalam praktik kompensasi. Tantangan lain adalah adanya pengaruh lingkungan legal mengenai keseimbangan antara pembayaran upah dan pekerjaan, antara upah minimum dan ketentuan lembur, serta persyaratan program kesejahteraan seperti keamanan sosial. Oleh karena itu hal yang menjadi sebuah permasalahan sepanjang masa bagi pihak manajemen, serikat pekerja, dan karyawan adalah bagaimana menyelenggarakan sistem pengupahan yang fair kepada seluruh karyawan perusahaan. Suatu ide yang bagus jika perusahaan dapat mengadakan sistem pemberian kompensasi yang memadai dan adil terhadap kontribusi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi. Istilah kompensasi atau pengupahan pada dasarnya mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima individu karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) penghargaan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal berikut.

- a) Upah, yaitu uang yang diterima seorang karyawan untuk kinerja pekerjaannya.
- b) Tunjangan, yaitu tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok, termasuk tunjangan cuti, biaya perawatan sakit, tunjangan hari raya, dan asuransi kesehatan.
- c) Penghargaan nonfinansial, yaitu berbagai macam penghargaan nonfinansial seperti kepuasan menjalankan pekerjaan atau kenyamanan lingkungan kerja. Walaupun kompensasi mencakup pula penghargaan nonfinansial, namun dalam membahas kompensasi, kita hanya mempertimbangkan kompensasi finansial, yaitu upah dan tunjangan, sedangkan penghargaan psikis akan dibahas pada bab lain. Dengan demikian, aktivitas utama pengupahan dan pemberian tunjangan mencakup:
 - pendesainan dan implementasi sistem kompensasi bagi semua karyawan,
 - memastikan/menjamin bahwa kompensasi adil dan wajar serta konsisten; dan 3) pendesainan dan implementasi sistem tunjangan bagi semua karyawan.

4. Penilaian Kinerja, Penghargaan, dan Pengembangan Karier

Penilaian kinerja bukan merupakan aktivitas yang disenangi oleh banyak manajer, tetapi harus dilaksanakan agar manajer dapat menilai sejauhmana kinerja dan sasaran organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan mata rantai yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penilaian digunakan sebagai alat pada saat organisasi menilai seberapa baik karyawan berkinerja sehingga menentukan seberapa pantas penghargaan diberikan atau sebaliknya seberapa jauh tindakan perbaikan harus dilakukan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja harus dilaksanakan tepat pada waktunya dan diusahakan seakurat mungkin. Peranan manajemen

sumber daya manusia dalam penilaian adalah bekerja sama dengan manajer lini (line management) mengadakan: proses penilaian, dimensi kinerja untuk diukur, prosedur untuk memastikan akurasi penilaian, dan menetapkan persyaratan untuk diskusi mengenai hasil penilaian dengan karyawan. Peranan penting lain manajemen sumber daya manusia adalah memonitor proses dan hasil penilaiannya. Hasil logis dari proses penilaian kinerja adalah penentuan karyawan yang paling berhak mendapatkan penghargaan. Pengalokasian penghargaan adalah suatu aktivitas yang kompleks dan khusus. Penghargaan meliputi kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung (program kesejahteraan). Pengembangan karier juga merupakan salah satu aktivitas penting manajemen sumber daya manusia. Dari sudut organisasi, pengembangan karier dapat mengurangi biaya yang berkaitan dengan masalah perpindahan karyawan (employee turnover). Jika organisasi membantu karyawan dalam pengembangan program karier, program tersebut memungkinkan karyawan terikat erat dengan organisasi, sehingga karyawan berkurang keinginannya untuk keluar. Memperhatikan karier karyawan juga dapat memperbaiki moral, memperkuat produktivitas, dan membantu organisasi untuk lebih efisien. Di dalam kondisi semacam itu, karyawan percaya bahwa penghargaan yang diberikan kepada mereka merupakan bagian dari keseluruhan rencana organisasi, sehingga mereka merasa tidak sekadar dipandang sebagai angka-angka saja. Dengan demikian, aktivitas utama penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier mencakup:

- a. pendesainan sistem untuk penilaian kinerja karyawan secara individual;
- b. pendesainan dan implementasi sistem penghargaan bagi semua karyawan; dan 3) pemberian bantuan kepada karyawan dalam pengembangan dan perencanaan karier.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hal yang unik, terletak pada potensinya untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, ketika karyawan memandang organisasi sebagai tempat bekerja, maka kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri menjadi penting bagi mereka. Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Selanjutnya, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses, merupakan tugas dari organisasi agar tetap dapat berkompetisi. Karyawan dapat dilatih dan dikembangkan melalui prosedur formal atau informal. Pelatihan formal sering dikaitkan dengan pengenalan terhadap jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis atau secara prosedural. Pelatihan formal dapat dikoordinasi dan diajar oleh sumber daya manusia atau teknisi profesional dalam organisasi tersebut, atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan program-program yang ditawarkan oleh asosiasi-asosiasi profesional atau universitas. Pelatihan informal berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior atau sejawat. Departemen sumber daya manusia dapat memberikan kursus-kursus pelatihan bagi pelatih dan mengkoordinasikan peluang-peluang di tempat kerja dengan perencanaan karier karyawan dan kebutuhan sumber daya manusia yang telah di rencanakan oleh organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti pendesainan dan pengimplementasian program-program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan, dan Produktivitas

Keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap karyawan dari cedera yang diakibatkan oleh kecelakaan dalam bekerja. Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari penyakit baik jasmani maupun rohani. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) aspek keselamatan dan kesehatan kerja ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan badan yang prima akan lebih mungkin menghasilkan produktivitas yang tinggi dan memberikan keuntungan dalam jangka waktu lama kepada organisasi. Disamping menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja, untuk meningkatkan produktivitas organisasional perusahaan juga harus melakukan program integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi atau kecocokan yang memadai atas kepentingan-kepentingan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Adanya tumpang tindih kepentingan antara pihak-pihak di atas perusahaan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerpakan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi. Perusahaan harus menegakkan kepemimpinan yang adil, memberikan motivasi yang positif, dan turut serta dalam mengatasi berbagai konflik yang terjadi baik antar karyawan, karyawan dengan pengusaha, dan masyarakat dengan perusahaan. Akhir-akhir ini peningkatan produktivitas melalui peningkatan intervensi yang paling populer adalah memfokuskan pada pengembangan motivasi dan melibatkan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, banyak korporasi di Amerika Serikat telah mengimplementasikan program siklus kualitas dan manajemen kualitas total. Dengan demikian fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti:

- a. pendesainan dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja;
- b. implementasi program-program motivasi karyawan;

- c. penyusunan strategi mengatasi konflik organisasional; dan
- d. penghitungan tingkat produktivitas organisasional.



Bab II

RIWAYAT SINGKAT PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Losey (2004), sejarah dan pertumbuhan profesi manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan sikap masyarakat tentang kerja, yaitu evolusi dari kecenderungan-kecenderungan hukum dan sosiologis berkaitan dengan pekerjaan. Bidang kajian sumber daya manusia (SDM) telah mengakui adanya hubungan dinamis antara strategi, orang, teknologi, dan proses yang mendorong beroperasinya perusahaan. Dinamika hubungan tersebut nampak jelas, meskipun evolusi profesi SDM sendiri seringkali berjalan lambat. Lambatnya evolusi profesi tersebut dapat dirunut dari sejarah perkembangan pengaturan-pengaturan kerja yang muncul pertama kali. Menurut sejarah (Losey, 2004), pengaturan kerja yang pertama kali terjadi antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu. Para pemegang

tersebut seringkali diminta untuk tinggal di toko atau di rumah ahli perajin. Jika seorang pemegang terluka atau sakit, maka keluarga dari ahli perajin tersebut bertanggung jawab memulihkan kembali kesehatan dan kebugaran pekerja muda yang sedang magang tersebut. Di sini terjadi saling berbagi rasa antara guru (ahli perajin) dengan para pemegang, baik dalam waktu senang maupun waktu susah atau baik pada saat memperoleh untung maupun pada saat mengalami rugi. Hubungan yang sangat erat dan bermanfaat antara yang muda dan yang tua tersebut pada akhirnya berakhir dengan datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari gilde-gilde dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Dengan diperkenalkannya teknik perakitan mesin, muncullah kebutuhan terhadap karyawan dengan tingkat keahlian rendah untuk melakukan tugas-tugas yang dilakukan secara berulang-ulang, seperti memasang baut, memasang roda dan sebagainya yang tidak lagi memerlukan kepandaian pikiran, tapi hanya mengandalkan kekuatan fisik. Dalam kegiatan merakit bagian-bagian mesin (produk pabrik) tersebut perusahaan membutuhkan sejumlah besar karyawan (pegawai). Karyawan tersebut harus bekerja secara bersama-sama, dan di antara mereka dapat saling mengganti. Bahkan pada tingkat tertentu satu atau sejumlah pekerja dapat ditiadakan karena melalui mekanisasi, perusahaan hanya butuh sedikit orang/keahlian saja untuk melakukan sebagian besar pekerjaan pabrik. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian pengusaha hanya bagaimana memenuhi kebutuhan/permintaan pelanggan melalui intensifikasi kerja mesin-mesin baru mereka. Setelah berlangsungnya era industrial tersebut beberapa waktu kemudian muncullah beberapa pergerakan, seperti pergerakan administrasi personel, pergerakan hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia (Losey, 2004). Beberapa pergerakan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Pergerakan Administrasi Personel

Pada akhir tahun 1800-an permasalahan karyawan di tempat kerja sungguh memprihatinkan. Hampir di semua pekerjaan, pekerja

kerah biru upahnya sangat rendah, kerjanya monoton, dan tidak aman. Sejumlah industri mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan karena kondisi kerja yang jelek dan pekerja tidak terlindungi. Dengan bergesernya produksi dari tanah pertanian dan gilde-gilde ke pabrik-pabrik di kota, akhirnya menumbuhkan keprihatinan terhadap upah, keamanan, penggunaan buruh anak, dan pelaksanaan kerja selama 12 jam sehari. Oleh karena itu, para pekerja mulai bersatu dalam perserikatan untuk melindungi kepentingan mereka dan berusaha meningkatkan standar hidup mereka. Dengan adanya permasalahan pekerja tersebut, pemerintah mulai turun tangan dengan menyediakan hak-hak dasar dan memberikan perlindungan kepada pekerja. Selanjutnya, para pengusaha juga mulai sadar bahwa produktivitas perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan dan partisipasi karyawan. Mereka juga sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat memenuhi skedul produksi jika bekerja dengan sekumpulan pekerja yang tidak puas. Pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, para ahli urusan personel tumbuh kepedulian dan keprihatinannya terhadap tingginya ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Mereka mencoba membantu memecahkan permasalahan pekerja melalui fungsi-fungsi manajemen personel dasar, seperti seleksi karyawan, pelatihan, dan kompensasi. Dengan adanya perubahan yang drastis dalam teknologi, perkembangan organisasi, munculnya serikat pekerja, dan adanya perhatian serta campur tangan pemerintah dalam menangani permasalahan buruh, lahirlah perkembangan baru, yaitu pembentukan departemen personalia dalam perusahaan.

Menurut Losey (2004) Departemen Manajemen Personalia yang pertama kali didirikan adalah di National Cash Register Co. (NCR). Pada pergantian abad 19 ke abad 20, NCR menghadapi pemogokan besar-besaran dan NCR akhirnya mengalahkan serikat pekerja setelah adanya larangan bekerja pada tahun 1901. Setelah perang melawan serikat pekerja yang sangat menyulitkan tersebut selesai, Presiden NCR memutuskan mengembangkan hubungan kerja dengan para pekerja yang diorganisir oleh departemen personalia.

Hubungan kerja ini diadakan terutama untuk menangani keluhan, pemberhentian, keamanan, dan isu-isu karyawan lainnya. Pada tahun 1929 di Amerika Serikat (AS) mulailah apa yang disebut dengan Great Depression yang mengubah secara drastis tata aturan bisnis di AS. Pada saat itu banyak perusahaan yang mulai berkurang keuntungannya sehingga mengurangi semua program kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya mengurangi jumlah pekerjaan. Kemudian, pemerintah turun tangan memberikan bantuan melalui penciptaan pekerjaan mulai dari pembangunan jalan raya hingga ke pembuatan lukisan murah di gedung-gedung pemerintah melalui program Administrasi Kerja Sipil. Selain itu juga dikembangkan program-program sosial baru termasuk pensiun hari tua, standar tenaga kerja dan upah minimum untuk beberapa industri.

2. Pergerakan Hubungan Manusia (Human Relations Movement)

Bidang kajian hubungan manusia (atau hubungan industrial dan personel) yang lahir pada tahun 1920 an memberikan fokus baru bagi profesi sumber daya manusia. Pergerakan hubungan manusia memberikan pemikiran baru, khususnya yang berasal dari studi yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, dilandasi oleh filosofi manajemen yang menekankan pada komunikasi, kooperasi, dan pelibatan karyawan. Pemikiran baru tentang kooperasi karyawan berkembang dari studi Elton Mayo (dikenal dengan Bapak Hubungan Manusia) dan studi Hawthorne, yaitu serangkaian studi eksperimental pencahayaan di ruang kerja pabrik yang diadakan antara tahun 1924 dan 1932 di pabrik listrik dekat Chicago. Studi tersebut mengeksplorasi tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas. Meskipun studi tersebut dimulai dengan usaha mengkuantifikasi level pencahayaan dan kondisi fisik lainnya yang akan memaksimalkan produktivitas karyawan, para peneliti menemukan adanya hubungan yang lebih besar antara produktivitas karyawan dengan level perhatian manajer terhadap karyawan dan perilaku mereka. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa, dalam

rangka memotivasi karyawan, faktor- faktor kemanusiaan seringkali lebih penting daripada kondisi fisiknya. Selanjutnya, sekitar tahun 1940 an peran konsep motivasi karyawan menjadi semakin penting. Karya pemikiran Mayo tersebut dengan diperkuat oleh pengalaman kenyataan bisnis dunia, telah menimbulkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kelompok kerja dan kebutuhan sosial karyawan. Para pemimpin bisnis mulai menghargai produksi yang dihasilkan oleh manajer yang bertindak sebagai pemimpin, konselor, dan fasilitator yang baik, dan bukan sebagai penguasa. Penghargaan non moneter menjadi pelengkap penting dari penghargaan berbentuk uang untuk memotivasi karyawan.

3. **Pergerakan Sumber Daya Manusia (Human Resource Movement)**

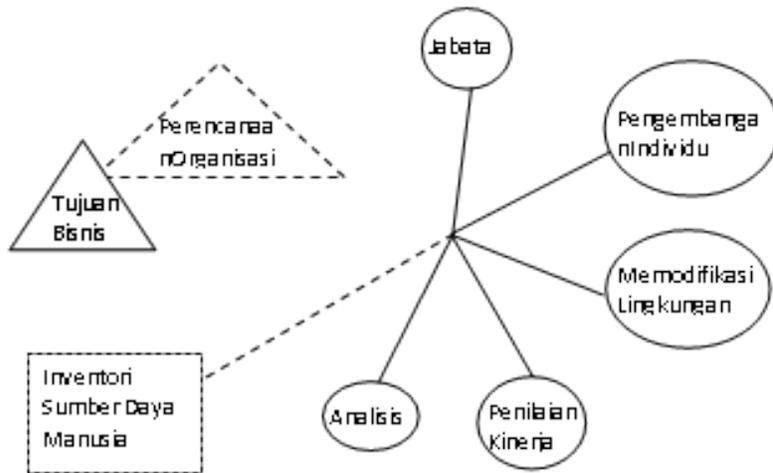
Pada pertengahan kedua abad 20 peningkatan kesejahteraan sosial bersamaan dengan pergerakan sosial, telah mengubah pikiran karyawan di Amerika Serikat. Pada akhir tahun 1960 an atau awal tahun 1970 an banyak bermunculan kelompok manajer yang lebih peduli kemanusiaan. Mereka tertarik memperhatikan orang dan keseluruhan tahap-tahap perkembangan bisnis yang mencakup perkembangan riset pasar, komunikasi dan hubungan publik. Kelompok manajer tersebut lebih menekankan pada hubungan antara pengusaha dengan karyawan daripada menggunakan pendekatan manajemen ilmiah. Mereka terus memikirkan pengembangan program-program untuk meningkatkan upah dan tunjangan karyawan. Studi baru yang mengaitkan antara produktivitas dengan filosofi manajemen yang mendorong ide dan inisiatif karyawan, terus dikembangkan. Undang-undang atau peraturan yang melindungi karyawan dari ketidakamanan pekerjaan dan kekerasan, terus bermunculan. Para manajer hubungan personel bertanggung jawab memotivasi karyawan dan membantu mengarahkan organisasi dari kesimpangsiuran regulasi, perintah eksekutif, atau putusan pengadilan. Sejalan dengan perubahan waktu, sifat pekerjaan juga terus berubah. Kelompok orang-orang berpendidikan tinggi juga

mulai menghayati dan menerapkan teori-teori SDM baru dengan menempatkan hak-hak asasi manusia dalam perhatian mereka. Mereka menginginkan tidak hanya sekedar pekerjaan, tetapi pekerjaan yang lebih menantang dan menarik. Karyawan mulai melihat dirinya sebagai pemangku kepentingan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kalau pada awal tahun 1900 an karyawan hanya dianggap sebagai bagian dari mesin-mesin pabrik, saat ini pekerja terampil dan berpengetahuan baik mengontrol mesin, memiliki kekuasaan dan kemampuan membuat keputusan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Mereka berdedikasi untuk membuat kerja lebih berarti, memperkaya lingkungan kerja; berkomunikasi dan berimajinasi melalui tujuan organisasi. Mereka mengaitkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Di sisi lain organisasi telah mengakui pentingnya sumber daya manusia dalam kaitannya dengan perencanaan strategik jangka panjang organisasi. Saat ini profesional sumber daya manusia ditugaskan untuk mengoptimalkan keahlian karyawan, mencocokkan karyawan dengan pekerjaannya, dan memaksimalkan potensi karyawan sebagai sumber daya yang berharga.

B. Pendekatan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Setelah kita mengetahui fungsi dan riwayat singkat manajemen sumber daya manusia, selanjutnya kita akan membahas tentang peranan manajemen sumber daya manusia sebagai subsistem organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan gambaran lebih jelas letak, peranan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Riset dalam ilmu keperilakuan (behavioral) telah membuka peluang untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu dengan menunjukkan pengaruh keefektifan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia pada keberhasilan organisasi. Dalam organisasi- organisasi yang progresif, para manajer memberikan respon terhadap peluang baru tersebut dengan melakukan pendefinisian ulang terhadap peran, sasaran, dan struktur fungsi manajemen sumber

daya manusia. Tindakan tersebut terutama dimotivasi oleh adanya kebutuhan sistem yang terintegrasi dimana manajemen sumber daya manusia (sebagai salah satu subsistem) berkaitan langsung dengan tujuan bisnis organisasi. Dengan begitu, memungkinkan para manajer untuk menentukan seberapa baik subsistem melengkapi dan mendukung subsistem-subsistem yang lain. Bahkan (yang lebih penting), sistem tersebut memungkinkan para manajer melakukan evaluasi program dan aktivitas manajemen sumber daya manusia sehingga diketahui seberapa besar kontribusi langsung MSDM terhadap pencapaian tujuan bisnis organisasi. Sebelum membahas lebih jauh tentang model pendekatan sistem manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita lihat model fungsi manajemen personalia tradisional (lihat Gambar) yang masih sering kita temui di beberapa organisasi. Gambar tersebut menunjukkan model manajemen personalia tradisional dimana sub-subfungsi bagaikan sebuah “kerajaan” yang terpisah dari subfungsi lainnya, dan hanya mengejar tujuan sempit mereka masing-masing. Pada model tersebut hanya ada sedikit ikatan diantara sub-subproses yang saling terpisah, dan juga tidak ada suatu alur yang logis dari perencanaan dan tindakan, juga tidak ada penggunaan secara eksplisit umpan-balik kinerja untuk penyesuaian-penyesuaian perencanaan di masa depan. Model tersebut juga tidak menggambarkan struktur organisasional dari fungsi personalia yang secara tipikal harus berisi seorang direktur personalia dan manajer-manajer bawahan dari pengembangan, kompensasi, dan sebagainya. Di situ tidak jelas hubungan antara tujuan bisnis organisasi dan sub-sub fungsi manajemen personalia.



Gambar Fungsi Personalia Tradisional

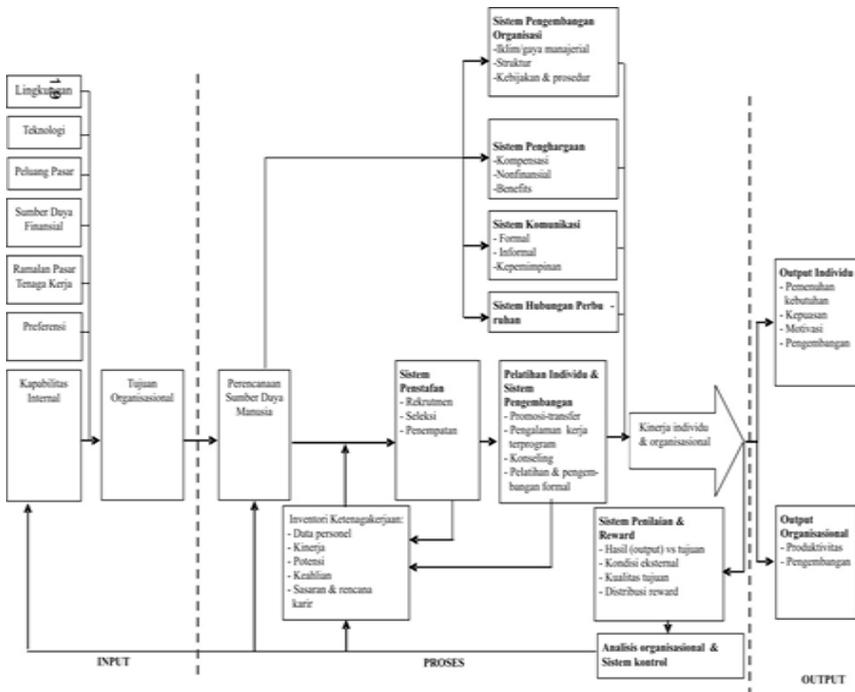
Berbeda dengan model Fungsi Personalia Tradisional adalah sistem terintegrasi dari manajemen sumber daya manusia. Sistem ini bergantung pada tujuan organisasi. Gambar 1.2 menggambarkan kerangka konseptual bagi sistem manajemen sumber daya manusia yang memperoleh masukan (input) dari organisasi yang lebih besar. Sistem tersebut menghasilkan keluaran baik untuk organisasi maupun individu di dalamnya, dan sistem tersebut terdiri dari beberapa subsistem. Gambar diatas menunjukkan bahwa pada setiap memulai perencanaan, kinerja dan siklus umpan balik, estimasi yang bersifat teknologis, estimasi pasar, estimasi finansial, estimasi pasar tenaga kerja dan estimasi segala apa yang mampu dilakukan oleh organisasi dikombinasikan dalam proses perencanaan korporasi untuk menghasilkan tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut kemudian menjadi besaran masukan tunggal ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Keseluruhan tujuan organisasi tersebut kemudian digunakan untuk perencanaan sistem manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia tersebut berisi tindakan- tindakan yang harus diambil oleh sistem sumber daya manusia jika tujuannya sepenuhnya sejalan. Tindakan-tindakan tersebut dapat dibagi dua tipe prinsip, yaitu penstafan (staffing) organisasi dan modifikasi lingkungan internal dimana organisasi melaksanakan usahanya. Perencanaan sumber daya manusia

yang berkaitan dengan persyaratan ketenagakerjaan dikombinasikan dengan inventori sumber ketenagakerjaan untuk menghasilkan penstafan bagi organisasi. Namun, hal ini tidak dapat dilakukan kecuali inventori ketenagakerjaan internal dan keadaan persyaratan ketenagakerjaan keduanya didefinisikan ke dalam terminologi yang sama, yaitu keahlian, pelatihan, dan tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan subsistem yang berkaitan dengan modifikasi lingkungan internal adalah sistem pengembangan organisasi, sistem penghargaan (reward system), sistem komunikasi, dan sistem hubungan perburuhan.

Berdasarkan pada pandangan sistem manajemen sumber daya manusia tersebut, maka rencana dan tindakan bagi keseluruhan sistem ditentukan dalam relasi antara subsistem yang satu dengan lainnya untuk memastikan bahwa mereka memang saling melengkapi tidak saling tumpang tindih dan berselisih. Oleh karena itu, organisasi tidak boleh melakukan aktivitas- aktivitas seperti perbaikan gaya manajerial atau merevisi struktur organisasi hanya karena kebiasaan yang harus dilakukan, tetapi itu semua harus dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, aktivitas didalam subsistem apapun adalah tidak layak, kecuali mereka dapat berhasil mencapai tujuan organisasional. Dengan demikian, kriteria evaluasi suatu rencana subsistem atau program harus dilihat dari kontribusinya terhadap sistem manajemen sumber daya manusia secara total. Dalam masing-masing siklus kinerja, terdapat dua macam keluaran (outputs) yang dihasilkan yaitu pertama, keluaran organisasional dari produktivitas yang berisi barang dan jasa dan kedua, adalah keluaran individu yang berisi terpenuhinya kebutuhan, kepuasan, pengembangan, dan motivasi untuk siklus masa depan kinerja.

Umpan balik melengkapi sistem manajemen sumber daya manusia. Umpan balik dari kinerja diperlukan untuk pengendalian dan regulasi mandiri terhadap sistem. Oleh karena itu, umpan balik dari keluaran individu dan organisasional mengalir ke dalam sistem penilaian dan sistem penghargaan, kemudian dari sini mengalir ke dalam sistem analisis dan sistem kontrol. Tujuan organisasional dibandingkan dengan hasilnya

(outputs) seperti pada langkah pertama dalam penilaian organisasional. Tujuan individu juga dibandingkan dengan hasil individu di dalam sistem penilaian tersebut. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan oleh manajer untuk memberikan penghargaan kepada individu yang layak untuk itu berkaitan dengan kinerjanya. Selanjutnya, penilaian tersebut menjadi masukan terhadap sistem analisis. Sistem analisis mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi hasil, menguji kekuatan dan berbagai masalahnya. Keluaran dari sistem analisis menjadi umpan balik terhadap inventori ketenagakerjaan dan estimasi kapabilitas internal. Idealnya, masing-masing siklus dari perencanaan, kinerja, dan umpan balik sistem manajemen sumber daya manusia akan meningkatkan keluaran dan kapabilitas organisasi.



Gambar Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Tinjauan Sistem



Bab III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau manpower disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM/manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

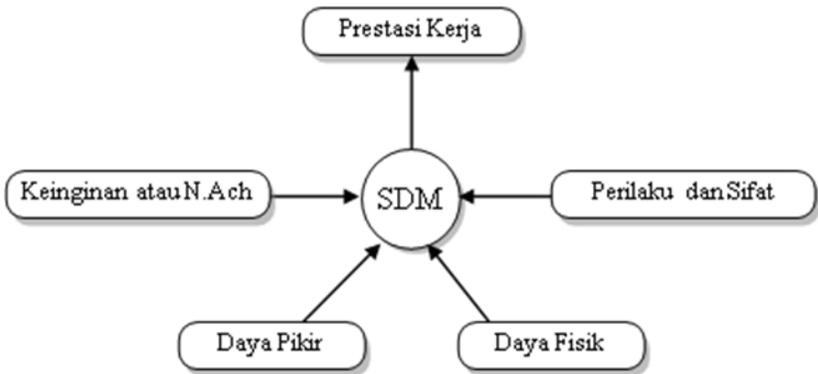
1. Apakah Sumber Daya Manusia itu?

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan

kecakapan peroleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ). Jika IQ-nya di bawah 79 (tujuh puluh sembilan), kecerdasan kurang. Apabila IQ-nya antara 80-119, kecerdasannya sedang, tetapi apabila IQ-nya di atas 120, kecerdasannya tinggi atau jenius. Kecerdasan dan kecakapan individu diimplementasikan untuk menciptakan ide-ide, inovasi, kreativitas, dan sistem kerja yang terbaik.

2. Emotion Quality (EQ)

EQ adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat). Apabila IQ didukung EQ maka realisasi pendapat- pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat.



Gambar Konsep SDM

D. Yung membedakan manusia menjadi dua golongan menurut arah perhatiannya, yaitu:

- a. Tipe introverse, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri. Orang-orang ini disebut introvert dengan ciri-ciri egoistis, senang menyendiri, pendiam, kurang bergaul, dan selalu mengutamakan kepentingan pribadinya di atas kepentingan umum.
- b. Tipe extroverse, jika perhatiannya terutama ditujukan ke sekelilingnya. Orang tipe ini disebut extrovert yang ciri-cirinya

berhati terbuka, gembira, ramahtamah dalam pergaulan, sosial, dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadinya.

- c. Tipe ambiverse adalah orang-orang yang berada di antara extrovert dan introvert.

3. Daya Fisik

Dimaksudkan sebagai kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berat dan bekerjanya lama, maupun ketahanannya menghadapi serangan penyakit. Misalnya, ada orang hanya mampu bekerja 4 jam sehari, tetapi ada yang sampai 8-10 jam sehari. Daya fisik sangat penting dan merupakan penentu bagi seseorang untuk dapat mencapai cita-citanya. Manusia adalah orangnya, sedangkan SDM adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Kualitas SDM harus ditingkatkan supaya produktivitas kerjanya meningkat, sehingga hidup sejahtera tercapai. Hidup sejahtera diartikan secara relatif dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan merasa aman dalam menikmatinya.

Dr. Toshitaka Nomi, mengemukakan bahwa golongan darah mengungkapkan sifat manusia sebagai berikut.

- a. Golongan darah A bisa dipercaya.
- b. Golongan darah B lemah lembut.
- c. Golongan darah AB emosional.
- d. Golongan darah 0 berbakat pemimpin.

Douglas Mc Gregor membedakan manusia dengan:

- a. Teori X
- b. Teori Y

4. Teori Kepribadian

- a. Teori sifat (Traitest Theory).
- b. Teori Psikodinamis (Psychodynamic Theory) oleh Freud.
- c. Teori Humanistis (Humanistic Theory) oleh Carl Rogers.

5. Pendekatan SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki tiap individu. Pendekatan SDM dibedakan atas pendekatan mikro dan pendekatan makro.

a. Pendekatan Mikro

Pendekatan mikro diartikan penganalisisan dan pengkajian sumber daya manusia dari ruang lingkup yang lebih sempit dalam perusahaan. Masalah-masalah pokok yang dianalisis dan dikaji pada pendekatan mikro, antara lain meliputi hal-hal berikut.

- 1) Hubungan dan peranan tenaga kerja dalam perusahaan.
- 2) Fungsi-fungsi MSUM dalam perusahaan.
- 3) SDM dipelajari dari sudut kepentingan perusahaan dan karyawan.
- 4) SDM dipelajari dari produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
- 5) SDM dikaji dari peraturan-peraturan perburuhan pemerintah.

b. Pendekatan Makro

Pendekatan makro atau ekonomi SDM, di mana SDM dikaji dan dianalisis secara luas dan menyeluruh, baik nasional maupun internasional. Hal-hal pokok yang dikaji dan dianalisis pada pendekatan makro ini, antara lain sebagai berikut.

- 1) Kualitas dan kuantitas SDM yang tersedia.
- 2) Perbandingan SDM dengan lapangan kerja yang ada.
- 3) Susunan umur dan tingkat pendidikan SDM yang ada.
- 4) Tingkat pertumbuhan penduduk dan penyebarannya.
- 5) Latar belakang kultur, budaya, dan agama SDM yang ada.
- 6) Tingkat produktivitas SDM yang ada.
- 7) Pendidikan dan kesehatan SDM.
- 8) Disiplin dan loyalitas SDM.
- 9) Kesadaran membela negara dari SDM.

6. Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah orang-orang/SDM yang telah dapat memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam Undang-undang Perburuhan di negara bersangkutan. Tenaga kerja dikelompokkan atas pengusaha, karyawan, dan penganggur. Pengusaha adalah orang-orang yang memiliki perusahaan dengan menginvestasikan kekayaannya, dan pendapatannya berasal dari laba perusahaan. Jadi, pendapatannya belum diketahui terlebih dahulu.

Karyawan adalah orang-orang penjual jasa dan pendapatannya merupakan kompensasi yang besarnya telah diketahui terlebih dahulu. Karyawan terdiri dari manajerial dan operasional. Manajerial adalah orang-orang yang mempunyai bawahan, sehingga sebagian dari pekerjaan dapat didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan. Operasional adalah orang-orang yang harus mengerjakan sendiri pekerjaan yang didelegasikan kepadanya. Penganggur adalah orang-orang yang tidak punya pekerjaan dan penghasilan. Jadi, kebutuhannya menjadi beban orang yang bekerja.

7. Perkembangan Pendekatan SDM

Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi kemajuan kebudayaan, ilmu pengetahuan, dan hak asasi manusia. Sumber daya manusia adalah totalitas terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang bersumber dari manusia. Pendekatan terhadap karyawan, antara lain sebagai berikut.

- a. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai barang dagangan.
- b. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai SDM.
- c. Karyawan dianggap sebagai mesin.
- d. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai manusia.
- e. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai partner.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau Human Resources Planning disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen

Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (planner) dan hasilnya menjadi rencana (plan). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

1. Apakah Peranan dari PSDM itu?

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada.

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result. (George R. Terry)

(Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Planning is fundamentally choosing and a planning arises only when an alternative course of action is discovered (Billy E. Goetz)

(Perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif- alternatif).

Plan is the representation of anything drawn on a plan and forming a map or chart (the plan of a town). Disposition of parts according to certain design. (The New Webster Dictionary)

(Rencana diartikan sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, chart, atau pernyataan dari bagian- bagiannya sesuai dengan pola tertentu). Rencana ialah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan)

Human resource planning or man power planning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.

(Andrew F. Sikula dalam bukunya Personnel Administration and Human Resources Management)

(Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi).

Human resource planning is the process of forecasting future human resource needs of an organization so that steps can be taken to ensure that these needs are met. (Thomas H. Stone dalam bukunya Understanding Personnel Management)

(Perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi).

Human resource planning may be described as a process that seeks to ensure that the right number and kinds of people will be at the right place at the right time in the future, capable of doing those things that are needed so that the organization can continue to achieve its goals. (John B. Miner dan Mary Green Miner dalam bukunya Personnel and Industrial Relation)

(Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya).

2. **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 1990. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

3. **Tujuan Perencanaan SDM**

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

C. **Metode, Informasi, dan Peramalan PSDM**

1. **Metode PSDM**

Metode PSDM, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya

cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode Ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan (forecasting) dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada metode ilmiah ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

2. Apakah data dan informasi itu?

Data adalah kejadian-kejadian nyata pada masa lampau, baik data sekunder maupun data primer. Informasi adalah hasil proses data serta memberikan informatif kepada penerimanya.

Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is real or perceived value in current or prospective decisions. (Gordon B. Davis)

(Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan sekarang atau keputusan-keputusan akan datang).

Perencanaan SDM dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

3. Job Analysis

Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan.

- a. Job description memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.
- b. Job specification memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.

- c. Job evaluation memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji jabatan.
- d. Job enrichment memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal.
- e. Job enlargement memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.
- f. Work simplification memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan:

4. Organisasi

Organisasi memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

- a. Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan.
- b. Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite.
- c. Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi.
- d. Rentang kendali setiap departemen/bagian.
- e. Kepemimpinan organisasi, individu, atau kolektif.
- f. Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.
- g. Jenis-jenis authority yang didelegasikan dalam organisasi.
- h. Tingkat-tingkat posisi pejabat

5. Situasi Persediaan Tenaga Kerja

Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

- 1) Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM.
- 2) Jenis jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta penyebaran atau pemerataan tenaga kerja.
- 3) Kebijakan perburuhan dan kompensasi pemerintah.
- 4) Sistem, kurikulum, dan tingkat-tingkat pendidikan SDM.

Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM akan baik dan benar. Jika rencana SDM baik dan benar, realisasi MSDM akan lancar.

6. Peramalan

Perencana SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik. Tujuan peramalan antara lain, untuk hal-hal berikut.

- a. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
- b. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
- c. Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
- d. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria-wanita) pada masa yang akan datang.
- e. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia, UMR, dan jam kerja.

D. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM

Perencana (Planner) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (Planning) yang hasilnya menjadi rencana (Plan).

1. Syarat-Syarat Perencanaan SDM
 - a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
 - b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
 - c. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang Job
2. Analisis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
 - a. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang

- b. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
 - c. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.
3. Prosedur Perencanaan SDM
- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
 - b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
 - c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
 - d. Menetapkan beberapa alternatif.
 - e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
 - f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan
4. Rencana SDM
- Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut.
- a. Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
 - b. Job description setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
 - c. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas *the right man in right place and the man on the right job*.
 - d. Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
 - e. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
 - f. Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal- horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.

- g. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
 - h. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
 - i. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.
5. Jangka Waktu Rencana
- a. Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
 - b. Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.
 - c. Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain-lain.
6. Pentingnya PSDM
- PSDM ini perlu untuk kepentingan perseorangan, perusahaan, dan nasional.
7. Kepentingan Perseorangan
- PSDM penting bagi setiap orang karena dengan PSDM ia dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatan-kegiatannya akan lebih terarah, efektif, dan efisien. Selain itu, ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya, rencana pendidikan, karier, ekonomi, dan lain-lain.
8. Kepentingan Perusahaan
- PSDM ini sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan PSDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. PSDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.
9. Kepentingan Nasional
- PSDM bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya.

Semakin tinggi mutu SDMnya, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya PSDM yang baik dan benar. Misalnya, PSDM di bidang pertambahan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

10. Kendala-Kendala PSDM

Kendala-kendala PSDM, antara lain meliputi hal-hal berikut.

a. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediction) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energi mesin. Jadi, PSDM di bidang kemampuannya sulit sekali, sehingga PSDM yang baik dan benar menghadapi kendala.

b. Manusia (SDM) Makhluk Hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

c. Situasi SDM

Kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan.

d. Kebijakan Perburuhan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

e. Tantangan dalam PSDM bersifat eksternal dan internal.

- 1) Tantangan Eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang undangan, teknologi, dan persaingan.
- 2) Tantangan Internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha, atau kegiatan baru, dan sebagainya.

E. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM

Manajemen sumber daya manusia oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi dengan tujuan sebagai berikut.

- Analisis pembahasannya sistematis, teratur, dan baik sehingga mudah dipahami.
- Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia. agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

1. Perencanaan Organisasi

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut.

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.
- b. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
- c. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
- d. Struktur (Organization Chart) dan jumlah departemen/bagiannya.
- e. Job description untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
- f. Rentang kendall setiap departemen/bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Perencanaan Pengarahan

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat, efektif, dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (directing) SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
- b. Delegation of Authority, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
- c. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.
- d. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
- e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

3. Perencanaan Pengendalian

Pengendalian (controlling) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.

- a. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai.
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.
- c. Metode penilaian yang akan diterapkan.
- d. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM.

4. Perencanaan Pengadaan

Pengadaan (procurement) SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan.
- b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
- c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
- d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
- e. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

5. **Perencanaan Pengembangan**

Pengembangan (development) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Tujuan dan peserta pengembangan.
- b. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
- c. Tolak ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
- d. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
- e. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
- f. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
- g. Penilai dan ruang lingkup penilaian

6. **Perencanaan Kompensasi**

Kompensasi (compensation) SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan. Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut.

- a. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan.
- b. Kebijakan kompensasi yang akan diberlakukan.
- c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.

7. **Perencanaan Pengintegrasian**

Pengintegrasian perlu direncanakan sebaik-baiknya supaya karyawan termotivasi. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengintegrasian, antara lain sebagai berikut.

- a. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
- b. Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.

- c. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
- d. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.

8. Perencanaan Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) perlu direncanakan dengan baik supaya labor turnover relatif rendah. Hal-hal yang harus direncanakan, antara lain sebagai berikut.

- a. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
- b. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
- c. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
- d. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
- e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

9. Perencanaan Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut.

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
- b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
- c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

10. Perencanaan Pemberhentian

Pemberhentian (separation) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bag' perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan } ang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
- b. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan- alasan pemberhentiannya.

- c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
- d. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

F. Audit SDM

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.

1. Kepentingan Audit bagi Perusahaan

- a. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- b. Untuk menetapkan besarnya kompensasi karyawan bersangkutan.
- c. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- d. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertikal atau horizontal) atau diberhentikan.
- e. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

2. Kepentingan Audit bagi SLIM

- a. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
- b. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan lainnya.
- c. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- d. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

3. Tujuan Audit SDM

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
- c. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.

- d. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- e. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- f. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
- g. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.
- h. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
- i. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
- j. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
- k. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

4. Pelaksanaan Audit SDM

Pelaksanaan audit SDM dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individual maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis). Audit formal dilakukan oleh atasan langsung atau orang yang dapat memberikan sanksi. Audit informal dilakukan oleh masyarakat sehingga tidak dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, dan perilakunya. Tindak Lanjut Audit SDM

- a. Apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa (gaji dan atau kesejahteraan karyawan), dipromosikan, dan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain-lain.
- b. Jika nilai auditnya kurang/jelek dikenakan hukuman seperti gajinya tidak dinaikkan, demosi, dan atau diberhentikan.

5. Ruang Lingkup Audit SDM

Ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya. Ruang lingkup audit SDM, yaitu what, why, where, when, who, and how disingkat 5W + 1 H.

- a. What (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.
- b. Why (kenapa) dinilai, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain- lain.
- c. Where (di mana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan.
- d. When (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal).
- e. Who (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.
- f. How (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional seperti ratingscale, employer comparation, alternative ranking, paired comparation, dan lain-lain.

6. Metode modern seperti assesment centre dan Management By Objective atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS = MBO).



Bab IV

DIMENSI STRATEGIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Repositioning Peran Sumber Daya Manusia.

Upaya repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumber daya manusia. Untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. Repositioning perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik. Sementara repositioning kompetensi sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kualitas dari sumberdaya manusia lengkap dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Mengubah pemahaman peran sumber daya manusia: command to coordination dapat memakai dua pendekatan, yakni:

1. a dimate for well being: employees senses that practices in selection,training and reward meets their needs, can create satisfied

employees where positif fully spoiler over to customer (Bower & Lawler III, 1993; 1995)

2. Adimate for sense: employees of superior support like as: Research & Development and cooperative support that influence service quality is a a1re wide and faifthfully its debugging (Bower & Lawler III, 1995).

Berdasarkan pendekatan tersebut pimpinan sumber daya manusia diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses repositioning menyangkut tantangan peran sumber daya manusia yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri pegawai. Suka atau tidak sumber daya manusia harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran sumber daya manusia strategis. Beberapa nilai inti sumber daya manusia yang ingin dicapai adalah: hubungan proaktif di antara strategi dan kompetensi, prinsip bahwa orang dapat dikembangkan, konsistensi pencapaian tujuan, kepercayaan dan pembagian wewenang pekerjaan, saluran terbuka dalam proses komunikasi, orientasi pencapaian tujuan serta partisipasi. Perlu dikembangkan pemahaman persepsi peran sumber daya manusia yang tadinya hanya dapat mengerjakan apa yang dapat dia kerjakan menjadi peran strategis sumber daya manusia yang dipersepsikan sebagai pegawai yang dapat menghasilkan apa yang dia pandang cukup baik untuk organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan repositioning peran sumber daya manusia dengan perencanaan dan pengembangan SDMnya melalui kegiatan melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) sumber daya manusia baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi sumber daya manusia.

B. Repositioning Perilaku Sumber Daya Manusia

Dalam membangun organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif dibutuhkan adanya model manajemen sumber daya manusia yang tepat, diantaranya ada tiga strategi untuk mencapainya, yaitu :

1. Strategi Inovasi

Digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing. Perilaku pegawai yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola pegawai sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih pegawai yang mempunyai ketrampilan tinggi, memberikan sumber daya yang lebih banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

2. Strategi Kualitas.

Lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing. Strategi kualitas perlu didukung dengan profil perilaku pegawai sebagai berikut:

- a. Perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi
- b. Berfokus pada jangka menengah, mau melakukan kerjasama, mandiri, perhatian yang tinggi terhadap resiko dan mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi.

Sebagai implikasinya strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan pegawai secara lebih besar.

3. Strategi pengurangan biaya

Menekankan pada usaha organisasi untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah. Beberapa dimensi peran perilaku pegawai yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi

tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda, hal ini dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Perilaku pegawai yang relatif berulang dan dapat diprediksi,
- b. Berfokus jangka pendek
- c. Lebih mengutamakan pada kegiatan individual dan otomatisasi,
- d. Memberikan perhatian terhadap kualitas
- e. Perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi
- f. Kurang berani menanggung resiko dan
- g. Lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil.

Sebagai implikasinya, organisasi akan banyak menggunakan pegawai yang part time, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, tantangan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.

C. Repositioning Kompetensi Sumber Daya Manusia

Peran strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah kompetensi sumber daya manusia baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusiawi. Upaya repositioning kompetensi sumber daya manusia dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* didefinisikan sebagai isu organisasi yang hanya dikaitkan dengan orang organisasi saja (*business competence is only business people*). Artinya eksekutif organisasi kecuali eksekutif sumber daya manusia tidak peduli banyak terlibat dalam perencanaan strategi organisasi yang akan diambil. Sebagai implikasinya kompetensi pegawai atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui. Setelah pergeseran paradigma manajemen sumber daya manusia maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues* (*business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Executives*). *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan organisasi yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini

berkembang oleh karena adanya tendensi seperti: people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profit sharing and open door policy.

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama pegawai. Dengan adanya kecenderungan tersebut maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan organisasi. Peng- hargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Berbagai kompetensi ini tentu hanya dimiliki oleh seorang pimpinan yang mau bekerja keras dan memiliki kemampuan tinggi terutama untuk penugasan intemasional artinya yang mampu berinteraksi secara simultan dengan orang luar negeri yang berbeda status, budaya, bahasa, ataupun kebiasaan yang lainnya. Maka terkait dengan peran strategis sumber daya manusia ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan.

Berbagai kompetensi atau keahlian dari pimpinan ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan (people related business issues). Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan pada tabel 1

Tabel Pengelolaan People Related Business Issues

| Bidang | Elemen Penting |
|---|--|
| Kompetensi Pegawai Diversitas Angkatan Kerja Dukungan Keuangan Globalisasi Pegawai | Kompetensi transformasional, berbasis input dan output Ras, Jenis kelamin, Umur dan Bahasa Customer values dan kompetensi pimpinanial .Expatriate, Diversitas,- Standarisasi SDM Intemasional. |

1. Pengelolaan Kompetensi Pegawai.

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi sumber daya manusia seperti: kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional dan kompetensi berbasis output. Kompetensi berbasis input lebih menekankan pada manager-strategy fit melalui proses pengangkatan pegawai untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku pegawai atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya. Kompetensi berbasis output lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari pegawai melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan yang positif dengan para stakeholder.

2. Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja.

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan sumber daya manusia satu sama lain, seperti: ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa.

3. Pengelolaan Dukungan Keuangan

Diartikan sebagai upaya yang membuat staf sumber daya manusia dan pimpinan lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan sumber daya manusia melalui pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi: kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (customer values). Lado and Wilson (1994) menambahkan satu kompetensi lagi yaitu kompetensi pimpinan yakni pimpinan sumber daya manusia memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap tantangan lingkungan.

4. **Pengelolaan Globalisasi Pegawai.**

Upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan akan globalisasi dalam praktek organisasi. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional terutama dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan akan globalisasi yang perlu diketahui misalnya, meliputi pemahaman tentang expatriate, kebijakan sumber daya manusia negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional dan diversitas sumber daya manusia.

D. Implikasi Repositioning Peran Sumber Daya Manusia

Untuk menunjang proses repositioning peran sumber daya manusia, beberapa upaya customerizing peran sumber daya manusia yang dapat dipakai sebagai pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. Kondisi wajar segala aktivitas sumber daya manusia melalui pendefinisian tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah time and money management, motivating, quality work of life and competency.
2. Agenda aksi sumber daya manusia melalui pelaporan periodik dari pimpinan sumber daya manusia kepada pimpinan puncak perihal tugas- tugasnya. Kuncinya adalah people is the most important factor.
3. Implementasi agenda aksi sumber daya manusia melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf sumber daya manusia. Kuncinya adalah the right man on the right jobs.
4. Evaluasi dan validasi aktivitas sumber daya manusia melalui pembelajaran para eksekutif sumber daya manusia untuk berperilaku seperti orang organisasi. Kuncinya adalah large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control.

Berdasarkan pada empat faktor customerization di atas maka organisasi akan dapat melakukan repositioning divisi sumber daya

manusia yang akan meliputi peran baru, kompetensi baru; hubungan baru, cara berpikir dan cara kerja baru pimpinan lini dan pimpinan sumber daya manusia. Kemudian dari proses repositioning selanjutnya dihasilkan divisi sumber daya manusia baru di mana terdiri dari para staf sumber daya manusia yang peduli terhadap isu organisasi, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok dan memiliki tipe perencanaan bottom-up. Peran baru pimpinan sumber daya manusia diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional. Karena pada dasarnya eksekutif sumber daya manusia dapat menjadi agen tantangan organisasi yang handal.

E. Pencapaian Peran Strategi Sumber Daya Manusia

Peran strategis sumber daya manusia sebagai outcome proses repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi organisasi. Hal ini berarti pencapaian peran strategi sumber daya manusia sudah selayaknya dimulai dari analisa kompetensi sumber daya manusia dan perilaku sumber daya manusia. Pencapaian peran strategis sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, diantaranya connecting role, enabling role, monitoring role, inovating role dan adapting role, Secara jelas dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini:

Beberapa Kategori Peran Departemen SDM yang Strategis

| Elements | Description |
|-----------------|--|
| Connecting role | Linking the HR role to the business role. Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there. Increase involvement in the key issues strategy direction. |
| Enabling role | Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first. |
| Monitonng role | Using of computer technologyresources and human information sistem. |
| Inovating role | Using contribution assestment to measure efficiently and effectiveness of HRD. |

| Elements | Description |
|---------------|---|
| Adapting role | Using of flexible role model to dilute the bureaucration. |

Beberapa peran tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis sumber daya manusia karena terkait langsung dengan kegiatan organisasi, diantaranya:

1. Menjadi partner pimpinan dalam pelaksanaan strategi. Artinya pimpinan sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya pimpinan sumber daya manusia tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan pimpinan yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.
3. Menjadi eksekutif juara, artinya mampu menjadi panutan bagi pegawai lain serta fasilitator dan motivator jika pegawai lain mengalami kesulitan.
4. Menjadi agen tantangan, artinya menjadi inovator dalam artiantisipasi tantangan lingkungan organisasi yang terjadi di sekitarnya.



Bab V

ASPEK UMUM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Pengertian Perencanaan SDM

1. Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan: "Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the strategic plans of the organization" (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan pegawai didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi).
2. George Milkovich dan Paul C. Nystrom, (Dale Yoder, 1981 :173) mendefinisikan bahwa: "Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful" (Perencanaan pegawai adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan

yang menjamin Perencanaan & Pengembangan SDM organisasi dengan memaparkan data mengenai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis).

Berdasarkan kedua pendapat di atas, maka perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan pegawai dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan pegawai berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Pada dasarnya perencanaan SDM merupakan:

1. Kegiatan berpikir karena merencanakan berarti melibatkan diri pada kegiatan konseptual sebelum tindakan dilakukan.
2. Pengambilan keputusan tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.
3. Meletakkan dasar-dasar yang rasional untuk berbagai usaha/kegiatan masa depan dengan tujuan mempengaruhi, mengendalikan tantangan yang diduga akan terjadi.
4. Proses seleksi dan usaha mengaitkan antara fakta dengan asumsi dalam penyusunan program kerja yang dirasakan perlu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Usahakan persiapan yang terarah dan sistematis tentang berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
6. Upaya mencapai tujuan organisasi secara maksimal serta lebih menjamin organisasi dengan tersedianya pegawai yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan pada waktu dan tempat yang tepat, yaitu dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Hal ini meliputi:
 - a. penunaian kewajiban sosial organisasi,
 - b. pencapaian tujuan organisasi, dan
 - c. pencapaian tujuan-tujuan pribadi pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian melalui perencanaan, setidaknya dapat menjawab pertanyaan :

1. Apa target organisasi pada kurun waktu tertentu di masa depan?
2. Berapa lama target organisasi tersebut dapat dicapai?
3. Siapa yang bertanggungjawab melaksanakan pekerjaan tersebut?
4. Kepada siapa pekerjaan tersebut dipertanggungjawabkan?
5. Apakah sudah ada Standard Operating Prosedumnya?
6. Apakah sudah ada timeschedul-nya?
7. Apakah sudah ada action plan-nya?
8. Apa latar belakang pertimbangannya sehingga kegiatan tersebut perlu dilaksanakan segera?

Perencanaan SDM juga dapat diartikan proses penyusunan seperangkat kebijakan-kebijakan program SDM yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi dan SDM. Perencanaan SDM mencakup dua hal yaitu:

1. Perencanaan Kepegawaian (employment planning),
2. Perencanaan Program (program planning).

Perencanaan kepegawaian (employment planning) adalah menentukan kualifikasi SDM, yang dibutuhkan organisasi baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang termasuk jumlah SDM yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu pimpinan SDM dituntut untuk mampu memperkirakan suplai dan permintaan terhadap SDM. Sedangkan perencanaan program (program planning) menyangkut pemilihan SDM yang paling efektif yang berpusat pada kelebihan maupun kekurangan SDM. Perencanaan program mencakup pengoordinasian program-program guna memenuhi rencana SDM dalam bidang kegiatan yang berbeda. Program haruslah dapat membantu pimpinan dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tantangan relatif terhadap perolehan, penyebaran, dan pendaya- gunaan orang-orang. Perencanaan program mencakup sistem berbagai macam personalia dan aktivitas hubungan pegawai, tindakan-tindakan, dan rencana-rencana yang

cocok satu sama lainnya. Dengan demikian perencanaan SDM yang baik, adalah jika memenuhi beberapa kriteria, seperti:

- a. Perencanaan SDM berkaitan langsung dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi, karena pada dasarnya sasaran organisasi adalah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang akan datang.
- c. Perencanaan selalu meliputi keputusan tentang kegiatan yang akan dilakukan.
- d. Perencanaan yang memiliki perhitungan yang akurat, teruji, fleksibel, dapat dipertanggungjawabkan, secara periode dievaluasi untuk kemungkinan dilakukan penyesuaian bila diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- e. Melalui perencanaan dapat lebih mempermudah setiap upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Karena sejak penyusunan hingga pelaksanaannya perlu melibatkan semua pihak, karena rencana hanyalah sebagai alat dan bukan tujuan. Sebab melalui rencana yang dibuat dengan baik tujuan organisasi dapat dicapai.
- f. Penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dengan kemampuan dan pengetahuan yang memadai.
- g. Penyusun perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan pengalaman di bidangnya.
- h. Perencanaan yang baik adalah kombinasi antara top down and bottom up.
- i. Perencanaan yang disusun harus didasarkan pada data yang akurat dan telah melalui tahapan uji coba.
- j. Perencanaan perlu diselesaikan dengan program kerja atau action plan.
- k. Perencanaan perlu secara jelas menggambarkan skala prioritas.
- l. Perencanaan disusun dengan cara dan bahasa yang sederhana sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya, terutama bagi mereka yang tidak terlibat dalam penyusunan perencanaan.

- m. Perencanaan yang baik adalah yang .fleksibel, sebagai antisipasi atas tantangan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu.
- n. Tersedia celah jika suatu saat terpaksa melakukan penyimpangan demi kelancaran organisasi, artinya fleksibel. Dalam penyusunan hendaknya. telah diperhitungkan kemungkinan faktor-faktor ketidakpastian.
 - 1) Perencanaan dihitung serealistis mungkin. dengan mengabaikan keinginan-keinginan pihak tertentu.
 - 2) Perencanaan yang disusun sebisa mungkin dapat dilaksanakan (realistis).

B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

1. Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan organisasi pada masa datang. Secara komprehensif tujuan perencanaan SDM:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.
- b. Untuk menjamin tersedianya pegawai masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

2. Manfaat Perencanaan SDM

Terdapat paling sedikit tujuh (7) manfaat yang dapat dipetik melalui perencanaan SDM yang tepat, yaitu:

- a. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang ada secara lebih optimal. Sehingga perencanaan SDM perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut meliputi:
 - 1) Jumlah pegawai yang ada
 - 2) Berbagai kualifikasinya
 - 3) Masa kerja masing-masing pegawai
 - 4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti.
 - 5) Bakat yang masih perlu dikembangkan.
 - 6) Minat pegawai, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang. akan tetapi setidaknya be:rhubungan dengan empat kepentingan organisasi di masa depan. yaitu:

- 1) Promosi pegawai tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
- 2) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
- 3) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami tantangan.

- 4) Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa tantangan level dalam hierarki organisasi.
- b. Efektivitas kerja dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia. Adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Fakta dilapangan menunjukkan belum optimalnya efektivitas kerja pegawai dibanyak organisasi, diantaranya :
- 1) Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi pegawai tidak selalu sepenuhnya telah digali dan dimanfaatkan. Aninya: biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial.
 - 2) Selalu terjadi tantangan dalam proses operasional barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena tantangan tuntutan konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan kuanlitas yang sesuai dengan perkembangan zaman.
 - 3) Bentuk, jenis, dan intensitas persaingan antara berbagai organisasi yang mungkin saja meningkat dan adakalanya berkembang tidak sehat terutama untuk organisasi yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.
3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong pegawai untuk meningkatkan

produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi. Bilamana organisasi ingin berhasil dalam organisasi, terutama pada era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bebas, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa salah satunya melalui produktivitas kerja yang tinggi perlu dijadikan perhatian utama oleh manajemen. Pentingnya manajemen memberikan perhatian lebih pada produktivitas kerja ini disebabkan

- a. Organisasi sebagai produsen yang menghasilkan produk dan jasa dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu terjadi tantangan, baik karena tuntutan kebutuhan/permintaan konsumen yang berubah-ubah seiring dengan perkembangan pengetahuan, teknologi maupun karena tuntutan kualitas, mode sesuai dengan perkembangan zaman
- b. Ragam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi semakin banyak yang memerlukan pengetahuan dan teknologi yang beragam pula, sehingga memerlukan keahlian SDM yang berbeda dan beragam.
- c. Persaingan yang semakin ketat antar organisasi yang menghasilkan produk dan jasa sejenis.
- d. Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja SDM dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan pengetahuan SDM. Produktivitas kerja dapat diukur dengan tujuh tingkatan yang berbeda, yaitu pada
 - 1) tingkat pekerja,
 - 2) tingkat kelompok kerja,
 - 3) tingkat organisasi,
 - 4) tingkat asosiasi organisasi sejenis,
 - 5) tingkat regional,
 - 6) tingkat nasional, dan
 - 7) kemungkinan tingkat internasional.

4. Organisasi akan memperoleh pegawai yang benar- benar sesuai dengari kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dengan memperhatikan:
 - a. Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
 - b. Pegawai yang sudah bekerja di organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang. akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti.
 - c. Kebijakan yang dianut oleh organisasi tentang lateral entry points, artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan dan pengisiannya diutamakan oleh pegawai yang sudah ada dalam organisasi yang dikenal dengan istilah promosi dari dalam ataukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan pimpinan, dengan membuka kesempatan bagi pegawai baru yang sengaja direkrut untuk itu dan luar organisasi. Memang benar bahwa karena berbagai pertimbangan, terutama yang bersifat psikologis dan motivasional, sebaiknya organisasi menganut kebijakan promosi dari dalam. Namun mungkin saja ada faktor-faktor yang berakibat pada tidak selalu memungkinkan ditempuhnya kebijakan seperti itu.
5. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat tentang SDM organisasi, dan ini sangat penting bagi organisasi terutama organisasi yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat baik dalam negeri maupun di luar negeri. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM, dalam melayani atau memenuhi kebutuhan SDM saat ini atau di masa mendatang. Kesadaran pentingnya Sistem Informasi SDM (Human Resources Information Sistem) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di-era tantangan yang serba cepat ini. Informasi yang

dibutuhkan organisasi mencakup banyak hal tentang SDM yang ada dalam organisasi, yang meliputi antara lain:

- a. Jumlah SDM yang dimiliki;
- b. Status perkawinan dan jumlah tanggungan;
- c. Masa kerja;
- d. Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus;
- e. Prestasi kerja yang pernah diraih;
- f. Penghargaan yang dimiliki;
- g. Pengalaman jabatan;
- h. Penghasilan;
- i. Jumlah keluarga;
- j. Kesehatan pegawai;
- k. Jabatan yang pernah dipangku;
- l. Tangga karier yang telah dinaiki;
- m. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai;
- n. Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai.

Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola SDM dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karier masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan seoptimal mungkin pegawai yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.

6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

- a. Permintaan pemakai pegawai atas pegawai dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 - b. Jumlah penari pekerjaan besena bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
7. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan pegawai baru guna memperkuat pegawai yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik. Hal di atas harus disadari karena tantangan yang serba cepat, penumbuhan organisasi yang semakin sulit diraih, persaingan organisasi semakin ketat, sementara itu semakin banyak SDM yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan sulit didapat. Pemenuhan kebutuhan SDM di masa depan, baik dalam hal jumlah dan jenis keahlian untuk mengisi berbagai jenjang jabatan memerlukan waktu. Untuk mendapatkan SDM sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang dikehendaki perlu memperhatikan:
- a. Tujuan jangka pendek, menengah atau jangka panjang organisasi.
 - b. Sasaran strategis yang hendak dicapai organisasi pada periode tertentu di masa depan.
 - c. Potensi SDM yang tda dimiliki perusahaan.
 - d. Data SDM yang mempunyai prospek untuk dikembangkan.
 - e. Kebijakan organisasi di bidang SDM, antara lain meliputi:
 - 1) Rekrutmen,
 - 2) Seleksi,
 - 3) Penempatan,
 - 4) Kompensasi,
 - 5) Jaminan Hari Tua.
 - 6) Pemutusan Hubungan Kerja,
 - 7) Jaminan Kesehatan,
 - 8) Pengisian Jabatan Kunci Dalam Organisasi.

Melalui perencanaan SDM dapat dirancang kebutuhan pegawai di masa depan, baik dalam jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan. Untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, perlu diperhatikan:

- a. Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
- b. Pegawai bukan hanya dilihat dari segi jumlah dan tugasnya, tetapi juga potensi yang dimilikinya yang dapat dikembangkan.

Perencanaan SDM juga dapat membantu organisasi membuat sasaran-sasaran strategis yang terfokus dengan memanfaatkan tenaga-tenaga berbakat dan terampil. Perencanaan SDM dapat mengidentifikasi perbedaan antara di mana posisi kita saat ini dan di mana kita seharusnya berada. Perencanaan SDM bermanfaat untuk menggalakkan partisipasi pimpinan lini, identifikasi kendala-kendala dan peluang-peluang SDM serta membantu organisasi menciptakan rasa memiliki nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi bersama. Perlu pula diketahui bahwa tahap yang paling kritis dari perencanaan SDM adalah penyusunan program, untuk itu ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan program yaitu:

- a. Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan berdasarkan 5 kriteria yaitu: (a) kemungkinan untuk sukses; (b) kemungkinan gagal; (c) antisipasi besarnya biaya; (d) kelayakan teknis dari tindakan; dan (e) kemungkinan dampaknya terhadap departemen lain dari organisasi.
- c. Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan SDM seefisien, seefektif dan seproduktif mungkin.

C. Komponen dan Sistem Perencanaan SDM

1. Komponen Perencanaan SDM

Terdapat 4 (empat) komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, dan peramalan sumber daya manusia.

a. Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan organisasi pada masa datang.

b. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan hal yang organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Pengaruh perubahan dan peningkatannya melibatkan semua anggota organisasi-organisasi berdasarkan pada perencanaan dan analisis masalahnya. Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai, maka hal ini menunjukkan pula pada perkembangan organisasi.

Konsep perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya manusia adalah berinterelasi tinggi. Hal ini karena pegawai (pegawai) merupakan faktor pentfng bagi perencanaan organisasi. Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas perencanaan organisasi adalah : ramalan organisasi, peluasan dan pengembangan, rancangan dan perubahan struktur, falsafah manajemen, peranan pemerintah, serta produk dan kemampuan manusia.

2. Pengauditan SDM

Pengauditan adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisisan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya manusia meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya manusia, perlu diperhatikan aspek-aspek, antara lain: kualitas kekuatan kerja, penentuan kualitas, daftar kemampuan (skill), turnover, dan perubahan intem.

a. Kualitas Kekuatan Kerja

Pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan pengujian kualitas kekuatan kerja. Peningkatan kualitas dapat dicapai melalui pengalaman, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

b. Penentuan Kualitas

Penentuan kualitas kekuatan kerja dapat melalui analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan untuk menentukan tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan interelasi antar jabatan.

c. Daftar Kemampuan (Skill)

Pengauditan sumber daya manusia perlu pola memperhatikan daftar kemampuan (skill) pegawai. Daftar skill sangat bcrmanfaat bagi organisasi dalam mendayagunakan pegawainya.

d. Turnover Kerja (perputaran pegawai)

Prosedur pengauditan sumber daya manusia harus melibatkan persediaan untuk menaksir tumover kerja. Hal ini disebabkan terjadinya kekosongan pegawai karena pegawai pensiun, berhenti, cuti, izin, absen, dan meninggal. Penaksiran tumover dapat memperhatikan angka rata-rata tumover pada tahun sebelumnya. Pengauditan sumber daya manusia bertujuan, antara lain agar

jangan sampai terjadi turnover kerja tinggi dan perlu adanya pengisian formasi jabatan dengan segera.

e. **Perubahan secara Intem**

Pengauditan sumber daya manusia dapat juga mempertimbangkan perubahan secara intem, seperti promosi jabatan, penurunan jabatan (demosi), dan transfer jabatan.

3. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia sangat mirip dengan pengauditan sumber daya manusia. Perbedaannya, peramalan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, sedangkan pengauditan lebih mengutamakan hal yang berhubungan dengan keadaan sekarang ini. Di samping itu pula, peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal organisasi, sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi. Peramalan sumber daya manusia dipengaruhi secara drastis oleh tingkat operasional. Tingkat operasional dari organisasi penyedia (supplier) maupun pesaing dapat pula terpengaruh. Meramalkan sumber daya manusia, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier.



Bab VI

SISTEM PERENCANAAN SDM

Ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Menyusun Anggaran Sumber Daya Manusia (Manpower Budgeting) Merupakan kegiatan memadukan jumlah pegawai yang tersedia dengan jumlah pegawai yang diperlukan. Tujuannya, untuk mendapat gambaran mengenai kebutuhan pegawai. Penyusunan anggaran pegawai ini disebut pula dengan penyusunan formasi. Dalam penyusunan formasi perlu diperhatikan dasar penyusunan, sistem penyusunan, analisis kebutuhan pegawai, dan anggaran yang tersedia.
 - a. Dasar Penyusunan Formasi.
Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.
 - b. Sistem Penyusunan Formasi
Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang

menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup merupakan suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.

c. Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis kebutuhan pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

d. Anggaran Belanja Pegawai

Anggaran belanja pegawai harus disusun disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Maka dari itu, dalam menentukan anggaran belanja pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilaksanakan oleh organisasi.

2. Menyusun Program Pegawai (Manpower Programming)

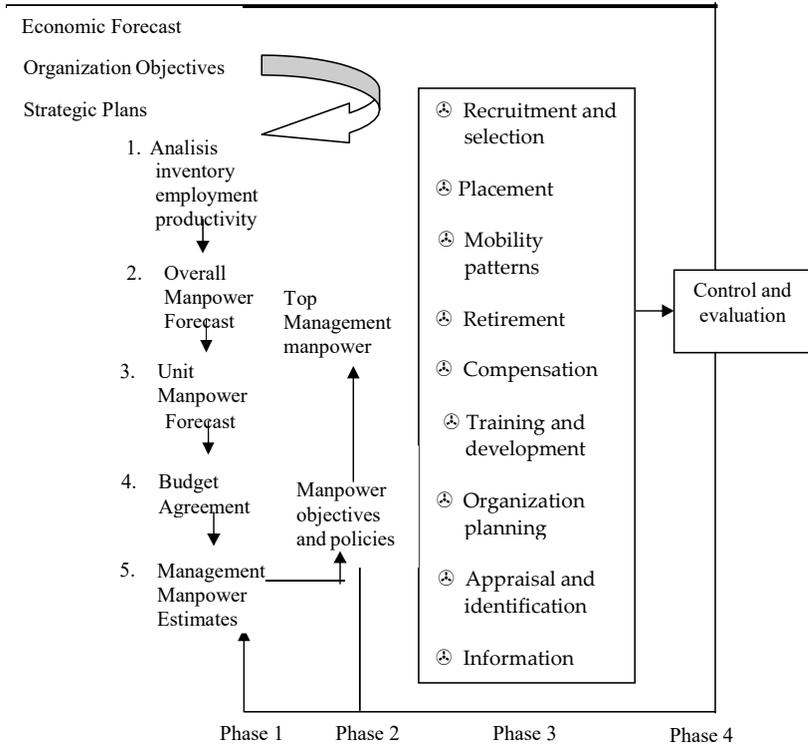
Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan pegawai, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

A. Model Perencanaan SDM

Minimal ada 5 (lima) model perencanaan sumber daya manusia yaitu: model perencanaan sumber daya manusia menurut Andrew E. Sikula, model sosio-ekonomi Battelle, model perencanaan sumber daya dari Vetter, model perencanaan sumber daya manusia dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dan model perencanaan SDM dari Wayne Cascio.

3. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Vetter

Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :

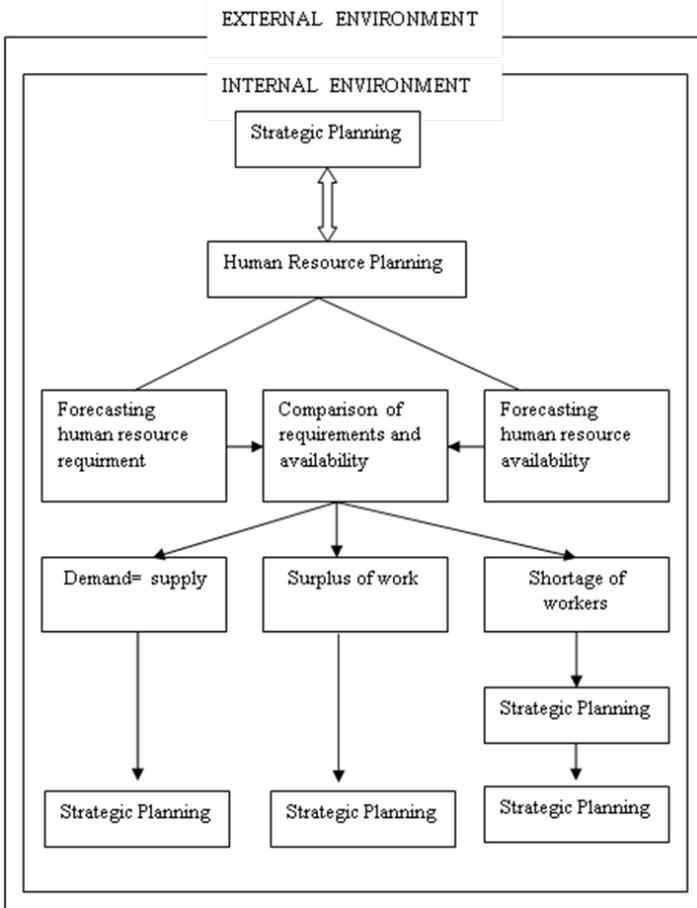


Gambar Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Vetter

4. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari R. Wayne Mondy & Robert M. Noe

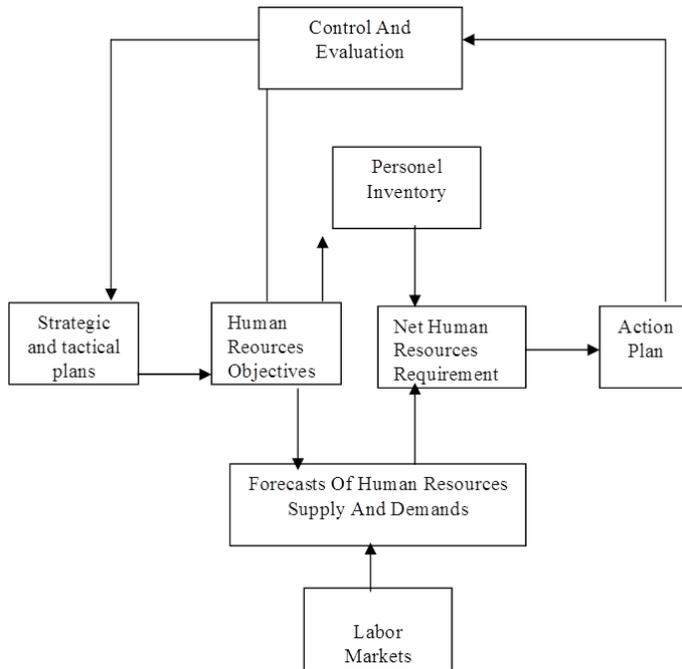
Model ini menggunakan perencanaan strategik yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM tersebut mencakup memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM dan kekurangan SDM), dan

perhitungan ketersediaan SDM dalam organisasi. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia dari R. Wayne Mondy & Robert M. Noe

5. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Wayne Cascio
 Model perencanaan SDM ini adanya integrasi antara perencanaan strategik dan taktik organisasi dengan pasar pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Wayne Cascio

B. Aspek Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Jenis Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan suatu upaya untuk mengantisipasi organisasi ke depan dan permintaan lingkungan pada organisasi untuk memenuhi kebutuhan atas pegawai yang ditentukan oleh kondisi-kondisi tertentu. Sebagai sebuah sistem, perencanaan sumber daya manusia harus mampu membantu mengatasi ketidakpastian di masa yang akan datang. Dengan melakukan perencanaan, maka pimpinan akan didorong untuk menetapkan tujuan-tujuan ataupun target sebagai tanggung jawab atas pekerjaannya. Dengan demikian para pimpinan akan memfokuskan sumber daya dan modal pada produk-produk atau pelayanan yang sesuai dengan tujuan (target). Pimpinan yang melakukan perencanaan sumber daya manusia akan

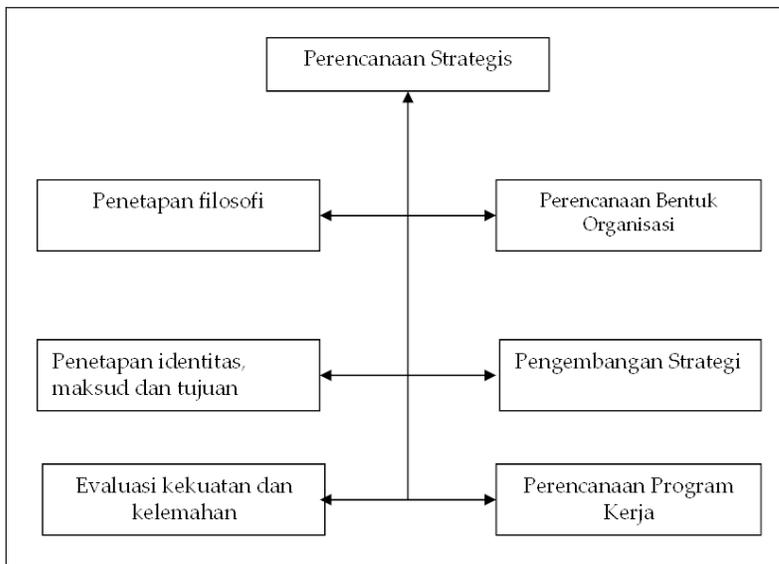
memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada pimpinan yang tidak melakukannya. Ada beberapa jenis perencanaan, yaitu: perencanaan strategis, operasional, taktikal, dan perencanaan operasional sumber daya manusia. Perencanaan strategis merupakan proses penetapan tujuan organisasi dalam jangka panjang dan menentukan program-program kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan operasional merupakan proses mengimplementasikan tujuan organisasi jangka menengah dan pendek dalam sebuah program kerja yang hasilnya berdampak langsung terhadap kualitas sumber daya manusia organisasi. Perencanaan taktikal adalah proses perencanaan yang pada umumnya digunakan dalam kondisi organisasi yang tumbuh secara normal atau pada saat di mana organisasi sedang mengalami masalah-masalah tertentu yang mengganggu pertumbuhan normal organisasi.

Perencanaan operasional merupakan bentuk konkrit dari perencanaan taktikal yang sifatnya sudah merupakan bentuk kegiatan sebagai implementasi dari perencanaan strategis. Tingkat perubahan yang ditimbulkan dan dampaknya pada perencanaan Sumber Daya Manusia berbeda dengan proses perencanaan lainnya. Dampak yang ditimbulkannya bersifat langsung dan tampak lebih nyata. Perencanaan Sumber Daya Manusia harus paralel dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan. Pandangan ini menyimpulkan bahwa beberapa aktivitas yang saling berhubungan, secara keseluruhan membentuk suatu sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu. Termasuk didalamnya adalah:

- a. Inventaris sumber daya manusia untuk menganalisis SDM yang ada (keahlian dan kemampuan) dan bagaimana SDM tersebut telah digunakan.
- b. Prakiraan suplai dan kebutuhan sumber dari manusia pada waktu mendatang.
- c. Rencana-rencana kerja (seperti rekrutmen, training, promosi, ataupun rotasi kerja) untuk memenuhi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.

- d. Prosedur kontrol dan evaluasi untuk menilai efektifitas sistem perencanaan SDM dengan memonitor tingkat pencapaian tujuan/ target SDM.

Perencanaan Sumber Daya Manusia harus dihubungkan dengan semua tingkat/level dari perencanaan organisasi dan menjadi alat untuk mencapai sebuah organisasi yang lebih kompetitif. Keseluruhan proses diawasi oleh seluruh pimpinan lini Keputusan anggaran tahunan mencakup waktu perencanaan, alokasi sumber daya, dan standar implementasi. Semakin dekat waktu perencanaan harus semakin terperinci perencanaan tersebut. Setiap perencanaan akan berdampak pada perencanaan SDM seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar Dampak Perencanaan Organisasi Pada Perencanaan SDM

2. Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM adalah bagian dari sistem informasi di sebuah organisasi di samping sistem informasi lainnya, di mana antar sistem tersebut terdapat rangkaian yang saling terhubung satu dengan lainnya. Gordon B. Davis, William A. Shorde serta Dan Voich (dalam Tatang M. Amirin, 1996), membedakan beberapa jenis sistem yaitu:

- a. Berdasarkan wujudnya (entity), sistem terdiri dari:
- 1) Sistem fisik, yakni sesuatu yang memiliki bentuk fisik/material yang seluruh komponennya saling memiliki ketergantungan dalam mewujudkan fungsinya. Misalnya sebuah mobil, komputer, televisi, jam tangan, sepeda motor dan lain-lain. yang tidak akan berfungsi jika salah satu komponennya rusak.
 - 2) Sistem Konseptual, yakni suatu kesatuan konsep hasil pemikiran sebagai kemampuan psikologis manusia. Misalnya filsafat dan ilmu (science).
 - 3) Sistem Biologik, yakni suatu kesatuan organis yang berfungsi untuk menjalankan kehidupan. Misalnya tubuh manusia, seekor hewan, dan sebatang pohon.
 - 4) Sistem Sosial, yakni satu kesatuan manusia yang disebut kelompok sosial, yang di dalamnya berlangsung interaksi antar manusia sebagai individu. Misalnya keluarga, sekolah, organisasi, industri dan berbagai bentuk organisasi sebagai kelompok sosial.
- b. Berdasarkan asal usul kejadiannya, sistem terdiri dari:
- 1) Sistem alamiah, yakni satu kesatuan yang berfungsi berdasarkan kejadiannya tanpa dipengaruhi atau diatur manusia, mis: sistem tata surya.
 - 2) Sistem buatan manusia (man made sistem), yakni satu kesatuan yang diciptakan manusia yang berfungsi dalam menjalankan kehidupannya. Misalnya mobil, televisi, organisasi mahasiswa. DPR-MPR. keuangan negara, dan lain-lain.
- c. Sistem berdasarkan daya (energi) gerak, yang terdiri dari
- 1) Sistem mekanistik yakni suatu kesatuan yang dapat menghasilkan gerak secara teratur dan tertib. Misalnya mobil, jam tangan. irigasi, mesin tekstil, generator listrik dan lain-lain

- 2) Sistem organistik (probabilistik), yakni suatu kesatuan yang fungsinya memiliki keunggulan yang berbeda satu dengan yang lain. Misalnya manusia, hewan, keluarga, berbagai jenis organisasi, dan lain-lain.
- d. Sistem berdasarkan hubungannya dengan lingkungan, terdiri dari :
- 1) Sistem terbuka yakni satu kesatuan yang dalam menjalankan fungsinya saling berinteraksi dengan atau memiliki ketergantungan pada lingkungannya atau sistem-sistem lain di dalam supra sistem (disebut juga total sistem dan sub sistem). Sehubungan dengan itu sistem mengambil atau memperoleh input dan memberikan output pada lingkungannya.
 - 2) Sistem tertutup sebagai kebalikan sistem terbuka. adalah satu kesatuan yang dalam menjalankan fungsinya tidak berinteraksi dengan lingkungannya atau sistem yang lain.
- e. Berdasarkan karakteristik umum sistem, adalah sebagai berikut:
- 1) Terarah pada Tujuan (Goal Seeking). Sistem memiliki rangkaian kegiatan yang seluruhnya terarah pada satu tujuan.
 - 2) Tingkatan (Hierarchy). dalam arti terdiri dari beberapa sub sistem atau komponen sebagai bagiannya.
 - 3) Daya pembeda (differentiation). dalam arti setiap sub sistem atau komponen yang menjadikan sistem berbeda satu dengan yang lain, yang masing-masing memiliki daya dukung untuk terwujudnya fungsi sistem.
 - 4) Saling keterkaitan dan berdiri sendiri (Interrelated and Interdependence) dalam arti setiap sub sistem atau komponen tidak tergantung satu dengan yang lain, meskipun saling memiliki keterhubungan dan saling mempengaruhi.
 - 5) Sistem merupakan satu keseluruhan (Wholism) dalam arti semua sub sistem atau komponen yang membentuk sistem Informasi satu kesatuan atau keseluruhan yang tersusun (sinkronisasi) secara kompleks.

- 6) Setiap sistem berada dalam satu lingkungan berupa supra sistem atas beberapa sistem dengan beberapa sub sistem (komponen).
- 7) Sistem memiliki batas-batas (Sistem Boundaries) dengan lingkungan atau sistem-sistem lain.
- 8) Sistem terbuka dalam batas-batas pemisah dari lingkungan namun memperoleh masukan dari lingkungannya.
- 9) Sistem merupakan transformasi dalam merubah input dari lingkungannya, menjadi output bagi lingkungannya pula.
- 10) Umpan balik dan koreksi (feedback and corection), satu sistem memerlukan umpan balik dan koreksi sebagai kontrol untuk mempertahankan dan kelangsungan eksistensi dan prestasinya.
- 11) Kondisi akhir yang sama (equifinality) bahwa setiap sistem pada akhirnya memiliki kesamaan mencapai tujuan, meskipun bertolak dari sesuatu dan berfungsi dengan cara-cara yang berbeda.

Selanjutnya perlu diidentifikasi bahwa suatu sistem biasanya disajikan dalam bentuk model dalam arti direpresentasikan secara nyata dan direncanakan, yang mencakup input, proses dan output yang dihasilkannya.



Bab VII

METODE PERENCANAAN SDM

Metode perencanaan SDM adalah dasar pertimbangan yang digunakan organisasi dalam membuat perencanaan SDM dengan mengacu pada bentuk perencanaan yang dibuat oleh organisasi. Pada umumnya organisasi membuat tiga model perencanaan yang terkait dengan proses operasional organisasi, yaitu perencanaan strategik SDM, perencanaan taktikal SDM dan perencanaan operasional SDM.

A. Perencanaan Strategik SDM (Strategik HR planning)

Perencanaan ini merupakan kunci hubungan antara rencana strategik organisasi dengan semua fungsi manajemen SDM. Keterkaitan antara perencanaan strategik organisasi dengan perencanaan strategik SDM dapat ditunjukkan pada saat proses pembuatan perencanaan strategik SDM yang memperhatikan aspek :

1. Philosophy organisasi (visi, misi, tujuan dan strategi).
2. Tujuan fungsi manajemen SDM (proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan lain-lain harus dilakukan secara tepat).

3. Strategi-strategi manajemen SDM (meningkatkan partisipasi SDM, menciptakan komitmen terhadap organisasi, menciptakan kepuasan kerja).

Tipe perencanaan strategik SDM harus disesuaikan dengan kategori organisasi:

1. Kategori organisasi yang menghadapi pasar sempit dengan jenis produk yang terbatas, akan sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas usaha. Organisasi kategori ini cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen, organisasi sebaiknya melakukan penilaian kinerja (performance appraisal) berdasarkan pada karakteristik penyesuaian perilaku dan HR planningnya lebih berorientasi pada succession planning.
2. Untuk kategori organisasi yang inovatif dan selalu mencari peluang pasar (market leader oriented), dalam pemenuhan kebutuhan SDMnya, HR planning lebih diarahkan pada “buying approach” dibandingkan “making approach”. Kompetisi antar pegawai diciptakan dengan mengandalkan pada ‘talented individuals’ yang lebih berorientasi pada achievement, sehingga career plan lebih diarahkan pada pegawai yang berprestasi. HR planning lebih banyak disusun secara jangka pendek dengan menekankan pada replacement planning.
3. Untuk organisasi kategori follower, diharuskan mempertahankan kestabilan karena memiliki sumber daya yang terbatas. Strategi HR planning yang dilakukan (proses rekrutmen) menggunakan kombinasi “making” dan “buying” secara tepat, HR planning juga berorientasi pada succession planning dan replacement planning.
4. Sedangkan untuk organisasi yang tidak memiliki orientasi pasar produk yang konsisten (tidak berani ambil resiko), strategi HR planning (rekrutmen) dengan cara “buying” yang kemudian bisa saja dilepas lagi setelah kondisi tidak memungkinkan.

B. Perencanaan Taktikal SDM (Tactical HR planning)

Proses bagaimana penempatan SDM dalam fungsi dan jabatan yang ada dalam organisasi (level korporat, fungsional dan unit), dimana prosesnya ditentukan

1. Struktur organisasi, kemungkinan terjadi restrukturisasi, perampingan, mutasi, rotasi, dan sebagainya, sebagai antisipasi terhadap perubahan organisasi.
2. Kultur organisasi, menyangkut kualitas (personality) SDM seperti apa yang cocok/dibutuhkan dengan sistem nilai yang dianut organisasi
3. Sistem budget, perencanaan (pengadaan) SDM yang disesuaikan dengan budget yang dimiliki organisasi.

Perencanaan Operasional SDM (Operational HR Planning) Merupakan proses penentuan program-program yang spesifik terhadap kebutuhan pegawai baik secara kualitatif maupun kuantitatif sebagai derivasi dari perencanaan strategik. Perencanaan operasional SDM berkaitan dengan 4 aspek, yaitu :

1. Proyeksi jumlah pegawai yang dibutuhkan (forecasting of employees).
2. Identifikasi jumlah SDM yang tersedia dalam organisasi (HR Audit).
3. Analisis keseimbangan antara penerimaan & penawaran (supply demand).
4. Program aksi.

Metode membuat perencanaan SDM biasanya mengacu pada prakiraan sebagai berikut :

1. Proyeksi jumlah pegawai yang dibutuhkan (forecasting of employees). Kebutuhan pegawai secara kualitatif (kompetensi) ditentukan berdasarkan informasi dari job analysis dan kepentingan strategi organisasi organisasi, sedangkan kebutuhan secara kuantitatif ditentukan oleh banyaknya jabatan (pekerjaan) yang ada dalam struktur organisasi organisasi & financial policy, dengan menggunakan beberapa metode forecasting, diantaranya :

- a. Pendapat Para Ahli (Expert Estimate)
Para ahli di sini adalah para pimpinan lini (yang memiliki otoritas terhadap SDMnya). Para Planner HR Planning hendaknya mempertimbangkan opini mereka mengingat mereka yang sangat paham kondisi di masing-masing departemen/divisi (day to day operation), sehingga mengetahui workload, kemampuan dan perilaku pegawainya. Untuk menghindari subyektifitas (mengutamakan departemennya), biasanya digunakan Teknik Delphi, yaitu menekankan peran kelompok ahli yang dipilih tersebut dengan cara kelompok ahli diminta untuk melakukan survei terlebih dahulu terhadap kondisi yang ada secara obyektif, melakukan revisi sampai disepakati final forecasts tentang kebutuhan ideal SDM.
- b. Analisis Trend
Menentukan kebutuhan SDM berdasarkan pertumbuhan jumlah pegawai selama beberapa tahun yang lalu dengan menggunakan teknik statistika/matematika sebagai cara melakukan prediksi. Tetapi cara ini tidak lagi banyak dipakai, terutama karena sikon organisasi yang sangat tidak menentu.

2. Estimasi Sumber Internal

Memprediksi jumlah pegawai yang tersedia dalam organisasi dengan menggunakan beberapa metode, diantaranya :

- a. Audit SDM
Audit SDM dibedakan menjadi skill inventory dan management inventory. Skill inventory merupakan daftar yang memuat data pegawai non pimpinanial tentang : tingkat pendidikan, kemampuan spesifik, pengalaman kerja, dan sebagainya. Sedangkan management inventory terkait dengan data pegawai pada level pimpinan. Audit SDM meringkas setiap keahlian, pengetahuan dan kemampuan setiap pegawai sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan SDM yang tersedia.

- b. Perencanaan Suksesi
Menyangkut pengembangan SDM jangka panjang. Prosesnya meliputi pengidentifikasian jabatan yang diprediksi akan kosong dan pemilihan calon pengganti untuk setiap posisi dan mengestimasi setiap calon yang bisa dipromosikan. Dalam succession planning memuat 3 hal yaitu : laporan tentang kekuatan supply internal, kekuatan permintaan dalam organisasi dan laporan keseimbangan antara supply dan demand.
 - c. Replacement Chart
Bagan yang menunjukkan tenaga-tenaga potensial dengan kualifikasi kemampuan tertentu yang siap menggantikan kedudukan pimpinan di atasnya jika terbuka peluang pergantian jabatan.
 - d. Analisis Marko
Model ini merupakan matrik yang menunjukkan kemungkinan-kemungkinan terjadinya transisi pegawai (transition probabilities) dari suatu jabatan ke jabatan lain. Analisis ini menggunakan data historis yang menunjukkan berapa orang pegawai yang tetap dalam jabatan, berapa orang yang dirotasi ke jabatan lain dan berapa orang yang keluar dalam periode tertentu.
3. Analisis Keseimbangan Supply & Demand (Penawaran dan Permintaan)
- Merupakan analisis internal dan eksternal SDM organisasi, yang bertujuan untuk mencapai titik keseimbangan antara penawaran dengan permintaan. Untuk itu analisis terhadap sumber eksternal bagi SDM organisasi menjadi sangat penting. Di Indonesia, persoalannya menjadi tidak mudah, mengingat tidak dimilikinya data akurat (eksternal) secara kuantitatif dan kualitatif mengenai SDM potensial yang dimiliki eksternal. Depnaker, asosiasi-asosiasi organisasi, dan sebagainya belum berfungsi secara optimal sehingga belum mampu memberikan gambaran terinci mengenai Proses audit manajemen

SDM, di mana ia dapat menjadi salah satu alat bantu untuk mencapai titik keseimbangan antara kebutuhan dan pesediaan yang ada.

4. Program Aksi

Langkah-langkah konkrit yang merupakan implementasi fungsi manajemen SDM, mulai dari proses pengadaan pegawai (rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan sampai dengan pelatihan dan pengembangan pegawai). Keputusan yang diambil pada akhir proses seleksi berdasarkan dua kemungkinan tetapi dapat dikembangkan menjadi empat kemungkinan/tipe :

- a. Tipe I,
keputusan manajemen betul, yaitu dapat menjangkau dan menerima calon kandidat yang kemudian sukses (sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat).
- b. Tipe II,
keputusan manajemen bisa jadi betul (menerima kandidat orang yang tepat) tetapi mereka kemudian gagal dalam berkarir (sistem rekrutmen dan seleksi baik, tetapi program pelatihan dan pengembangan pegawai/kualitas kehidupan kerja kurang memadai).
- c. Tipe III,
Keputusan manajemen salah, yaitu menolak calon, padahal calon tersebut adalah calon yang tepat (sistem rekrutmen dan seleksi yang kurang baik).
- d. Tipe IV,
keputusan manajemen benar, karena calon yang ditolak adalah calon yang akan gagal berkarir di organisasi (validitas sistem rekrutmen dan seleksi cukup baik).

Perencanaan SDM merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang dibuat organisasi secara keseluruhan dan sesungguhnya Perencanaan SDM lebih dari sekedar mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan SDM untuk memenuhi sejumlah pekerjaan yang ada saja. Perencanaan SDM (HR planning) juga

merupakan suatu sistem yang proses pelaksanaannya terkait juga dengan aspek/upaya :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis jumlah SDM kompeten (skill, abilities & potential) yang dimiliki organisasi saat ini dan cukup potensial dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
2. Memprediksi jumlah pegawai yang dibutuhkan organisasi di masa kini dan mendatang, dengan melakukan perkiraan dari aspek internal (promosi, transfer, demosi, separation) dan aspek eksternal (labor market, supply & demand pegawai, dan lain- lain).
3. Implementasi perencanaan SDM dalam bentuk pengadaan pegawai melalui proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan & pengembangan, promosi, kompensasi, dan sebagainya.
4. Melakukan kontrol dan evaluasi terhadap keseluruhan proses yang sudah dijalankan, untuk memastikan HR planning sistem berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

C. Langkah-langkah Perencanaan SDM

Langkah-langkah yang diperlukan dalam proses perencanaan SDM, diantaranya :

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.
Dilakukan dengan pengumpulan dan analisis data yang akan digunakan untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan organisasi masa depan
2. Mengembangkan Tujuan Perencanaan SDM.
Dilakukan dengan menerapkan konsep perencanaan, mulai dari perencanaan pada tingkat strategis sampai pada implementasinya dalam bentuk perencanaan operasional
3. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.
Berapa banyak SDM yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal organisasi? Selisih antara angka ini dengan angka yang dibutuhkan organisasi membawa langkah berikutnya.

4. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara. Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah SDM yang akan diperlukan.
5. Merancang dan Mengimplementasikan Program. Bertujuan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan perencanaan SDM.
6. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.
7. Perencanaan untuk pengembangan.

Bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam organisasi sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini, pimpinan program perencanaan SDM harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi. Strategi dasar dan tujuan yang terindikasi sasaran akan menentukan kebutuhan personalia organisasi.

Sebagai contoh, personil tambahan harus dipekerjakan baik dalam suatu organisasi/lembaga lainnya, di mana pengambilalihan personil tersebut sebagai suatu strategi untuk kebutuhan tantangan mencapai tujuan organisasi. Contoh lain dapat dilakukan dengan cepat untuk memberikan tambahan bahasa Inggris kepada personil yang akan belajar ke luar negeri.

Ketujuh langkah tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun),-menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap

1. investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;
2. forecasting atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
3. perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lainlain;
4. utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan action-driven, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skills-need, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.



Bab VIII

TANTANGAN DAN STRATEGI INTEGRATIF PERENCANAAN SDM

A. Tantangan Perencanaan SDM

Tantangan terbesar dalam manajemen SDM adalah pada aspek tantangan lingkungan organisasi, yaitu tantangan lingkungan organisasi dari aspek internal dan eksternal. Tantangan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi tantangan peran sumber daya manusia. Sementara tantangan internal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi peran sumber daya manusia.

1. Tantangan Eksternal

Berbagai hal yang pertumbuhan ataupun perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Meskipun demikian dalam pelaksanaannya harus diperhitungkan, mengingat setiap tantangan yang terjadi secara eksternal tentu akan berdampak terhadap organisasi. Tantangan eksternal dalam lingkungan organisasi meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional

(kinerja pegawai dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, glass-ceiling effect, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional yang meliputi: tantangan skill dan pekerjaan, tantangan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis. Tantangan eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap proses perencanaan dan pengembangan SDM meliputi tantangan aspek:

a. Tantangan Aspek Peluang.

Bagaimana kemampuan pimpinan SDM dalam melihat peluang yang ada dihadapan yang perlu diraih dan sekaligus mampu memanfaatkan peluang tersebut seoptimal mungkin. Tidak semua orang mampu melihat peluang dan sekaligus memanfaatkan peluang tersebut. Di sini diperlukan keahlian, sehingga akan diperoleh manfaat yang optimal bagi organisasi. Pada dasarnya peluang adalah sekaligus merupakan tantangan bagi organisasi. Bagi organisasi lain mungkin merupakan rintangan atau halangan yang sulit ditembus/diraih, akan tetapi bagi kita mungkin saja justru sebagai peluang yang baik, seperti ketika krisis moneter melanda Indonesia, di satu sisi krisis tersebut adalah tantangan akan tetapi berbeda halnya bagi berbagai pihak yang mampu memanfaatkan krisis tersebut sehingga menjadi peluang.

b. Tantangan Aspek Ancaman.

Sebagaimana halnya dengan peluang, kita pun tidak mungkin menghindar bahwa pada suatu waktu bisa saja dihadapkan pada suatu kondisi yang akan mengancam organisasi kita.

c. Tantangan Aspek Ekonomi.

Disadari bahwa kondisi ekonomi secara makro, seperti inflasi, stagflasi, resesi, depresi, krisis moneter, krisis ekonomi, krisis nilai tukar, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga dan lain sebagainya merupakan aspek-aspek perekonomian yang harus selalu diperhitungkan. Inflasi dan krisis ekonomi berimplikasi serius pada proses perencanaan pengembangan SDM, seperti

biaya yang harus dikeluarkan sehubungan dengan proses pelatihan dan penggajian pegawai. Biaya untuk meningkatkan gaji tidak dapat dielakkan sebagaimana peningkatan biaya hidup. Organisasi harus mampu menyesuaikan tingkat gaji yang kompetitif agar dapat memperoleh tenaga yang kompeten.

d. Tantangan Aspek Sosial.

Terjadinya pergeseran nilai sosial yang dianut suatu masyarakat terutama karena adanya tantangan pola hidup akan berpengaruh pada Manajemen SDM. Dalam banyak masyarakat masih merupakan masalah besar bahwa wanita yang sudah menikah adalah sebagai pendamping suami dan sebagai ibu rumah tangga, tidak perlu turut mencari nafkah, apalagi pencari nafkah utama. Kenyataannya saat ini masyarakat di perkotaan utamanya paradigma itu telah berubah dan bergeser menjadi memposisikan wanita tidak ada bedanya dengan pria dalam hal tanggung jawabnya pada keluarga. Sudah banyak contoh di dunia bahwa banyak wanita sukses sehingga telah mampu dan berhasil sebagai pemimpin dunia yang disegani. Demikian pula menurut hasil penelitian bahwa wanita lebih banyak yang bersekolah dibandingkan dengan pria. Hal ini sangat mungkin karena era keterbukaan yang semakin mengglobal serta di beberapa negara ternyata jumlah penduduk wanita lebih besar daripada pria.

Selain itu untuk bidang-bidang tertentu wanita lebih tekun dibandingkan dengan pria, dan bahkan tidak janggal lagi beberapa posisi pria telah bergeser kepada wanita, seperti posisi sebagai Perdana Menteri dan presiden. Pemimpin Partai serta jabatan-jabatan tertinggi di lingkungan organisasi seperti Bank, dan bahkan supir taxi dan satuan pengaman juga sudah mulai dimasuki wanita. Tantangan paradigma ini akan berpengaruh dalam perencanaan SDM suatu organisasi.

- e. Tantangan Aspek Politik.
Jika terjadi tantangan dalam pemegang kendali kekuasaan pemerintahan negara, baik yang berlangsung secara demokratis maupun karena pemaksaan melalui revolusi berdarah.
- f. Tantangan Aspek Deregulasi Perundangan.
Praktik manajemen SDM semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang diskriminasi kerja mempunyai hambatan yang besar terhadap kebutuhan perencanaan SDM. Kelangsungan hidup suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh kepatuhan kepada berbagai peraturan yang berlaku. Misalnya, ketentuan tentang upah minimum, hubungan industrial, keharusan mempekerjakan orang-orang yang cacat tubuh tanpa diskriminasi, keharusan mempekerjakan kaum wanita, hak wanita mendapatkan cuti haid, hak wanita untuk menyusui bayi dan lain sebagainya.
- g. Tantangan Aspek Teknologi.
Pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih dibidang operasional dan transportasi, komunikasi, komputer, obat-obatan dan ilmu tentang kehidupan dan penggunaan sumber daya alam, telah membawa tantangan terhadap fungsi organisasi. Perkembangan komputer yang cepat membawa tantangan yang dramatis, dari teknik pemakaian hingga proses informasi, dari biaya hingga pemesanan pesawat komputer mendapatkan peran setiap aspek organisasi. Tantangan teknologi mungkin juga menyebabkan keterasingan diantara pegawai, ketertinggalan pengetahuan dan keterampilan, dan kesulitan penyesuaian terhadap proses baru dalam organisasi. Permasalahan ini bukan hal yang baru, tetapi telah menyertai tantangan teknologi sejak beberapa generasi yang lalu. Sebagaimana manusia yang menerima tantangan pada pandangan hidup, aspek yang tidak berguna dapat menjadi berkurang. Penggunaan teknologi tepat guna akan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja Suatu organisasi.

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana merespon kemajuan teknologi, memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi tanpa mengorbankan SDM yang ada dalam organisasi.

Dalam hal ini bilamana efisiensi, efektivitas dan produktivitas digunakan sebagai kriteria dalam bekerja maka kehadiran mesin-mesin berteknologi canggih dapat dipandang mempunyai keunggulan tersendiri, karena: Akurasinya lebih tinggi, efisien, efektif, produktif, tidak terikat dengan waktu, mampu bekerja cepat, penggunaan SDM sesuai kebutuhan, waktu kerja dapat diatur, tidak ada conflict of interest, tidak ada tuntutan, tidak ada mogok kerja, dapat diganti bila ada teknologi yang lebih canggih, tidak mengenal lelah, letih dan sakit, mampu bekerja sesuai dengan yang diinginkan.

h. Tantangan Aspek Pesaing.

Di negara yang menganut free competition di bidang ekonomi, persaingan dalam organisasi menjadi suatu hal yang biasa. Persaingan hendaknya berlangsung secara sehat dan fair dengan mengutamakan mutu, harga yang wajar, pelayanan yang memuaskan, transparan, promosi yang jujur sehingga kepentingan pelanggan menjadi prioritas.

i. Tantangan Aspek Demografi.

Aspek demografi yang berupa komposisi populasi suatu masyarakat berakibat secara langsung terhadap pegawai. Beberapa faktor demografi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia:

- 1) Jumlah penduduk
- 2) Perluasan pegawai
- 3) Pegawai perempuan
- 4) Tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai

2. Tantangan Internal

Tantangan internal adalah suatu kondisi ataupun rintangan dan halangan yang bersumber dari dalam organisasi dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya. Kemampuan organisasi harus melaksanakan fungsi organisasi secara efisien, efektif, produktif, amanah, transparan dan profesional dihadapkan pada banyak kendala, dan kendala yang dihadapi tidak kalah berat dan pentingnya dibandingkan dengan tantangan eksternal, antara lain yaitu: Tantangan internal dalam lingkungan organisasi meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasional (Manajemen sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), ukuran organisasi dan pengendalian perilaku. Berbagai tantangan internal tersebut meliputi aspek:

- a. Tantangan aspek kualitas, yang berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil resiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam kelompok serta bertambahnya tekanan untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi kerja tim.
- b. Tantangan aspek teknologi, yang berupa tantangan struktural dan tantangan peran sumber daya manusia, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memberikan pelayanan terbaik kepada divisi lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang pegawai yang aktif berkarya dalam suatu organisasi.
- c. Tantangan aspek sosial, yang berupaya penanganan kompetensi pegawai dan cara organisasi menangani konflik kerja, makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja, karena adanya benchmarking, maka organisasi harus berlomba dalam meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena organisasi global dan terakhir berubahnya tekanan dari penghar.

gaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja.

d. Tantangan aspek perilaku terhadap karier dan pekerjaan. Banyak peraturan kepegawaian yang mempengaruhi tantangan perilaku pegawai terhadap pekerjaan, diantaranya :

1) Perebutan karier dan tuntutan pekerja perempuan.

Tekanan terhadap karier dapat merupakan salah satu penyebab konflik dalam organisasi, tetapi pada umumnya, keterbukaan komunikasi, perencanaan yang hati-hati dan penyelesaian konflik dapat menyelesaikan masalah perebutan karier.

2) Pola mobilitas

Salah satu pengaruh dari perebutan karier adalah semakin segannya pegawai untuk mempertimbangkan menerima transfer atau promosi, sehingga semakin banyak ditemukan keengganan pegawai untuk meningkatkan karier, baik yang bersifat mutasi maupun promosi.

e. Tantangan aspek sikap kerja.

Tantangan dalam sistem perekonomian berpengaruh kepada partisipasi dan kepuasan pegawai terhadap karier terutama dalam hal sikap seperti bosan dan melelahkan. Sementara ini solusi adalah penganekaragaman pekerjaan dan praktik organisasi dan manajemen yang memudahkan kerja.

f. Tantangan aspek aspirasi pegawai.

Harapan dan tuntutan seseorang memasuki organisasi organisasi untuk menjadi pimpinan menunjukkan semangat kerja dan karir. Ada empat kualitas kerja yang diburu oleh pegawai baik wanita ataupun pria, yakni:

1) Memperoleh perasaan berprestasi dari pekerjaan mereka.

2) Memperoleh peluang yang banyak untuk dikembangkan.

3) Memperoleh pengakuan.

4) Mengetahui bahwa gagasan mereka diterima.

Tantangan terhadap sikap karier, berhubungan dengan kebutuhan ekonomi, teknologi, dan demografi. Hal ini menunjukkan tantangan yang fundamental terhadap pekerjaan. Semakin meningkatnya kesadaran publik terhadap karier, akan berpengaruh terhadap tuntutan yang beragam. Lebih lanjut baik tantangan eksternal maupun internal memiliki implikasi lebih lanjut terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif yang dimiliki terutama potensi sumber daya manusia demi memenangkan persaingan global. Sehingga organisasi perlu mengkaji ulang strategi organisasi demi meningkatkan kinerja daya saing. Pengkajian ulang terhadap strategi organisasi selanjutnya akan memberikan pengaruh pada pelaksanaan strategi sumber daya manusia. Selanjutnya kontribusi peran sumber daya manusia terhadap strategi organisasi dapat dicontohkan sebagai berikut: adanya kebijakan investasi guna perluasan organisasi akan memberikan pengaruh terhadap pegawai. Untuk mendukung kesuksesan pekerjaan tentu saja dibutuhkan pegawai berkualitas sehingga peran sumber daya manusia dalam penyusunan strategi organisasi akan sangat penting. Mulai dari perekrutan; penempatan, pelatihan dan pengupahan semuanya akan tersaji dalam suatu paket kebijakan sumber daya manusia yang diarahkan untuk mensukseskan pekerjaan investasi tersebut. Peran aktif sumber daya manusia akan semakin diharapkan untuk memperjelas ke arah mana strategi organisasi harus dilakukan untuk mencapainya. Peran sumber daya manusia yang tangguh dan strategis menjadi sangat penting dan hal ini dapat dicapai apabila organisasi mulai mengakui adanya tantangan peran sumber daya manusia.

- g. Tantangan Aspek Rencana Kerja dan Anggaran
Belum terbiasanya memiliki dan menyusun rencana kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja ke depan, sehingga organisasi berjalan tanpa rencana yang jelas. Selain itu rencana kerja dan anggaran yang disusun belum realistis melihat

kondisi dankemampuan organisasi yang sesungguhnya untuk mencapainya. Rencana kerja dan anggaran yang disusun masih sebatas memenuhi kebutuhan formal semata dan belum didasarkan pada kebutuhan yang sebenarnya. Rencana kerja dan anggaran dapat digunakan untuk mengantisipasi kondisi internal dan eksternal. Konsekuensi dari rencana kerja yang pada akhirnya diaplikasikan berupa anggaran belum dijadikan sebagai pijakan penting bagi organisasi untuk dijalankan dan dipatuhi. Setiap yang berkaitan dengan pengeluaran (yang dimaksud di sini adalah cost) dalam praktiknya manajemen masih enggan melaksanakannya, terutama yang berkaitan dengan peningkatan pemberian kompensasi bagi setiap SDM. Organisasi masih kurang menyadari bahwa komitmen merealisasikan anggaran akan berdampak positif pada upaya meningkatkan komitmen SDM pada organisasi dan pada pekerjaan. Selain itu kemampuan membaca kondisi ekonomi baik mikro maupun makro relatif masih sangat kurang, sehingga kemampuannya memprediksi juga lemah.

- h. Tantangan Aspek Pengembangan usaha
Dalam upaya mengembangkan usaha atau menciptakan/ membuat produk dan jasa baru akan berpengaruh terhadap perencanaan SDM, sehingga ketika pengembangan usaha akan dilaksanakan telah tersedia SDM sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan SDM ini dapat disediakan sesuai dengan rencana pengembangan usaha, baik jangka pendek, menengah ataupun jangka panjang. pengembangan usaha di sini tidak semata mengembangkan usaha yang sejenis, akan tetapi mungkin saja berupa diversifikasi produk. Menangani pengembangan usaha ataupun produk dan jasa baru memerlukan keahlian khusus, sehingga diperlukan waktu dalam menyediakan SDM-nya.
- i. Tantangan Aspek Pengembangan Organisasi
Tidak jauh berbeda dengan pengembangan usaha, maka dalam pengembangan organisasi (dalam arti pengembangan organisasi)

seperti dari skala organisasi kecil meningkat menjadi organisasi menengah dan seterusnya meningkat menjadi organisasi yang berskala besar, atau usaha yang meningkat karena meningkatnya penerimaan konsumen di daerah (dalam negeri atau luar negeri), berarti menuntut agar organisasi juga mampu menyediakan SDM sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi posisi tertentu sesuai dengan kebutuhan. Apapun jenis dan bentuk keputusan yang diambil oleh manajemen pasti akan berpengaruh secara langsung dengan perencanaan SDM, baik pada aspek kuantitas maupun kualitas.

B. Strategi Integratif Perencanaan SDM

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Strategi sumber daya manusia dalam praktik organisasi dilakukan dengan pertimbangan sampai seberapa jauh departemen sumber daya manusia memperhatikan (1) *people issues business issues* (HR concern), (2) menggunakan orientasi isu dalam memutuskan mobilisasi SDMnya (*key-issues oriented*), serta (3) melibatkan pimpinan lini pada masalah—masalah sumber daya manusia (*involving line managers*).

1. People Issues Business (Human Resource Concern)

Alasan yang mendorong perlunya perhatian terhadap SDM antara lain:

- a. Tingkat perubahan kondisi organisasi yang semakin cepat dan tidak pasti.
- b. Peningkatan biaya bersamaan dengan tekanan persaingan.
- c. Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut skill baru.
- d. Organisasi yang semakin kompleks serta semakin flat, clean, dan flexible.

- e. Perubahan demografi pegawai.
 - f. Faktor eksternal seperti berbagai aturan perundang-undangan.
 - g. Meningkatnya persaingan multinasional maupun kolaborasi.
2. Menggunakan orientasi isu dalam memutuskan mobilisasi SDMnya (key-issues oriented),

Strategi yang dikembangkan HR dan pimpinan lini membantu organisasi dalam:

- a. Membuat sistem perencanaan yang lebih fleksibel dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu.
- b. Memberikan perhatian pada persoalan HR yang ditujukan bagi pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam menghadapi isu yang terjadi, pertanyaan yang kerap muncul adalah apa yang harus dilakukan? Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:
 - 1) Identifikasi issue (kolaborasi diskusi antara SDM dan manajemen lini).
 - 2) Melakukan tindakan yang diperlukan (action) dengan merancang dan mengimplementasikan program.
 - 3) Membuat program yang melengkapi traditional HR planning.
- c. Melibatkan pimpinan lini pada masalah-masalah sumber daya manusia (involving line managers)
 Beberapa masalah sumber daya manusia yang involving line managers meliputi:
 - 1) Masalah persaingan biaya; menjaga biaya pegawai tetap rendah.
 - 2) Pendelegasian; melalui peningkatan kapasitas pegawai dalam bertindak.
 - 3) Perubahan organisasional; memunculkan masalah sumber daya manusia seperti sentralisasi dan desentralisasi.
 - 4) Peningkatan daya saing; bagaimana sumber daya manusia membantu organisasi melaksanakan orientasi customer service.

- 5) Keefektifan Organisasional; bagaimana membangun organisasi yang fleksibel, efisien, ada interdependensi, dan team work yang efektif.
- 6) Kompetensi pegawai; bagaimana meningkatkan kompetensi pegawai.
- 7) Pengelolaan diversitas pegawai; bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas & motivasi pegawai melalui perbedaan yang ada.
- 8) Daya saing global; mengelola organisasi dengan perspektif global, karir multinasional, dan mengetahui hasil integrasi korporasi global.

Hal-hal tersebut tidak lepas dari dukungan kondisi organisasional, seperti: pembuatan perencanaan strategik oleh organisasi, memperhatikan issue dan input yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, ada tujuan spesifik dalam perencanaan strategik, serta memiliki corporate planning group.

C. Pendekatan Efektif Dalam Strategi Perencanaan SDM

Beberapa pendekatan yang efektif untuk diterapkan dalam perencanaan SDM :

1. Focus on issue approach

Pendekatan yang berfokus pada issue dapat membantu organisasi:

- a. Menentukan kondisi yang diinginkan dan mengisi/melengkapi “gap” antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan.
- b. Lebih selektif dalam memfokuskan perhatian pada hal-hal yang dianggap penting.
- c. Membangun ‘sense of urgency’ dan komitmen untuk bertindak.

2. Integrated approach

Pendekatan ini meliputi integrasi antara:

- a. General management dan perspektif fungsional SDM.
- b. Perspektif pimpinan lini dan staf mengenai pengelolaan SDM.

- c. Perspektif organisasi dan pegawai serta unsur- unsur pokok lainnya.
 - d. Perspektif unit-unit organisasi/divisi dengan organisasi secara keseluruhan.
 - e. Perspektif lingkungan internal dan eksternal.
3. Pengembangan Strategi Perencanaan SDM
- Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability, seperti :
- a. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.
 - b. Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
 - c. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
 - d. Mengembangkan “sense of urgency” dan komitmen untuk bertindak.
 - e. Fokus strategik pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi sumber daya manusia dan mengembangkan bakat staf SDM.
4. Strategi Perencanaan SDM Organisasi di Masa Depan
- a. Pimpinan lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan pimpinan), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh departemen akunting atau konsultan. Pimpinan lini dibantu human resource information sistem dalam memudahkan penanganan aktivitas SDM.
 - b. Pimpinan lini dan departemen sumber daya manusia saling berbagi tanggungjawab dan kegiatan, dalam konteks pimpinan lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.

- c. Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih pimpinan dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para pimpinan berhubungan dengan HR concerns.
5. Memecahkan Persoalan Gap Antara Teori dan Praktek
Proses perencanaan sering tidak berjalan dengan lancar, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi gap antara organizational policies dan personnel policies serta aplikasinya dalam praktik. Perencanaan sumber daya manusia banyak ditujukan pada manajemen suksesi dan pengembangan dibandingkan dengan aktivitas personalia lain. Gap yang terjadi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya, dipilahkan menjadi empat permasalahan (Rothwell, 1995):
 - a. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
 - b. Kedua, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interest group yang memiliki power.
 - c. Ketiga, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan pimpinan yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, & kurangnya rencana korporasi.
 - d. Keempat, pendekatan akademik yang dilakukan dalam pengujian kesuksesan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara pimpinan mengatasi masalah-masalah spesifik.

6. Forecasting Angkatan Kerja: Pendekatan Action-Driven

Pendekatan ini diawali dari strategic drive korporasi saat ini, atau masalah organisasi yang terjadi dari tingginya biaya pegawai, pelayanan konsumen yang rendah, atau kurangnya inovasi, dan berupaya untuk merencanakan solusi yang masuk akan dan substrategies. Agar efektif, pendekatan harus didasarkan pada diagnosis masalah secara akurat dan analisis alternatif rencana. Dalam hal ini, teknik kuantitatif masih diperlukan. Misalnya, biaya tingginya pegawai dapat berasal dari:

- a. Teknik rekrutmen yang baik/buruk yang berimplikasi pada :
 - 1) Tingkat perpindahan pegawai atau rendahnya kualitas pegawai.
 - 2) Penggunaan ketrampilan atau waktu kerja yang tidak efektif.
 - 3) Tingginya tingkat absensi, dan reward yang tidak sesuai
- b. Pendekatan “action-dripen” akan memudahkan organisasi memfokuskan secara lebih akurat bagian tertentu atau ketrampilan yang dibutuhkan, daripada memproduksi penghitungan numerik dalam skala besar bagi keseluruhan, terutama. Pada umumnya perlu diperhatikan dalam tahap awal perencanaan sumber daya manusia adalah pengamatan lingkungan (environmental scanning). Penggunaan teknik skenario perencanaan sederhana akan jauh lebih tepat digunakan pada suatu pendekatan yang berhubungan dengan ketidakpastian masa depan dan implikasi yang mungkin terjadi. Apabila hal tersebut dapat dilakukan oleh fungsi spesialis yang lain seperti corporate planners atau marketing, maka departemen sumber daya manusia dapat berkonsentrasi pada isu-isu yang menjadi hal yang paling relevan bagi pasar pegawai dimana mereka beroperasi. Kontribusi penelitian sosial yang dilakukan fungsi Manajemen SDM bagi organisasi, akan menjadi hal penting di masa depan, apabila diadopsi model proaktif yang berorientasi fungsi eksternal. Sementara faktor-faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan

antara lain meliputi: faktor inter- nasional, masalah politik, demografis, ketrampilan, teknologi maupun sikap pegawai.

7. Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada:

- a. budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi organisasi dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, pelatihan dan sistem pengembangan, serta penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi
- b. Organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar pegawai.

D. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara supply dan demand bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi. Dengan ketrampilan yang sesuai; perencanaan sumber daya manusia juga berguna sebagai “early warning” organisasi terhadap implikasi strategi organisasi bagi pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan audit terhadap SDM. Teknikteknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar dengan penggunaan :

- a. Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM.
 - b. Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh pegawai berbasis kontinuitas.
 - c. Pendekatan analitis bagi utilisasi sumber daya manusia & pengawasan hasil.
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survai sikap pegawai.
 4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:
 - a. Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan pegawai.
 - b. Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - c. Dalam pengawasan pencapaian “equal opportunity target” dalam hal gender atau ras.
 - d. Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench-marking, komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan outcomes dalam bagian lain di organisasi yang sama
 5. Melakukan review atas penilaian individu.
 Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Salah satu hasil evaluasi penerapan program jangka panjang dapat ditujukan bagi perencanaan program suksesi.
 6. Dari Perencanaan Suksesi Menuju Manajemen Suksesi
 Restrukturisasi organisasi yang dilakukan dengan cara redesigning, reengineering, maupun reinventing, menjadikan organisasi

tergantung kepada tim yang terdiri atas orang-orang yang bekerja sama pada organisasi yang semakin flat, dengan otoritas dan akuntabilitas yang semakin besar, sebagai upaya bagi tercapainya peningkatan produktivitas dan daya saing. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dapat diimplementasikan melalui penerapan succession plans. Perencanaan suksesi dapat dijadikan sebuah alat untuk mem-forecast pemimpin di masa depan, sehingga perencanaan suksesi adalah untuk merencanakan rangkaian perpindahan personil dalam organisasi agar dapat menghasilkan kandidat pada posisi kunci yang dibutuhkan. Pada dasarnya perencanaan suksesi dapat ditujukan untuk

- a. Mengidentifikasi posisi penting dalam manajemen. Mengidentifikasi lowongan jabatan pada posisi yang tersedia, termasuk posisi baru yang muncul dari perencanaan strategik.
- b. Mengidentifikasi pimpinan yang akan berpindah menuju posisi tertentu.

Adanya gap antara perencanaan suksesi tradisional terhadap apa yang ingin disampaikan, dapat diminimalkan dengan membangun tim leadership yang kuat bagi tugas-tugas strategik. Sejalan dengan perkembangan waktu, perencanaan suksesi perlu dimodifikasi agar tetap menjadi alat yang relevan bagi regenerasi kepemimpinan organisasi. Dalam hal ini, manajemen suksesi menawarkan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel bagi pengembangan tim leadership yang kuat. Ada enam dimensi yang dikembangkan sejalan dengan manajemen suksesi, yaitu orientasi korporasi, fokus organisasional, keluaran atau outcomes, teknik penilaian, komunikasi, serta seleksi kelompok. Sedangkan pendekatan yang digunakan untuk menguji ulang perlu mempertimbangkan area sebagai berikut: mengembangkan pola kepemimpinan, memaksimalkan penggunaan tim kerja, redefinisi keterlibatan tim manajemen senior, dan mempersiapkan kader kepemimpinan, hal tersebut dapat dilihat pada di bawah ini :

Tabel Perencanaan Suksesi Menuju Manajemen Suksesi

| DIMENSI | PERENCANAAN SUKSESI | MANAJEMEN SUKSESI |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Lingkungan organisasi | Stabililas | Perubahan dengan cepat |
| Orientasi korporasi | <i>Deliberate</i> –Terencana | <i>Opportunistic</i> |
| Keluaran | Sesaat | Dinamis terus berlanjut |
| Strategi penempatan | Terpecah | Kader/kelompok |
| Fokus organisasional | Individu | Tim |
| Kriteria penilaian | Deskripsi menurut posisi | Pola pemimpin |
| Penilaian | Dari atas/boss | 360 derajat |
| Komunikasi | Tertutup | Terbuka |
| <i>Locus of responsibility</i> | Korporasi | Bersama |
| Pemilihan kelompok | Internal | Eksternal dan internal |
| Kriteria pemilihan . | Ketrampilan dan pengalaman | Kompetensi dan jaringan kerja |



Bab IX

PENGEMBANGAN & PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA.

A. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis. Pemimpin perusahaan pada dasarnya menyadari bahwa karyawan baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoritis dari bangku sekolah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Demikian pula bagi karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru baik dalam rangka menghadapi transfer maupun promosi.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan

yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis. Untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan (1997) menyatakan bahwa : ”pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.” Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab how. Seringkali istilah pengembangan diartikan sama dengan istilah pendidikan untuk kalangan industri. Hal ini tidaklah salah, memang pengembangan itu sendiri mencakup pendidikan dan latihan. Karena bagaimanapun juga pengembangan karyawan menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas.

Gilley and Steven (1991) menjelaskan bahwa human resources development adalah organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or organization. (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan

performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi). Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah "training". Alasan penggunaan training agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Namun bagaimanapun juga pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan orang dalam organisasi (Gilley and Steven, 1991).

B. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan. Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven (1991) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan knowledge, skills, attitude and behavior dalam melaksanakan suatu organisasi. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Dengan kata lain pengembangan karyawan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen dalam mencapai tujuannya.

Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakannya program pengembangan dan pelatihan adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal ini dapat terjadi karena :

1. Terjadi proses komunikasi yang efektif;
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan;
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif;
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai; dan
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan keterampilan dan sikap. Karena pengetahuan dan keterampilan saja disarankan belum cukup, maka perlu ditambahkan pengembangan sikap karyawan dalam menghadapi tugas.

Bila dirinci dapat digambarkan sebagai berikut :

| Skema tujuan Pengembangan Karyawan | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---|--|
| Tujuan | Sifat | Proses | Metode |
| | Pengembangan Pengetahuan | Pengembangan intelektualitas | Sekolah, kuliah, ceramah, program pengajaran (AVA) |
| Memperbaiki Efektivitas kegiatan | Pengembangan keterampilan | Latihan praktek | Diskusi, Kasus bisnis, game, Project Study, Consulting |
| | Pengembangan sikap | Pengembangan sikap / sifat yang emosional | Project, Role Playing Games, Sensitive, Training |

Adanya perbedaan objek pengembangan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) akan membawa konsekuensi dalam penggunaan metode pengembangan.

Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara sekolah, kuliah, program pengajaran. Pengembangan sikap dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan, sensitivity training, sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

C. Proses Pengembangan Karyawan

Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus didasarkan pada prosedur yang benar. Langkah-langkah tersebut meliputi :

1. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu : masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu : (1) satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan.

Informasi kebutuhan dan keinginan bekerja ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Selain informasi dari ketiga pihak tersebut bagian pengembangan karyawan juga dapat memanfaatkan sumber lain seperti :

- a. perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b. daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c. catatan tentang produksi

- d. berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
- e. data mutasi pegawai
- f. hasil "exit interview"

2. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (technical skill) ataupun untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skill) dan conceptual skill. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah : (1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut, (2) pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

3. Penetapan isi program

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (technical, managerial atau conceptual skill).

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan.

Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima

prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar. Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan "andragogi", mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa.

Dalam penerapan pendekatan "andragogi" ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah :

- a. peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- b. peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
- c. menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
- d. penataan ruang menyenangkan
- e. peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
- f. menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
- g. menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

5. Pelaksanaan program

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu

mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

a. On the job

On the job, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman. Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu :

- 1) peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.
- 2) pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih,
- 3) peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah didemonstrasikan pelatih,
- 4) pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

b. Vestibule

Vestibule, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknis, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas

khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

Sebagai misal sebuah hotel, agar pelatihan tidak mengganggu kegiatan hotel, maka disediakan satu ruang khusus yang digunakan berlatih seperti menata kamar tidur (mengganti sprei, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

c. Apprenticeship

Apprenticeship (magang), biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan on the job training dengan pengalaman sistem magang ini dapat mengambil empat macam kegiatan yaitu :

- 1) seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman
- 2) coaching dalam hal mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang diajarkan atasan tersebut ditini oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan
- 3) menjadikan pegawai yang dilatih sebagai ”asisten”
- 4) menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia, sehingga yang bersangkutan mendapat pengalaman lebih banyak.

d. Classroom methods

Classroom Method, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif

(satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

e. Penilaian pelaksanaan program

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi :

- 1) Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolok ukur yang jelas.
- 2) Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dinimuskan dalam program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan.
- 3) Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas
- 4) Tindak lanjut yang berkesinambungan.

Karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil (biaya, tenaga dan waktu) sehingga perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, penggunaan teknik pembelajaran yang cocok dan penilaian berdasarkan kriteria kriteria yang objektif.

f. Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan

- 1) Prestasi kerja karyawan meningkat
- 2) Kedisiplinan karyawan meningkat
- 3) Absensi karyawan rendah
- 4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah
- 5) Tingkat kecelakaan rendah
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah
- 7) Tingkat kerja sama karyawan meningkat
- 8) Tingkat upah insentif karyawan meningkat
- 9) Prakarsa karyawan meningkat
- 10) Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

D. Konsep Pemberdayaan

Setiap pekerjaan atau pembangunan memerlukan sumber daya (resources), yang berupa manusia (human resources) maupun sumber daya alam (nature resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam pekerjaan, berhasil atau tidak bergantung dari dua kondisi sumber tersebut. Keberhasilan suatu pembangunan, apapun bentuk pengembangannya peran human resources merupakan bagian yang sangat menentukan. Jepang sebuah negara yang pernah tidak berdaya, namun karena gigihnya dan semangat human resourcesnya maka akhirnya menjadi negara maju yang ada di asia. Sebaliknya jika nature resources yang banyak dan tidak dimbangi dengan kemajuan sumber daya manusianya maka sumber alam tersebut tidak bisa tergali dengan maksimal. Jadi sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi yang tidak bisa ditinggalkan dalam menjalankan semua aspek pekerjaan, baik dalam usaha jasa maupun produksi. Didalam menjalankan perencanaan sumber daya manusia, menurut Siagian (2001), perlu diawali dengan menginventarisasi yang menyangkut:

1. Jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada
2. Masa kerja masing-masing

3. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik secara formal maupun non formal.
4. akat yang masih perlu dikembangkan
5. Minat personil, yang terkait dengan kegiatan tugas.

Agar unit kerja memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan adalah:

1. Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun tertentu di masa depan.
2. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti
3. Adanya penanganan kerja yang mencakup, identitas karyawan
4. Adanya keunggulan personil seperti: kemampuan bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas dan bekerja ihlas.
5. Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

1. Kejujuran, dalam menjalankan semua kegiatan
2. Transparan, keterbukaan dalam melaksanakan tanggung jawab
3. Komitmen, memegang teguh kebijakan yang sudah disepakati bersama.
4. Kerjasama, menjalin kebersamaan dalam menjalankan tugas atau dengan membentuk tim kerja.
5. Disiplin, mematuhi aturan dan peraturan
6. Tanggung jawab, semua pekerjaan bisa dipertanggung jawabkan.

Pelaksanaan dalam bekerja harus ada prestasi yang standart , sebagai ukuran keberhasilan personal dalam lingkup kerja, paling sedikit ada enam alasan kuat antara lain:

1. Standart prestasi kerja merupakan ukuran dalam penilaian karyawan.
2. Standart kerja merupakan alat pengendali perilaku,

3. Standart kerja merupakan alat koreksi dalam melaksanakan pekerjaan
4. Standart kerja merupakan patokan prestasi minimal
5. Standart kerja sebagai rujukan dalam melaksanakan kegiatan tugas.
6. Standart kerja sebagai syarat kerja bagi pekerja di unit kerja agar mendapatkan kwalifikasi akreditai di unit kerja.

Penempatan personal kerja dalam lingkup unit organisasi atau unit kerja sangat menentukan kelangsungan karyawan dalam melanjutkan kariernya , antara lain bisa memperhatikan dan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Apakah pekerja atau personal tersebut cocok ditempatkan di tempat kerja tersebut.
2. Apakah pekerja mampu melaksanakan tugas yang baik.
3. Apakah pegawai tersebut mendapat simpati dari teman lainnya.
4. Apakah pekerja tersebut mampu beradaptasi
5. Apakah pekerja mampu menjaga keseimbangan antara keperluan pribadi dan dinas.

Pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasuk gaji atau itensif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain seperti kesehatan, tunjangan khusus dan perhatian semuanya akan bisa mendorong mau bekerja dengan baik. Fasilitas kerja merupakan perangkat untuk bekerja atau sumber daya peralatan kerja meliputi peralatan kerja, bahan, dan sarana prasarana yang bisa mempengaruhi pelaksanaan kerja, dengan memperhatikan :

1. Pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya.
2. Intelektualnya
3. Cara melakukan atau menggunakannya

Dalam pemanfaatan personal yang penting adalah bagaimana memberdayakan tugas tersebut dilingkungan masyarakat antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan pelayanan, yaitu bisa melayani masyarakat dengan baik.
2. Akuntabilitas, dengan mengembangkan keterbukaan, membuka akses masyarakat untuk berperan sebagai korektor, dilaksanakan dengan riil.
3. Sesuai dengan peradaban yang ada di masyarakat

Untuk memotivasi tenaga kerja staf maupun fungsional paling tidak harus mengetahui kebutuhan psikologi pekerja antara lain:

1. Peluang untuk mengerjakan tugasnya
2. Perasaan mampu melaksanakan tugas
3. Kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri
4. Perasaan mendapatkan penghargaan
5. Mendapatkan pengakuan dari sekitarnya
6. Perasaan nyaman dan aman dalam bekerja

Selain itu pekerja merasa nyaman bekerja jika ada imbalan yang memadai dengan prestasi yang dimiliki. Menurut Gibson (1985), imbalan itu ada imbalan intrinsik yaitu yang berkaitan dengan imbalan pekerjaan itu sendiri, misalnya:

1. Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.
2. Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangkan tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
3. Pertumbuhan pribadi, kemauan untuk mengembangkan kemampuan dalam setiap peluang untuk mengembangkan. Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari prestasi kerja pekerja itu sendiri yang berupa jaminan sosial, premi, dan bonus. Imbalan finansial, yaitu berupa gaji yang diterimakan perbulan dan diberikan secara rutin. Penghargaan, seseorang mendapat penghargaan jika mempunyai prestasi yang disumbangkan untuk unit kerja misalnya sumbangan pengabdian, menyelamatkan sekolahan, atau prestasi lain yang dirasakan bermanfaat bagi unit kerja, caranya bermacam-

macam diberikan berupa uang, lencana penghargaan, piagam dan lain-lain. Menurut Indriyo (1999), peran uang juga sebagai metode memotivasi prestasi dan ada tiga kondisi yang diperlukan dalam memotivasi prestasi seseorang antara lain:

4. Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
5. Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan
6. Harus diciptakan adanya suatu lingkungan bahwa prestasi juga berkaitan dengan imbalan yang lain di luar finansial, seperti penghargaan, pengakuan dan pengembangan karier.

Keterkaitan dengan motivasi cara di atas, memerlukan kebijakan pimpinan dalam menyikapi prestasi personal, staf dan semua karyawan yang terlibat dalam unit organisasi tersebut. Pengelolaan seperti ini lebih mudah dilakukan di lingkungan swasta dibandingkan di lingkungan pemerintah.. Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan, dalam suatu organisasi adalah memberikan support seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek / komponen-komponen, organisasi atau manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan “daya” (energi atau power) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat ditunjukkan dalam hal : tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, peranan, wewenang dan tanggung jawab.

Sebagai contoh dapat dilihat sebagai berikut: Seorang wali murid melapor kepada wali kelas tentang keluhan anaknya yang tidak mengerti tentang aljabar di kelas dua SMP Dalam kondisi yang seperti itu wali kelas bersilahturahmi ketempat wali murid, sambil menanyakan kesulitan yang dialami siswanya. Kemudian wali kelas tersebut memberikan solusi khusus bagi siswa tersebut. Dengan kondisi seperti itu wali murid tanpa

menunggu perintah dari kepala sekolah dan langsung mempunyai inisiatif untuk melangkah demi kemajuan siswa.

Selanjutnya apa yang terjadi ? wali murid tersebut sangat kaget, karena dalam waktu yang relatif pendek sang wali kelas mau berkunjung kerumahnya untuk meminta maaf secara langsung sekaligus mau memberi penjelasan kepada anaknya. Hal ini menggambarkan pemberdayaan. di suatu organisasi, bahwa karyawan tersebut memiliki wewenang, inisiatif, tanggung jawab dan menggunakan potensinya guna menjaga kelangsungan organisasi. Ingat: wali murid adalah raja, maka dalam hal ini , karyawan tersebut melebihi tugasnya, fungsinya sehari-hari Apabila diperhatikan dari uraian tersebut diatas, maka konsep pemberdayaan sangat luas cakupannya dan sifatnya komprehensif dan saling terkait secara sinergis dalam rangka pencapaian, tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana ditetapkan dan diharapkan.

E. Batasan Pemberdayaan (Empowerment)

Pemberdayaan sebagai kata mempunyai pengertian yang umum yaitu pengertian etimologis. Apa arti empowering ? Asalnya dari kata “power” yang artinya “control, authority, dominion” Awalan “emp” artinya on put on to” atau to cover with–jelasnya “More Power, jadi empowering artinya is passing on authority and responsibility” yaitu lebih berdaya dari sebelumnya da lam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual–Oleh karena itu empowerment terjadi manakala “when power goes to employees Who then experience a sense of ownership and control over. (Rob Brown, 1994:16) yang maknanya ada peningkatan tanggung jawab karyawan. Walaupun demikian dalam pengertian power termasuk “energi” pemberdayaan berarti juga “energinya.”, jadi pemberdayaan berarti juga “energinya” ditingkatkan. Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

Empowered individuals know that their jobs belong to them. Given a say in how things are done, employees feel more responsible. When they feel responsible, they show more initiative in their work, get more done, and enjoy the work more.” (Wellins, 1991:22)

Maknanya manakala, karyawan lebih merasa bertanggung jawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya). Sejak terbitnya buku Osborne dari Gabriel Reinventing Government, (1992) pengertian empowering muncul. Yakni konotasi yang lain dimulai dengan konsep entrepreneurial spirit yang seharusnya ada pada birokrasi yang dapat diartikan bahwa empowerment adalah sesuatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, yang usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya.”

Misalnya untuk meningkatkan stamina tidak bisa dimulai dari tubuh yang sakit akan tetapi dari tubuh yang staminanya kurang. Jadi dari sesuatu yang bebas dari beban masalah setelah menyelesaikan masalahnya barulah dapat diberdayakan. Mungkin juga bisa bersikap kebetulan, suatu masalah dapat dijadikan indikator bahwa salah satu kemungkinan mengatasinya dengan usaha pemberdayaan. Dalam kenyataannya bisa membereskan masalah sambil menanamkan pemberdayaan sehingga prosesnya lebih cepat selesai, walaupun sudah dapat diperkirakan kesulitannya. Untuk membereskan masalah bisa dilaksanakan dengan koordinasi maupun kolaborasi. Koordinasi lebih terfokus antar struktural namun kolaborasi terfokus pada antar individu atau kelompok kecil.

1. Keterkaitan Pemberdayaan.

Yang dimaksud keterkaitan pemberdayaan yaitu adanya konsep lain yang terkait misalnya:

- a. Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi

dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya perbaikan.

- b. Perubahan yang direncanakan, artinya perubahan yang memang dikehendaki (planned change). Ada pula perubahan secara alami atau (unexpected change) yaitu perubahan yang berubah dengan sendirinya, tanpa ada usaha. Perubahan yang dibiarkan atau secara alami mengalami proses yang lebih lama direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya. Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, unexpected result, unpredictable orang sering terpaksa menerima perubahan yang tidak direncanakan, perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yang sebelumnya tidak terduga atau bahkan tidak terpikirkan. Pada umumnya orang senang menerima perubahan yang bisa diperhitungkan dan direncanakan sebelumnya. Pemberdayaan sudah tidak lagi mengandalkan kepada organisasi struktural yang bersifat hirarkis, melainkan sudah berubah andalannya kepada kelompok yaitu antar individual dengan lingkup yang lebih kecil.
- c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang terialu statis, orang enggan menerima perubahan lingkungan yang seharusnya disesuaikan. Pemberdayaan terkait juga dengan perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak terencana. Jadi peserta tidak usah khawatir bahwa pemberdayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.
- d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi pada waktu menjalankan perencanaan pemberdayaan, tidak mestiberjalan mulus karena anggota satu dan yang lain mempunyai perilaku dan cara berfikir yang berbeda-beda. Oleh sebab itu perlu ada komitmen dari kelompok tersebut. Anggota kelompok tersebut mempunyai perilaku yang berbeda-beda, ada yang pasif, aktif, netral dan penghambat.

F. Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan SDM (Empowerment of Human Resources), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak efisien. Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 hal yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu “Pemberdayaan Sumber Daya Manusia”. Pengertian tentang pemberdayaan telah dikemukakan pada uraian di muka, dan selanjutnya akan disajikan tentang pengertian Sumber Daya Manusia. Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) , sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah”Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga .

Kegiatan membangun, atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematis, yang ada kelanjutannya untuk lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, maupun lembaga di mana ia bekerja maupun bagi masyarakat lingkungan dimana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu membangun berarti”Daya” (energi) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan benar dan baik dan tanggung jawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM. Menurut Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya. Manusia Yaitu:

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan)
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi “Pemberdayaan Sumber Daya Manusia”, maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah : suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “Daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (competency), kepercayaan(confidence), wewenang (authority), dan tanggung Jawab (responsibility) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (activities) organisasi untuk meningkatkan kinerja (performance) sebagaimana diharapkan dalam bidang lain maupun dalam bidang pendidikan. Setiap pemberdayaan merupakan kekuatan yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi. Sumber daya yang tidak berdaya sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia, walaupun mempunyai perlengkapan yang lengkap. Peralatan yang lengkap jika tidak ada yang bisa mengoperasikan sama halnya peralatan tersebut tidak ada. Maka dari itu betapa pentingnya pemberdayaan SDM dalam suatu lembaga, karena melalui semangat daya yang ada pada SDM itu akan dapat memanfaatkan berbagai resources yang terdapat dalam lembaga tersebut. Peran dalam SDM antara lain:

1. Tool of management yaitu sebagai alat .
2. Changes management, pembaharu untuk meningkatkan kinerja lembaga.
3. Sebagai Mediator, dalam rangka meningkatkan kinerja
4. Sebagai Pemikir dalam rangka pengembangan organisasi atau lembaga.

Tujuan dan arti penting sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan Pemberdayaan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (Resources) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal. Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (Non Human Resources) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (competency) yang kondusif, adanya wewenang (authority) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (responsibility) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

2. Arti penting Sumber Daya Manusia,

Sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (men), uang (money), metode (method), peralatan/perengkapan (material), mesin (machine) dan pasar (market). Unsur-unsur tersebut merupakan suatu hal yang harus ada dalam manajemen, karena dengan tidak adanya salah satu unsur dan unsur-unsur dimaksud kecuali manusia akan sangat mempengaruhi terhadap tingkat keberhasilan dari manajemen tersebut. Akan tetapi

jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manaiernen pasti tidak ada. Harold Koontz dan C. O'Donnel dalam bukunya *Principles of An`alysis of Managerial Function* mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is The Accomplishing of a pre-determined obyective through, the effort of the other people*) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh “usaha manusia”, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerntahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat dftentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan. Ada hal yang sangat penting dalam memperlakukan karyawan struktural maupun fungsional maupun dalam kehidupan pada masyarakat.

Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap -sudah dewasa apabila orang tersebut telah mempunyai usia diatas 14 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencarian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seseorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta dalam bidang pendidikan maupun organisasi bisnis/usaha atau organisasi bidang sosial, bahwa pegawai tersebut secara serta merta dianggap telah dewasa ? Barangkali jawabannya dalam hal ini adalah boleh ya dan boleh tidak.

Untuk lebih jelasnya perlu dipahami apa yang diartikan dengan organisasi, prinsip-prinsip suatu organisasi. Pengertian organisasi, yaitu suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu atau ada yang mengartikan sebuah perserikatan

antara dua orang atau lebih bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dengan landasan azas-azas ataupun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip organisasi, dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan prinsip-prinsip tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
2. Pemahaman tujuan oleh para anggota
3. Penerimaan tujuan oleh para anggota
4. Adanya kesatuan arah
5. Kesatuan perintah
6. Fungsionalisasi
7. Pembagian tugas
8. Kesederhanaan structural
9. Adanya pola pendelegasian wewenang
10. Rentang pengawasan
11. Keseimbangan antara jasa dan imbalan

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilakukannya oleh setiap anggota organisasi dalam aktifitas-aktifitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vacuum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor

yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan dan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana. Dalam kaitan ini, maka perlu dijawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Siapa yang melakukan dan apa yang dilakukan.

Hal ini menyangkut penempatan dan penugasannya personil. Dan harus disesuaikan dengan tugas job deskripsi, analisis jabatan, dan kalsifikasi jabatan. Setelah mengetahui tugasnya berapa orang yang diperlukan bergantung dengan: (1) kesulitan pekerjaan, (2) waktu yang dibutuhkan (3) tingkat kepentingan. Apabila pertanyaan menyangkut kualifikasi sudah barang tentu berkaitan dengan Kemampuan (competency) yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan jabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajerial yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam menduduki berbagai jenjang jabatan. Kepemimpinan senantiasa mempunyai. Kemampuan manajerial. sedangkan kemampuan teknis (pelaksana) yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan operasional. Kepada siapa pekerjaan tersebut harus dipertanggung jawabkan.. Semua itu bergantung dari siapa pekerjaan tersebut didapat dengan berdasar hirarki yang ada dalam struktur organisasi yang sudah menjadi komitmen bersama-sama. Dengan demikian maka, organisasi harus menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Ketidak jelasan tentang wewenang dan tanggung jawab justru mencerminkan pegawai tidak jelas pula apa yang seharusnya dikerjakan. Ini akan menimbulkan pekerjaan menjadi terlantar, terhambat dan tidak terselesaikan sesuai dengan program.

2. Aspek-aspek komponen Pemberdayaan SDM

Pada uraian-uraian diatas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang dketapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi daya adalah tidak dikategorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

- a. Kemampuan (competency) pegawai meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap atau perilaku (affitude)
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan, dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan the Right men in the Right place).
- c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang diserahi tugas, harus jelas kewenangannya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangannya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif didalam melaksanakan tugas tugasnya.
- d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa

yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

- f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercaya untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberfiasilan misi dan peningkatan, kinerja organisasi. Dukungan yang dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya. Dukungan dari beberapa pihak yang terkait menjadi suatu kekuatan didalam support dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang diinginkan dalam organisasi. Dukungan yang paling bermanfaat, dalam support tersebut yaitu minimal menjalankan komitmen yang telah dibangun atau disepakati bersama .
- g. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:
 - 1) Kemampuan mmpengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok
 - 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok
- h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka .tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) lembaga sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati. Dengan motivasi yang tumbuh pada setiap individu yang ada pada personil dalam

lingkup lembaga akan memberi kekuatan pada lajunya organisasi atau lembaga yang didasari atas kesadaran pribadi masing-masing.

G. Perencanaan Pemberdayaan SDM

1. Arti dan makna

Mengingat pemberdayaan sumber daya manusia Merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda atau lembaga, organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa pembentukan sosok sumber daya manusia yang dipersyaratkan adalah merupakan sumber daya manusia mempunyai tujuan dai korelasi yang sangat signifikan terhadap lembaga, mencakup:

a. Produktifitas kerja

Dengan pemberdayaan, maka produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produk., semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill pegawai semakin baik.

b. Efisiensi

Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi/perusakan berpeluang besar.

c. Pelayanan

Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan (satisfaction customer service), karena pemberian pelayanan yang memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan bersangkutan.

d. Konseptual

Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai hal dalam kehidupan organisasi karena technical skill, human skill dan managerial skillnya semakin berkualitas artinya tingkat kemampuannya (competency) semakin baik

e. Kepemimpinan

Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan kerjasama baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis. Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan SDM yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia, tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.

Berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.

2) Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikutnya.

3) Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara. Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.

4) Perencanaan untuk pengembangan

5) Bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-

tenaga yang berpengalaman. Stoner/Wankel melalui langkah-langkah ini akan dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia atau pegawai dengan mengkaitkan faktor lingkungan dalam organisasi dan faktor lingkungan luarnya. Untuk kebutuhan tersebut pimpinan akan dapat menetapkan bagaimana prosedur rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang perlu diikuti, sehingga sumber daya manusianya senantiasa dapat tersedia dan up to date sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi. maka selanjutnya disajikan dari sisi proses perencanaan sumber daya manusia yang menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu

- a) Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut :
 - Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
 - Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
 - Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- b) Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut:
 - Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
 - Hasil analisis tersebut di atas dipergunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (supply) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

- Maka untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan sumber daya manusia merupakan suatu yang harus dikaitkan dan diselaraskan dengan strategi lembaga baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan menyimak uraian-uraian tersebut diatas, makna manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Melalui sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- 3) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan akan tenaga yang potensi kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.
- 4) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi kebutuhan personil yang akan menempati posisi kerja..
- 5) Untuk melaksanakan kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penelitian.
- 6) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi. Menurut Sondang P. Siagian telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat

jumlah dan tepat kualitas. Dalam hubungan pembentukan kualitas, maka pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu media yang paling strategis, karena Diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude) pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan . Kebutuhan tersebut bisa dilakukan dengan Training need analysis

2. Pengembangan Kompetensi Sdm

Sebagaimana diketahui bahwa lembaga atau organisasi tidak ada dalam suasana pasif, akan tetapi senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif pertumbuhan teknologi yang semakin canggih. Dalam hubungan ini maka eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan menjadi kunci keberhasilan lembaga atau organisasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Agar SDM dimaksud dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (competency) sebagaimana diharapkan. Kompetensi yang diartikan dalam hal ini adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi. Boyatzis memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang.

Kompetensi dapat berupa suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek self image seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang”. Selanjutnya Rotwell menuliskan bahwa Competencies Area intemal capabilities that people brings to their job : capabilities which may be expressed in a broad, even infinite

array of an the job behavior Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

- a. Kompetensi Teknis (Technical Competence), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
- b. Kompetensi Manajerial (Managerial Competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
- c. Kompetensi Sosial (Social Competence) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
- d. Kompetensi Intelektual /Strategik (Intellectual/ Strategic Competence) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan. Mengingat organisasi senantiasa dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dihadapkan kepada era kompetitif, maka pengembangan kompetensi merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara kontinyu dan terencana dalam suatu organisasi. Artinya setiap pengembangan kompetensi SDM harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pekerjaan atau jobs dan analisis jabatan, sehingga pengembangan tersebut tepat orang, tepat kebutuhan sasaran dan tepat jumlah. Dengan demikian tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban organisasi, akan tetapi pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya kompetensi SDM dapat dikelompokkan atas 2 kelompok yaitu:

- 1) Kompetensi Umum (General Competency)

Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi tugas pokok organisasinya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.

2) Kompetensi Khusus (Specific Competency)

Artinya setiap satuan unit kerja/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif (Technical Competence).

Dari kedua kelompok kompetensi tersebut, apabila dicermati secara seksama, maka pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan yaitu sebagai berikut :

- 1) Kompetensi kerjasama Tim;
- 2) Kompetensi komunikasi;
- 3) Kompetensi adaptasi terhadap perubahan;
- 4) Kompetensi kepuasan pelanggan;
- 5) Kompetensi pemecahan masalah;
- 6) Kompetensi kepemimpinan;
- 7) Kompetensi pencapaian tujuan;
- 8) Kompetensi teknis operasional;
- 9) Kompetensi efektifitas pribadi.

Berdasarkan pokok-pokok kompetensi tersebut diatas, akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun dan mengembangkan kompetensi SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah Diklat yang mampu mengisi tuntutan kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, dalam arti mempunyai manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja Lembaga.

3. Strategi Pemberdayaan SDM.

Untuk memahami strategi pemberdayaan dalam sebuah lembaga yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai diberikan. Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi yang bias dilihat, dan dirasakan dari setiap kejadian yang ada. Atau bisa dipantau dari kegiatan yang dilakukan dengan memperhatikan kinerjanya baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut bisa muncul dari beberapa

aspek antara lain: aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan aspek produktivitasnya dan strateginya bias diterapkan dengan hal-hal sebagai Strategi dalam sudut pandang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut:

a. Kreativitas.

Bagaimana untuk mendorong agar personal untuk berkreasi dalam kepentingan lembaga. Dalam hal ini peran pimpinan sangat diperlukan, karena pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitas dan pimpinan menghargai hasil usaha personal tersebut.

b. Inovasi.

Inovasi adalah upaya untuk merangsang personal didalam mencoba dan menemukan hal-hal yang baru dan merupakan kesempatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering kali terlupakan oleh jajaran manajemen.

c. Sinergi

Yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

d. Pemberian tanggung jawab

Sebagai pertanggung jawaban atas semua kegiatan yang dilakukan atas peran yang diberikan oleh lembaga. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan atau akuntability setiap pekerjaan yang dilakukan.

Dari semua pemberdayaan diperlukan pembangunan kualitas manusia yang mempunyai lima aspek yang terdiri dari berproduksi, pemerataan, pemberian keleluasan dan wewenang, keberlangsungan untuk berkembang (sustainable) dan kesadaran akan interdependensi.

Karenanya pembangunan kualitas manusia pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan inisiatif yang kreatif.

Menurut Bryant dan White (1987), menyatakan ada empat aspek dalam pembangunan kualitas manusia antara lain:

- a. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas, kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan.
- b. Pembangunan harus menekankan pemerataan, perhatian yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat akan memecahkan masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.
- c. Pembangunan mengandung arti pemberian kuasa dan wewenang yang lebih besar kepada rakyat. Hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memiliki wewenang yang sepadan. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat yang lemah. Koreksi terhadap keputusan-keputusan yang tidak adil tentang alokasi hanyalah dapat dilakukan bila kelompok lemah ini mempunyai wewenang yang cukup besar.
- d. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan dan interdependensi di antara negara-negara didunia. Karena konsep kelangsungan dan kelestarian pembangunan, kendala sumber daya yang terbatas dan langka akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas. Menurut Korten dan Carner (1984), bahwa pembangunan dipusatkan untuk kepentingan masyarakat. Dengan beberapa pokok pikiran yang mencakup :
 - 1) Pertama keputusan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat dibuat di tingkat local oleh masyarakat yang memiliki identitas yang diakui perannya sebagai partisipan dalam proses pengambilan keputusan.

- 2) Kedua memperkuat kemampuan kebutuhan masyarakat, dalam artian memenuhi keinginan masyarakat yang sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

4. Kapasitas SDM

Kita sering menjumpai keluhan, banyak personal tetapi masing kuran, ada juga sedikit tetapi merasa sudah banyak. Dalam pernyataan tadi menjadi sebuah dilema bagaimana seharusnya. Apa seharusnya yang menjadi faktor efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut. Seperti diketahui bahwa prinsip lembaga maupun organisasi antara lain dikatakan, adanya prinsip pembagian habis tugas dan penempatan orang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh satuan unit kerja dalam lembaga tersebut. Langkah penting yang dilakukan hendaknya sebelum pengadaan pegawai rekrutmen adalah menentukan tentang:

- a. Jenis pekerjaan (fungsional atau struktural)
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kuantitas yang sesuai kebutuhan
- d. Memenuhi atau mengisi kebutuhan jabatan

Untuk menentukan kuantitas dilakukan melalui analisis beban kerja dari sisi kebutuhan baik isi maupun jumlah bidang pekerjaannya (Work Load atau Work Content)

Didalam analisis jabatan ada beberapa prinsip yang diperhatikan antara lain:

- a. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan jabatan.
- b. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan tujuan
- c. Harus bisa memberikan informasi yang lengkap, tepat, akurat
- d. Harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat.

Efisiensi kegiatan analisis jabatan harus bisa mengukur beban kerja dan membuat standart hasil kerja yang dapat menunjukkan berapa banyak banyak hasil yang diharapkan dari setiap personal yang bersangkutan.

Menurut O.Glenn S. dalam *Public Personal Administration* menyebutkan macam-macam informasi yang bermakna sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab apa yang harus dipenuhi.
- b. Pengetahuan apa yang harus dimiliki
- c. Kewajiban apa yang harus dilaksanakan
- d. Keterampilan apa yang harus dimiliki
- e. Kepada siapa pekerjaan tersebut dilakukan

Untuk memperoleh informasi uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber informasi yang kompeten dalam bidang tersebut misalnya, dari Sumber Daya Manusia yang mempunyai pengalaman yang banyak dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, orang yang memahami tentang bidang pekerjaan tersebut atau yang berkecimpung dalam bidang tersebut, dari orang yang punya pengalaman dalam bidang tersebut. Kalau analisis beban kerja tersebut telah dipelajari, maka kondisi tersebut dijadikan dasar strategis dalam pengembangan SDM yang mencakup tentang:

- a. Jumlah Sumber Daya Manusia yang diperlukan
- b. Persyaratan dalam jabatan
- c. Kompetensi yang dibutuhkan
- d. Pemanfaatan SDM yang tepat
- e. Penempatan SDM yang sesuai dengan kebutuhan
- f. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

H. Cara Pemberdayaan SDM

1. Memberi Peran

Setiap unit lembaga pasti ada yang ditunjuk untuk sebagai peran dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat yang ada dalam lembaga tersebut. Seseorang yang diberi peran dalam pekerjaan akan merasa ada perhatian khusus dari lembaga yang dapat mempengaruhi psikologi pelakunya dan secara langsung dia mempunyai tuntutan agar orang lain berperilaku kepadanya yang

sesuai dengan kondisi perannya. Misal seorang guru akan bererilaku sebagai guru yang baik dalam setiap waktu. Kondisi yang seperti itu dapat mempengaruhi dari dorongan pemberian peran. Dan jangan sampai peran yang diberikan bertentangan dengan kompetensi yang dimiliki dan kemauan jiwa yang dimiliki. Begitu pula peran yang diberikan tidak over load . Agar semua bisa teratasi dengan baik diperlukan :

- a. Rancangan beban tugas harus jelas dan pas.
- b. Mempunyai tujuan peran yang jelas seperti program promosi jabatan dan lain-lainnya.
- c. Menerapkan manajemen kinerja yang efektif.
- d. Merancang sesuai dengan kebutuhan
- e. Menjelaskan keseluruhan kepada stakeholder .
- f. Membuat Struktur Organisasi yang jelas.

Pemberian peran bisa pula pemberian kewenangan yang berarti pemberian kompetensi yang dipercayakan kepada personal yang ada di lembaga atau organisasi. Tujuan ini untuk mendorong agar mempunyai kredibilitas dalam unit kerja, organisasi maupun lembaga.

2. Membentuk Kelompok Kerja

Dalam hal ini bisa membentuk team talk, bisa dilakukan secara formal maupun non formal. Formal memang ada kesengajaan untuk dibentuk kelompok kerja dan non formal dibentuk hanya kepada personal yang mempunyai kepentingan bersama. Ada beberapa langkah dalam membentuk kelompok:

- a. Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.
- b. Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan mempelajari peran mereka dalam kelompok.
- c. Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
- d. Performing, yaitu menampilkan kegiatan-kegiatan yang sudah disepakati bersama-sama.

Jika terjadi konflik dalam kelompok dan hal ini tidak bisa dihindari karena perbedaan sudut pandang dari anggota yang berbeda-beda pola pikir. Karena konflik tidak bisa dihindari maka perlu dibuat atau dikondisikan masalah sebagai materi konflik. Jadi konflik dirancang, ada yang mendukung ada yang tidak mendukung sebisanya dihindari konflik yang menurunkan kinerja.

Dalam pemberian peran yang berupa kewenangan atau pemberian kewenangan kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinernya memerlukan berbagai persyaratan, antara lain sebagai berikut:

- a. Dapat dipercaya.
- b. Mempunyai kemampuan.
- c. Mempunyai reputasi.
- d. Mempunyai kondisi fisik yang memadai.
- e. Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
- f. Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya.
- b. Diberikan tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan ter,otivasi dalam proses pembaharuan.
- c. Diberikan peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan.
- d. Pemberian kesempatan untuk mengikuti training dan guidance
- e. Pemberian dukungan baik moril maupun lainnya sebagai supporting.

Diberikan reward atau penghargaan, bagi yang berhasil dengan demikian merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu keberhasilan yang lebih baik lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kelima. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ambar, Dkk. 2003. *Manajemen SDM, Konsep dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu Yogyakarta.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Armstrong, Michael. 1991. *A Hand Book on personnel Management Practice*. Londong: 4th ed, Hogan Page.
- _____, 1994. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia
- Bob Wall, Robert S. Solum dan Mark R. Sobol, 1999. *Pemimpin yang Bervisi Kuat*, terjemahan Zoelkifli Kasip. Batam: Inter aksara.
- Charis Rowley, Keith Jacson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*. Jakarta. PT. Grafindo Persada.
- Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Daft, Richard L., 2003. *Management*. Sixth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____, 1992. *Manajemen Personalia*. diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

- Dessler, Gary. 2005. Human Resources Management. Tenth Edition, International Edition. New Jersey: Prentice-Hall / Pearson Education, Inc.
- _____. 2003. Human Resources Management 9th Edition. Prentice Hall.
- Fahmi, I. 2011. Manajemen Kinerja. Bandung: Alfabeta.
- Feinberg, M.R. 1992. Effective psychology for managers. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Flippo, Edwin B. 1995. Manajemen Personalia. Diterjemahkan oleh: Mohammad Masud. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2011. Manajemen Personalia . Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- George R. Terry & Leslie W.Rue. 1992. Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gomez Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. Managing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Greer, Charles R. 1995. Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective. New Jersey: Prentice Hall.
- Grivin, R.W. & Ebert, R.J. 1996. Business. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hadari Nawawi, 1997. Administrasi Pendidikan. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Handoko, T.Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Yogyakarta: BPFE.
- _____. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan S.P. Malayu, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Gunung Agung.
- _____, 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- _____. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

- Heinz Wehrich dan Harold Koontz. 1993. *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI
- Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam*. Surabaya: Penerbit Insan Cendekiawan.
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr. 1995. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Joseph C. Rost. 2001. *Leadership for the Twenty-First Century*.
- Kadarisman, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: _____ 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 1978. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Haji mas agung.
- _____, 1994. *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett dan David Ricks, 1995. *Global Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Marriner, A.T. 1995. *Nursing Management and Leadership (5th ed)*, Mosby St Louis, Baltimore.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*. BPFE: Yogyakarta.
- Maslow, A. H. 2010. *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, R. L., & jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Moekijat, 1999. *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management. Fifth Edition*. Massachusetts: Simon & Schuster, Inc.
- Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Rachmawati, Ranupandoyo, Heidirachman. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books
- Sondang P. Siagian.1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wily & Son, Inc. New York.
- Stephen P. Robbins, 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosiga. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susilo Martoyo, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suta.
- Warren Bennis, Jagdish Parikh dan Ronnie Lessem. 1995. *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology*. London: Blackwell Publishers.
- Warren Bennis. 1996. *Menjadi Pemimpin dari Para Pemimpin, Rethinking the Future* ed. Rowan Gibson , terjemahan Hikmat Kusumaningrat. Jakarta: PT Gramedia.
- Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.
- Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*: Bandung: Mandar Maju
- Sunarsi, D. 2018. *Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Asmoro Mediatama. Banten
- Sunarsi, D. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap*

Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia) 1 (2)

Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin Inovasi 5 (1), 1-18

S Sutrisno, dan Sunarsi, D. 2019. The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Jurnal Ad'ministrare 6 (2), 187-196



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di kota Makassar, tanggal 11 Maret 1964, anak ke enam dari tujuh bersaudara keluarga Mannayong Dg. Tayang (Almarhum). Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Muda pada Akademi Manajemen Koperasi (AMKOP) tahun 1988 Makassar, Sarjana Manajemen Program Pembangunan tahun 1994 pada Politeknik STIA LAN Makassar, Magister Ilmu Pendidikan tahun 2001 pada Universitas Negeri Makassar (UNM), serta Gelar Doktor Administrasi Publik tahun 2021 pada Universitas Negeri Makassar (UNM). Kemudian menjabat Kasubag. Keuangan dari tahun 2009 sampai tahun 2013 kemudian kasubag. Kepegawaian dari tahun 2013 – tahun 2016 dengan golongan Pembina, IV/a dan sebagai dosen (Lektor) sampai saat ini. Penulis juga melakukan penelitian penelitian dan pengabdian sesuai dengan Tri Darma Perguruan Tinggi. Penulis sudah berumah tangga tahun 2003 dengan Muchat Arifin dan dikarunai seorang putri (Sheila Putri Muchtar).

Perencanaan & Pengembangan SDM

Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang tepat dengan keterampilan yang tepat pada waktu yang tepat. Tahap awal perencanaan SDM melibatkan analisis kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan, termasuk identifikasi keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini biasanya melibatkan evaluasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang ada serta mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang perlu diatasi melalui pelatihan atau rekrutmen.

Pengembangan SDM mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Program pelatihan, misalnya, dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan teknis atau manajerial yang diperlukan untuk kinerja yang lebih baik. Selain itu, mentoring dan coaching juga memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan, memberikan mereka bimbingan dan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan karir mereka di dalam organisasi. Pengembangan SDM yang efektif juga melibatkan penyediaan peluang pengembangan karir yang jelas dan jalur promosi, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

