



PERENCANAAN &
PENGEMBANGAN

SDM



Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M.

Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M.

PERENCANAAN &
PENGEMBANGAN
SDM

 **Penerbit**
litrus.

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Ditulis oleh:

Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M.

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. 209/JTI/2018



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, Juni 2023

Editor: Dr. Muhamad Ridwan, M.M.

Perancang sampul: Syafri Imanda

Penata letak: Syafri Imanda

ISBN : 978-623-8246-45-8

viii+ 148 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juni 2023



KATA PENGANTAR

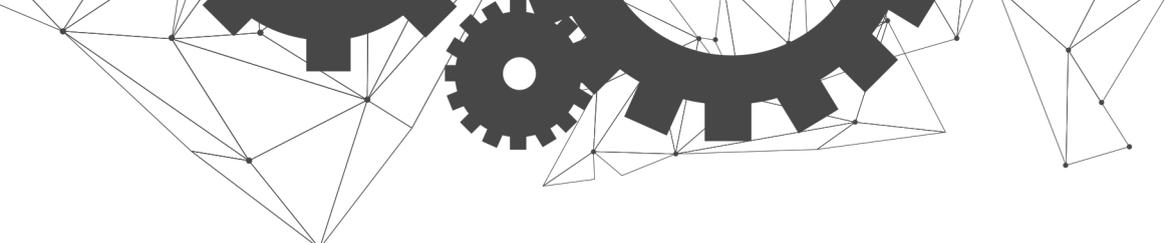
Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia memiliki unsur kekuatan daya saing organisasi dan juga sebagai penentu utama organisasi dalam meningkatkan produk atau pelayanannya kepada masyarakat. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus memiliki kompetensi yang mumpuni dan kinerja yang optimal. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia perlu sebuah perencanaan dan pengembangan sehingga dapat tercapai sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas.

Sebagai pembangun citra organisasi, sumber daya manusia dituntut untuk profesional. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan upaya yang sistematis agar mampu bekerja optimal dengan memberikan pelayanan terbaik. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian melalui program perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Semoga dengan hadirnya buku ini akan menambah pengetahuan dan wawasan keilmuan bagaimana perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sehingga dapat menjadi dasar perbaikan pengelolaan sumber daya manusia.

Penulis,

Muhammad Ramdhan



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... iii

BAB I

Perencanaan SDM..... 1

A. Perencanaan SDM 1

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 6

C. Proses Forecasting 7

D. Teknik Teknik Forecasting 9

E. Sistem Dan Perencanaan 13

F. Perencanaan Suksesi Sumber Daya Manusia..... 13

BAB II

Aspek Umum Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)..... 21

A. Pengertian Perencanaan SDM 21

B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM..... 24

C. Komponen dan Sistem Perencanaan SDM 31

D. Model Perencanaan SDM..... 34

BAB III

Aspek Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia 37

A. Jenis Perencanaan SDM..... 37

B. Sistem Informasi SDM.....	39
C. Sistem Informasi Perencanaan SDM	45
D. Metode Perencanaan SDM.....	46
E. Langkah-langkah Perencanaan SDM	52

BAB IV

Tantangan dan Strategi Integratif Perencanaan SDM	55
A. Tantangan Perencanaan SDM.....	55
B. Strategi Integratif Perencanaan SDM.....	63
C. Pendekatan Efektif Dalam Strategi Perencanaan SDM	65
D. Pengembangan Strategi Perencanaan SDM	65
E. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	68

BAB V

Pengembangan SDM	73
A. Pengertian Pengembangan.....	74
B. Pengembangan Karier.....	75
C. Manfaat dan Tujuan Pengembangan SDM	76
D. Metode Pengembangan SDM dititik beratkan pada metode latihan	79
E. Metode Penilaian Prestasi Kerja	82
F. Kompensasi Pelengkap (Fringe Benefits).....	87
G. Assesment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM).....	92

BAB VI

Pengembangan SDM Dalam Memperbaiki Kompetensi	95
A. Pengertian Kompetensi.....	97
B. Klasifikasi Kompetensi.....	102

C. Program Pembelajaran	104
D. Repositioning	104
E. Pengembangan Diri.....	107
F. Organisasi Pembelajar	110
G. Iklim Kerja.....	112
H. Rekrutmen.....	115
I. Pelatihan dan Pemberdayaan SDM.....	116

BAB VII

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	121
A. Arti dan Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan	121
B. Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan.....	123
C. Langkah- Langkah Pengorganisasian Pelatihan dan Pengembangan 126	
D. Menentukan kebutuhan pelatihan	127
E. Training needs survey/survei kebutuhan pelatihan.....	128
F. Metode pelatihan dan pengembangan	131
G. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	141
H. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan.....	144
I. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Teori Belajar.....	145
 DAFTAR PUSTAKA	 147



BAB I

Perencanaan SDM

A. Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (integrated): persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan (forecast) suplai dan permintaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang “qualified”, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem. Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi

sumber daya manusia untuk dua,lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang. Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan- kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi. (T.Hani Handoko,1989:53)

Perencanaan SDM adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi/perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM sebagai proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM dalam kondisi selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan terpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan. Perencanaan SDM/perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Faktor yang memengaruhi perencanaan SDM diantaranya:perubahan demografi, perubahan teknologi, kondisi peraturan perundang-undangan, serta perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan. Dengan perencanaan SDM jelas, tegas, dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Perencanaan SDM dapat membantu pimpinan organisasi/perusahaan dalam upaya meningkatkan efisiensi SDM dan produktivitas kerja sehingga organisasi/perusahaan mampu mencapai tujuan jangka panjang. Perencanaan SDM penting artinya bagi masyarakat karena merupakan sistem yang akan diikuti dalam seleksi dan penarikan SDM. Perusahaan

akan membutuhkan SDM mengikuti ketentuan yang berlaku secara nasional sehingga mampu bersaing dengan negara lain di tingkat Internasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi jabatan dalam perusahaan, menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini dan masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan, menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produksi kerja meningkat, menghindari kekurangan/kelebihan karyawan, menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan, menjadi pedoman melaksanakan mutasi (vertikal/horizontal) dan pensiun karyawan, dan menjadidasar melakukan penilaian karyawan. Sedangkan manfaat perencanaan SDM adalah untuk memenuhi tuntutan persyaratan jabatan yang sering berubah karena perubahan teknologi cepat dan drastis, untuk mempertahankan jumlah SDM yang cukup dengan keahlian memadai, dapat beroperasi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dapat menggunakan SDM yang ada secara optimal, melakukan pengadaan SDM baru secara ekonomis, dapat memenuhi kriteria SDM dan mengantisipasi perubahan tuntutan kerja, untuk mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi efektif munculnya/bertambahnya biaya SDM yang baru, mengembangkan informasi dasar MSDM untuk membantu kegiatan personalia dan kegiatan unit lain dalam perusahaan/organisasi, sebagai acuan untuk menyusun program pengembangan SDM, dan dapat meningkatkan produktivitas SDM yang ada melalui peningkatan disiplin dan etos kerja. Penarikan/perekrutan adalah proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Penarikan adalah proses pencarian dan pemikiran calon karyawan yang mau dan mampu melamar sebagai karyawan. Proses penarikan dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran mereka diserahkan ke perusahaan. Pelaksanaan penarikan menjadi tanggung jawab departemen SDM. Penarikan SDM dapat bersumber dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Seleksi SDM sangat penting karena kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM. Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan untuk menarik/mengangkat SDM sebagai karyawan sangat besar. Globalisasi disertai revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi

dan persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM berkualitas tinggi sehingga seleksi memegang peranan penting. Prosedur pemilihan SDM melalui : seleksi administrasi, wawancara pendahuluan, formulir lamaran pekerjaan, pemeriksaan referensi, tes psikologi, wawancara lanjutan, pemeriksaan kesehatan dan persetujuan atasan langsung Sistem pengangkatan SDM adalah prosedur dan metode dalam penerimaan, pengangkatan, dan promosi tenaga kerja yang dilakukan pejabat berwenang dalam perusahaan bersangkutan dengan berbagai pertimbangan yaitu : Patronage system (Sistem kawan), adalah sistem pengangkatan tenaga kerja oleh pejabat berwenang berdasarkan pertimbangan subyektif antara yang mengangkat dan yang diangkat. Patronage system dibedakan menjadi dua macam : Spoil system dan Nepotism system, dan Merit system adalah sistem pengangkatan tenaga kerja berdasarkan bakat, kecakapan, dan prestasi kerja sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Penempatan SDM harus dilaksanakan dengan menempatkan SDM pada posisi yang tepat. Keuntungan perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat yaitu: perusahaan dapat : mengisi lowongan pekerjaan, dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja, memperoleh ide baru dalam pengembangan perusahaan, serta terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya. Keuntungan bagi SDM dengan penempatan yang tepat yaitu: adanya kepastian memulai kerja, kesempatan mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan, meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri, meningkatkan disiplin, loyalitas, dan percaya diri, serta tanggung jawab atas pekerjaan sesuai kemampuan. Orientasi merupakan proses mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai kebijakan perusahaan yang harus ditaati tenaga kerja baru. Tujuan pelaksanaan orientasi yaitu mengenalkan tenaga kerja baru dengan ruang lingkup perusahaan dan kegiatannya, memberi informasi yang dipandang penting tentang peraturan, kebijakan, dan ketentuan perusahaan. Menghindari kemungkinan timbulnya kekacauan yang dihadapi tenaga kerja baru atas tugas dan pekerjaan baru yang diserahkan kepadanya. Menghemat waktu, tenaga, dan biaya dengan memberi pengenalan awal menyeluruh atas semua kegiatan perusahaan. Memberi kesempatan kepada tenaga kerja baru untuk menanyakan kesulitan tentang tugas dan pekerjaan mereka. Memberi pengertian kepada tenaga kerja baru bahwa mereka adalah salah satu aset perusahaan yang penting. Dan menanamkan pengertian dan keyakinan agar tenaga kerja baru merasa

seperti di rumah sendiri dan tertanam perasaan memiliki sehingga dapat bekerja aman, nyaman, dan penuh loyalitas. Audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang/kelompok/lembaga yang independen, bertujuan mengevaluasi/mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit diidentifikasi menjadi: Manajemen audit/Policy audit, Performance/Operational audit dan Financial audit. Audit SDM dapat dilaksanakan dalam situasi ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak akibat adanya kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah, dan lain-lain). Selanjutnya ketika manajer baru bertanggung jawab atas divisi SDM, maka audit perlu dilaksanakan. Apabila perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha memaksa konsiderasi ulang manajemen SDM (contoh: penurunan bisnis, ekspansi gencar, ancaman sedikit pekerja, perputaran karyawan tinggi), dan adanya keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan, Audit SDM dapat dilaksanakan pula. Analisis pekerjaan adalah proses menggunakan teknik dan metode tertentu untuk mendapatkan data pekerjaan, menguraikan, mengolah, menyimpulkan, dan menyusun kembali menjadi informasi jabatan. Analisis pekerjaan: prosedur yang faktanya berhubungan dengan masing-masing pekerjaan, seperti tugas, proses, peraturan, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja, dan syarat pekerjaan. Analisis pekerjaan mencoba mengupas pekerjaan dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan dilaksanakan. Oleh karena itu, analisis pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan dan syarat orangnya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan dimanfaatkan untuk keperluan di bidang kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis menguraikan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek lain, serta hubungan lini ke atas dan ke bawah. Deskripsi pekerjaan: proses mendeskripsikan/menguraikan tugas unit kerja dalam formalitas pekerjaan. Dengan tersusunnya deskripsi pekerjaan, diperoleh petunjuk spesifikasi pekerjaan yang diperlukan. Spesifikasi pekerjaan akan memberi petunjuk karakteristik karyawan yang diperlukan untuk memangku jabatan/melaksanakan pekerjaan tertentu. Karakteristik karyawan merupakan kualifikasi yang harus dimiliki karyawan meliputi: tingkat

pendidikan, pengalaman kerja, keadaan fisik dan mental, pengetahuan dan kecakapan berdasarkan latihan sebelumnya, unsur, jenis kelamin, kualifikasi emosional khusus, seperti watak, karakter, temperamen, dan minat kerja. Dalam kenyataannya, organisasi selalu berubah karena pengaruh lingkungan di organisasi tersebut bergerak. Berbagai perubahan menuntut mendesain kembali pekerjaan dalam organisasi/perusahaan. Mendesain kembali pekerjaan agar karyawan melaksanakan pekerjaan tidak mengalami kebosanan sehingga berakibat negatif terhadap kehidupan berkarya.

Analisis beban kerja menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja. Analisis beban kerja suatu proses menetapkan jumlah jam kerja orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja dalam waktu tertentu dengan cara membagi isi pekerjaan yang harus diselesaikan dengan hasil kerja rata-rata satu orang. Analisis tenaga kerja menetapkan kebutuhan tenaga kerja yang digunakan untuk dapat mempertahankan kesinambungan perusahaan. Sistem informasi SDM (SISDM) harus dirancang untuk menyediakan informasi yang memiliki karakteristik: tepat waktu, akurat, ringkas, relevan, dan lengkap. Sistem informasi SDM yaitu setiap pendekatan yang tertata dan sistematis untuk memperoleh informasi yang relevan dan tepat waktu sebagai dasar untuk mengambil keputusan di bidang SDM. SISDM berbasis komputer memberi manfaat: meningkatkan akses terhadap data SDM, melancarkan dan membakukan, menyediakan data yang lebih konsisten dan akurat, menciptakan profil internal yang lebih baik bagi departemen SDM. Fungsi dasar SISDM berbasis komputer yaitu : menyimpan data pribadi karyawan, termasuk riwayat karier/pekerjaan, kualifikasi dan kompetensi, serta catatan cuti dan ketidakhadiran, menyimpan data pekerjaan karyawan, termasuk tingkat/jenjang jabatan, gaji dan masalah, jam kerja, lokasi, uraian jabatan/definisi peran, dan membuat laporan ringkas berbagai aspek informasi

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

1. Faktor-Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu, seperti telah dijelaskan sebelumnya, menyebutkan bahwa yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah : a. Teknologi, b. Sosial budaya, c. Politik, dan d. Ekonomi. Sedangkan S.P. Siagian (Dalam Faustino,2003) memperluasnya menjadi enam faktor, meliputi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing. Sebenarnya dalam keempat faktor yang dikemukakan oleh Kiggundu juga sudah termasuk faktor administrasi dan hukum tersebut yang dikemukakakn oleh S.P.Siagian tersebut

2. Faktor-Faktor Internal

Yang dimaksud dengan factor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P Siagian (Dalam Faustino,2003) adalah : rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangjan Kiggudu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi, Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketting dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan. Antara faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut. (Faustino,2003:84)

C. Proses Forcasting

Peramalan dan audit sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Kedua unsur tersebut memberikan kepada manajer informasi mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan pegawai (Sumber Daya Manusia). Peramalan sumber daya manusia berusaha untuk menentukan karyawan apa yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau ketrampilan tertentu, dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Dengan demikian hal yang harus disebutkan dalam perencanaan tersebut adalah: jumlah, jenis, mutu. Peramalan sumber daya manusia berupaya untuk menentukan karyawan apa yang akan dibutuhkan

organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya dan memanfaatkan peluang di masa yang akan datang, jadi para peramal berupaya untuk memprediksikan jumlah, jenis, dan mutu orang-orang yang dibutuhkan pada masa yang akan datang, merinci rentang tanggung jawab yang akan harus dipenuhi, dan menetapkan ketrampilan dan pengetahuan apa yang akan dibutuhkan oleh para anggota organisasi. (Kenneth,1984:522)

Beberapa metode forecasting yang sering dipergunakan dalam organisasi publik antara lain adalah:

1. Inkrementalisme

Merupakan sebuah metode perkiraan memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan-kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi-fluktuasi anggaran.

2. Collective Opinion

Peramalan dengan bentuk kolektif opinion meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor luar misalnya peraturan perundangan yang mendukung, batas maksimum anggaran dan pegawai, perubahan-perubahan dan tujuan-tujuan. Sedangkan kaitan dengan faktor internal menyangkut pemanfaatan sumber daya manusia yang ada, kebutuhan staffing yang diproyeksikan atau perubahan-perubahan dalam prioritas yang ditentukan.

3. Categorical and Cluster Forecasting

Teknik ini memberikan perkiraan-perkiraan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan seperti dokter, manajer, ahli hukum, dll.

4. Modelling

Merupakan teknik yang mempergunakan komputer dan metode matematis untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Teknik ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor di dalam dan di luar organisasi gelombang ekonomi, teknologi, sistem pendidikan kompetitor, kompensasi, jumlah lowongan dan praktik-praktik rekrutmen dari organisasi tersebut. (Ambar, 2003:102)

D. Teknik Teknik Forecasting

Peramalan sumber daya manusia pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Dalam hal ini, perlu diidentifikasi berbagai teknik forecasting yang dapat digunakan dan kemudian ditentukan teknik-teknik mana yang paling akurat. Beberapa metode forecasting permintaan yang mungkin dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

Ahli	Analisis Trend	Lainnya
Teknik Delphi Survei ahli secara formal Keputusan informal dan segera	Analisis statistik Ratio produktivitas (standar) Ekstrapolasi Indeksasi	Analisis anggaran dan perencanaan Model model komputer Analisis usaha baru, Analisis beban kerja Pendekatan normatiip (struktur organisasi)

Forecast ahli, expert forecasters tergantung pada orang-orang yang ahli untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia. Pada bentuk yang paling sederhana manajer percaya bahwa beban kerja mengharuskan tambahan karyawan. Forecast informal dan segera ini bukan merupakan upaya perencanaan yang sistematis. Suatu metode yang lebih baik untuk para perencana adalah survey para manajer, yang merupakan para ahli mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam departemen-departemen mereka diwaktu yang akan datang. Sentralisasi informasi ini memungkinkan departemen personalia membuat rencana-rencana formal yang menunjukkan permintaan organisasi.

Teknik dhelphi juga mendapatkan estimasi dari sekelompok ahli biasanya para manajer. Para perencana departemen personalia berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat, dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali kepada para ahli kemudian para ahli melakukan survey lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus. (biasanya 4 atau 5 survey sudah cukup). Analisis trend. Dua metode paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Ekstrapolasi mendasarkan

pada tingkat perubahan dimasa lalu untuk membuat proyeksi diwaktu yang akan datang. Sebagai contoh, bila rata-rata dua karyawan bagian produksi diterima setiap bulan dalam dua tahun yang lalu maka berarti ada 24 karyawan yang akan diterima selama 1 tahun yang akan datang.

Indeksasi adalah metode estimasi kebutuhan karyawan diwaktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Contoh klasik adalah antara karyawan produksi dengan penjualan. Sebagai contoh, para perencanaan bisa menyimpulkan bahwa untuk tiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru.

Kedua metode tersebut sangat kurang akurat dalam proyeksi sumber daya manusia jangka panjang, karena mengansumsikan bahwa penyebab-penyebab permintaan tetap konstan. Teknik yang lebih rumit, analisis statistik (misal, regresi dan korelasi) emmpertahankan perubahan-perubahan itu.

Metode-metode forecasting lainnya. Ada beberapa cara lain yang dapat dipergunakan untuk mengestimasi permintaan sumber daya manusia diwaktu yang akan datang. Pendekatan pertama adalah analisis anggaran dan perencanaan. Organisasi pada umumnya mempunyai anggaran dan rencana-rencana jangka pendek secara terinci. Budget perusahaan ini memberikan otorisasi finansial untuk penambahan karyawan. Data tersebut plus ekstrapolasi perubahan persediaan karyawan (pensiun, terminasi, dsb). Dapat menunjukkan estimasi kebutuhan karyawan jangka pendek. Estimasi jangka panjang dapat dibuat dari rencana-rencana jangka panjang masing-masing departemen atau divisi. Bila perusahaan melakukan perluasan usaha atau baru mulai, para perencana dapat menggunakan analisis usaha baru (new future analysis). Analisis ini berarti bahwa perencanaan mengestimasi kebutuhan sumber daya manusia melalui perbandingan dengan perusahaan-perusahaan yang telah menjalankan operasi-operasi yang serupa. Sebagai contoh, para perencana proyek perluasan kilang cilacap menggunakan data perbandingan dari proyek perluasan kilang erupa untuk mengestimasi kebutuhan karyawan pada setiap tahap kegiatannya.

Teknik forecasting lainnya yang berkembang pesat akhir-akhir ini adalah model-model komputer, yang merupakan serangkaian formula matematis yang dapat digunakan secara simultan untuk menghitung kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang. Dan pendekatan forecasting kebutuhan karyawan terakhir yang sering

digunakan adalah pendekatan normatif. Pendekatan ini mendasarkan diri para struktur organisasi perusahaan, departemen atau divisi. Asumsi pendekatan struktur yang harus dipenuhi adalah bahwa struktur organisasi mencerminkan semua kegiatan operasi perusahaan atau dengan kata lain, semua operasi organisasi yang diperlukan dapat dibagi habis dan ditunjukkan dalam struktur. (T.Hani Handoko,1989:57)

Teknik forecasting dijelaskan sebagai berikut: Ramalan Para Ahli Yaitu ramalan yang didasarkan pada penilaian para ahli. Ramalan ini dalam bentuknya dapat berupa :

1. Nominal Delphi Technique(Ngt)

Yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pda masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasil dari masing-masin didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan bebrapa factor yang diranking atau diurutkan dari yang paling penting.

2. Delphi Technique

Yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Perencanaan sumber daya manusia meminta pendapat para ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Pemikiran para ahli tersebut disimpulkan, lalu diberikan kepada masing-masing ahli sebagai masukan untuk memikirkan kembali hasil pemikirannya, kemudian ditanyakan kembali untuk mendapat persetujuan.ini dapat dilakukan beberapa kali, misalnya 3 sampai 4 kali

3. Perkiraan Manajer

Yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak, kemudian diberikan ke manajer dibawahnya untuk ditanggapi, atau sebaliknya, manajer paling bawah diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya diasmpaikan ke manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan direvisi. Teknik yang hampir sama dengan ini disebut bottom up forecast dan position allocation and control procedure. Yang pertama, manajer departemen membuat perkiraan kebutuhan pegawai pada masa depan berdasarkan analisis posisi yang baru, jabatan yang ditinggalkan, kerja lembur yang dilakukan, jam kerja temporer, part time, dan perubahan-perubahan beban kerja oleh kepala departemen.

Yang kedua adalah menggunakan pedoman atau aturan dari manajer puncak dalam memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

4. Analisis Kecenderungan

Analisis dilakukan berdasarkan kecenderungan kebutuhan pada masa lalu, yang dapat dilakukan melalui :

Ekstrapolasi, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan pada masa lalu sama dengan yang akan datang, misalnya jika masa lalu rata-rata kebutuhan pegawai adalah 20 orang setiap bulan pada dua tahun terakhir, maka untuk tahun depan dibutuhkan sebanyak 240 orang.

Indeksasi yaitu menghitung bahwa rasio antara jumlah pegawai dan jumlah penjualan atau produksi pada masa yang lalu sama dengan masa yang akan datang. Misalnya, pada tahun lalu untuk memproduksi 10.000 unit barang dibutuhkan tenaga kerja operasi sebanyak 100 orang, sehingga rasio output dengan produksi 1:100. Bila diperkirakan tahun depan produksi naik menjadi 15.000 akibat adanya permintaan yang meningkat, maka dapat diperhitungkan bahwa kebutuhan tenaga yang harus dipersiapkan adalah sebesar 150 orang.

5. Budget And Planning Analysis

Yaitu dari jumlah budget yang disetujui didalamnya juga telah tercermin jumlah kebutuhan pegawai yang pada umumnya dilakukan setiap departemen yang ada dalam perusahaan

6. New Venture Analysis

Yaitu menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan membandingkannya dengan pembukaan usaha baru yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain.

7. Computer Analysis

Yaitu suatu program perhitungan yang dilakukan oleh komputer melalui rumus matematika, rasio-rasio atau indeksasi, dan ekstrapolasi secara bersama-sama. (Marihot,2002:81)

E. Sistem Dan Perencanaan

Secara terinci, sistem ini terdiri dari 4 kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu : Inventarisasi persediaan sumber daya manusia :

Untuk menilai sumber daya sekarang (ketrampilan,kemampuan atau kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisa penggunaan personalia sekarang.

1. Forecast sumber daya manusia

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang (baik kuantitas atau jumlah maupun kualitas).

2. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

Untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang “qualified” melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, tranfer, promosi dan pengembangan.

3. Pengawasan dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan- tujuan dan sasaraan-sasaran perencanaan sumber daya manusia. (T.Hani Handoko,1989:64)

F. Perencanaan Suksesi Sumber Daya Manusia

Dengan adanya perubahan dan pengembangan organisasi, maka timbul kebutuhan untuk memindahkan para pekerja (rotasi dan promosi) ke posisi baru. Oleh karena itu, suatu perencanaan suksesi merupakan fungsi yang sangat penting, yang memungkinkan para manajer mampu mengidentifikasi calon yang tepat untuk suatu posisi jabatan ke depan. Fungsi ini juga harus sejalan dengan rencana bisnis, khususnya untuk memenuhi persyaratan SDM untuk menduduki posisi kunci pada jangka waktu 3-5 tahun kedepan (Prof. Dr. H. Faisal Afiff, Spec.Lic.)

Suksesi itu mencakup :

1. Analisis atas tuntutan bagi para manajer pada tingkat perusahaan,fungsi,dan keterampilan
2. Audit atas eksekutif yang ada dan proyeksi atas pasokan masa depan yang mungkin dari sumber internal dan eksternal
3. Merencanakan jalur karir individual berdasarkan pada perkiraan objektif kebutuhan masa depan dan menggambarkan penilaian kinerja yang diandalkan dan penilaian potensi.

4. Konseling karir yang dilangsungkan dalam konteks pemahaman yang realistis atas kebutuhan masa depan dari perusahaan, juga kebutuhan individual.
5. Promosi yang dipacu, dengan pengembangan yang ditargetkan terhadap kebutuhan masa depan dari bisnis
6. Pelatihan dan pengembangan yang berhubungan dengan kinerja untuk mempersiapkan individu bagi peran masa depan juga tanggung jawab sekarang.

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya.

Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detail, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris. Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) :

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
3. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adatasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.
4. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala

terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT.

Banyak perusahaan kehilangan jumlah yang cukup besar dari para manajer tingkat atas karena pensiun dan perombakan perusahaan yang mengurangi jumlah para manajer tingkat atas yang potensial. Perusahaan itu menemukan bahwa para manajer menengahnya tidak siap pindah ke posisi-posisi manajemen atas karena berbagai kelemahan kurangnya ketrampilan atau pengalaman yang diperlukan. Hal tersebut menciptakan kebutuhan untuk perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi mengacu pada proses untuk mengidentifikasi dan menelusuri para karyawan yang berpotensi tinggi.

Perencanaan suksesi (succession planning) membantu berbagai organisasi dengan beberapa cara yang berbeda-beda. Hal itu mensyaratkan manajemen senior untuk meninjau bakat kepemimpinan pada perusahaan secara sistematis. Hal itu menjamin bahwa bakat manajerial tingkat puncak telah tersedia. Hal itu menyediakan seperangkat pengalaman pengembangan yang harus diselesaikan para manajer agar dapat dipertimbangkan untuk posisi-posisi manajemen puncak, hal ini menghindari promosi terlalu dini dari para manajer yang tidak siap untuk jajaran-jajaran manajemen puncak. System-sistem perencanaan suksesi juga membantu menarik dan mempertahankan para karyawan manajerial dengan menyediakan berbagai peluang pengembangan yang mereka dapat selesaikan jika manajemen tingkat atas merupakan sasaran karier baginya. Para karyawan yang berpotensi tinggi (*high potential employees*) merupakan orang-orang pada perusahaan yang berkeyakinan bahwa mereka mampu berhasil pada posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi, seperti manajer umum dari unit bisnis strategis, direktur fungsional (seperti direktur pemasaran), atau pejabat eksekutif yang setara dengan direktur utama/ chief executive officer (ceo). Para karyawan yang berpotensi tinggi biasanya mengikuti program pengembangan individu yang meliputi pendidikan, kepenasihatian dan pembinaan dari eksekutif, serta perputaran pekerjaan melalui tugas-tugas pekerjaan. Tugas-tugas pekerjaan didasarkan pada jalur-jalur karier yang berhasil dari para manajer yang adalah para karyawan yang berpotensi

tinggi yang sedang dipersiapkan untuk menggantikan posisinya. Para karyawan yang berpotensi tinggi juga dapat menerima tugas-tugas khusus, seperti membuat berbagai presentasi serta bertindak sebagai komite dan kelompok kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dari para karyawan yang berpotensi tinggi meliputi tiga tahap. Himpunan para karyawan yang besar mungkin awalnya diidentifikasi sebagai para karyawan yang berpotensi tinggi, tetapi jumlah tersebut dikurangi dari waktu ke waktu karena tingkat perputaran, kinerja yang buruk, atau pilihan pribadi untuk tidak berjuang bagi posisi yang lebih tinggi.

1. Pada tahap 1

Para karyawan yang berpotensi tinggi dipilih. Mereka yang telah menyelesaikan program-program akademik terbaik (seperti gelar m.b.a. pada standford) atau mereka yang telah menjadi para pelaku yang luar biasa telah diidentifikasi. Tes-tes psikologi seperti pusat-pusat penilaian juga dapat digunakan.

2. Pada tahap 2

Para karyawan yang berpotensi tinggi menerima pengalaman pengembangan. Mereka yang berhasil adalah mereka yang terus menunjukkan kinerja yang baik. Kesediaan berkorban bagi perusahaan juga diperlukan (seperti menerima tugas-tugas yang baru atau pindah ke daerah yang berbeda). Berbagai keterampilan komunikasi lisan dan tulisan yang baik, kemudahan dalam hubungan antarpribadi, serta bakat untuk kepemimpinan sangat penting. Pada apa yang dikenal sebagai “model pertandingan” peralihan pekerjaan, para karyawan yang berpotensi tinggi yang memenuhi berbagai harapan manajer seniornya pada tahap ini maju ke tahapan proses berikutnya. Para karyawan yang tidak memenuhi berbagai harapan tidak dapat dipilih pada posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi pada perusahaan.

Agar mencapai tahap 3 para karyawan yang berpotensi tinggi biasanya harus dilihat oleh manajemen puncak yang disesuaikan dengan budaya perusahaan dan memiliki berbagai karakteristik kepribadian yang dibutuhkan untuk berhasil mewakili perusahaan. Para karyawan tersebut berpotensi menduduki posisi-posisi puncak perusahaan. Pada tahap 3 pejabat eksekutif yang setara dengan direktur utama menjadi aktif terlibat pada pengembangan para karyawan, yang disingkapkan kepada karyawan utama perusahaan dan

diberikan pemahaman yang lebih banyak tentang budaya perusahaan. Penting untuk dicatat bahwa pengembangan dari para karyawan yang berpotensi tinggi merupakan proses yang lambat. Mencapai tahap 3 mungkin diperlukan 15 sampai 20 tahun. Proses yang digunakan untuk mengembangkan rencana suksesi.

- a. Mengidentifikasi posisi-posisi yang termasuk dalam rencana.
 - b. Mengidentifikasi para karyawan yang termasuk dalam rencana.
 - c. Mengembangkan berbagai standar untuk mengevaluasi posisi-posisi (misalnya, kompetensi, pengalaman yang diinginkan, pengetahuan yang diinginkan, dan nilai perkembangan).
 - d. Menentukan cara potensi karyawan akan diukur (misalnya, kinerja saat ini dan potensial).
 - e. Mengembangkan peninjauan perencanaan suksesi.
 - f. Mengaitkan sistem perencanaan suksesi dengan sistem-sistem sdm, yang meliputi pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta sistem-sistem penempatan.
- Tahap pertama adalah mengidentifikasi posisi-posisi yang termasuk dalam rencana suksesi, seperti seluruh posisi manajemen atau hanya tingkat manajemen tertentu.
 - Tahap kedua adalah mengidentifikasi para karyawan yang merupakan bagian dari sistem perencanaan suksesi. Contohnya, pada beberapa perusahaan hanya para karyawan yang berpotensi tinggi yang termasuk rencana suksesi.
 - Tahap ketiga perusahaan harus mengetahui cara posisi-posisi tersebut akan di evaluasi. Misalnya, akankah penekanannya pada kompetensi dibutuhkan untuk setiap posisi atau pada pengalaman individu yang harus dimiliki sebelum pindah kepada posisi
 - Tahap keempat adalah perusahaan harus mengidentifikasi cara potensi karyawan akan diukur. Artinya, akankah kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini dan pementingan potensi akan digunakan? Akankah minat-minat posisi para karyawan dan sasaran-sasaran karier akan dipertimbangkan?
 - Tahap kelima adalah proses peninjauan perencanaan suksesi harus dikembangkan. Biasanya, peninjauan perencanaan suksesi pertama melibatkan para manajer dari karyawan dan sdm. Peninjauan bakat juga dapat meliputi keseluruhan penilaian bakat kepemimpinan pada perusahaan, mengidentifikasi para karyawan yang berpotensi tinggi,

serta pembahasan rencana untuk mempertahankan para manajer utama dari meninggalkan perusahaan.

- Tahap keenam adalah perencanaan suksesi bergantung pada sistem-sistem sdm lainnya, yang meliputi kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta penempatan. Berbagai insentif dan bonus dapat dihubungkan dengan penyelesaian peluang-peluang pengembangan.

Berbagai aktivitas-aktivitas seperti kursus-kursus pelatihan, pengalaman kerja, pembimbing, dan umpan balik 360 derajat dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Berbagai perusahaan perlu membuat keputusan-keputusan seperti apakah perusahaan tersebut mengisi posisi manajemen terbuka secara internal dengan karyawan yang kurang berpengalaman yang akan meningkat perannya dari waktu ke waktu, atau apakah perusahaan tersebut merekrut manajer dari luar perusahaan yang dapat segera memberikan hasil. Pada akhirnya, para karyawan harus disediakan dengan umpan balik tentang berbagai gerakan di masa mendatang, jalur karier yang diharapkan, serta sasaran dan pengalaman pengembangan.

Contoh baik tentang perencanaan suksesi adalah sistem pada wellpoint, perusahaan perawatan kesehatan yang berkantor pusat di thousand oaks, california. Wellpoint memiliki database perusahaan berbasis situs yang mengidentifikasi para karyawan untuk pekerjaan manajemen di seluruh perusahaan dan menelusuri pengembangan bakat karyawan. Wellpoint beroperasi di seluruh as, termasuk lokasi-lokasinya di california dan georgia. Sistem perencanaan suksesi meliputi 600 manajer dan eksekutif pada lima tingkat perusahaan. Sistem perencanaan sdm (human resource planning system-hrps) memiliki informasi terperinci mengenai para calon karyawan yang layak, yang meliputi berbagai evaluasi kinerja, ringkasan prestasi calon karyawan di perusahaan, evaluasi diri, informasi tentang sasaran karier, dan data pribadi seperti keinginan para calon karyawan untuk pindah ke bagian lain dari perusahaan. Bagian dari pengembangan hrps meliputi mengidentifikasi kekuatan dan berbagai kelemahan perusahaan pada setiap posisi. Para anggota tim manajemen senior mengembangkan standar-standar atau penentuan tolak ukur yang digunakan untuk mengidentifikasi para calon karyawan terbaik untuk promosi. System hrps memungkinkan para manajer dan tim sdm untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi para calon karyawan internal yang menjanjikan dan juga mengidentifikasi bidang-bidang di mana para calon karyawan internal tersebut lemah, sehingga (1) para calon karyawan

eksternal dapat direkrut, (2) program pengembangan khusus dapat dimulai untuk mengembangkan bakat karyawan, serta (3) perusahaan dapat lebih menekankan pada pengembangan berbagai keterampilan dan kompetensi yang hilang pada para calon karyawan internal. Misalnya karena wellpoint kekurangan para calon karyawan pada dua tingkat manajemen, perusahaan membuat program pelatihan khusus yang menggunakan simulasi-simulasi kasus bisnis bagi 24 manajer dan eksekutif yang telah manajemen tingkat atas.

Proses perencanaan suksesi wellpoint meliputi beberapa langkah : pertama, setiap karyawan yang memenuhi syarat untuk perencanaan suksesi mengisi formulir evaluasi diri kepada manajernya. Manajer menambahkan penilaian kinerja, peringkat pada berbagai kompetensi inti dan penilaian promosi karyawan, yaitu penilaian potensi karyawan untuk promosi. Penilaian promosi meliputi pendapat manajer tentang posisi-posisi yang mungkin siap bagi karyawan dan ketika karyawan harus di pindahkan. Hal tersebut juga meliputi pandangan manajer terhadap orang-orang yang dapat mengisi posisi terbuka jika karyawan di promosikan. Informasi dari karyawan dan manajer digunakan untuk membuat daftar riwayat hidup secara online bagi setiap karyawan yang memenuhi syarat. System tersebut memiliki manfaat pada target perusahaan wellpoint menyadari bahwa 86% tingkat promosi internal yang melampaui sarannya untuk mengisi 75% posisi-posisi manajemen dari dalam perusahaan. Dengan meningkatkan berbagai peluang para karyawan untuk promosi, wellpoint telah mengurangi tingkat perputaran karyawan sebesar 6% sejak tahun 1997 serta menghemat sebesar \$21juta pada biaya-biaya perekrutan dan pelatihan. Waktu untuk mengisi posisi-posisi manajemen terbuka telah dikurangi dari 60 hari menjadi 35 hari.



BAB II

Aspek Umum Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

A. Pengertian Perencanaan SDM

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 integrative 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). 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 form 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 bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan tersebut?
4. Kepada siapa pekerjaan tersebut dipertanggung jawabkan?
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 pendayagunaan 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:

1. Perencanaan SDM berkaitan langsung dengan tujuan yang hendak dicapai organisasi, karena pada dasarnya sasaran organisasi adalah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang akan datang.
3. Perencanaan selalu meliputi keputusan tentang kegiatan yang akan dilakukan.
4. Perencanaan yang memiliki perhitungan yang akurat, teruji, fleksibel, dapat dipertanggung jawabkan, secara periode dievaluasi untuk kemungkinan dilakukan penyesuaian bila diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi
5. 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.
6. Penyusunan perencanaan perlu ditangani oleh ahlinya dengan kemampuan dan pengetahuan yang memadai.
7. Penyusun perencanaan harus dilaksanakan oleh mereka yang ahli dan pengalaman di bidangnya.

8. Perencanaan yang baik adalah kombinasi antara top down and bottom up.
9. Perencanaan yang disusun harus didasarkan pada data yang akurat dan telah melalui tahapan uji coba.
10. Perencanaan perlu diselesaikan dengan program kerja atau action plan.
11. Perencanaan perlu secara jelas menggambarkan skala prioritas.
12. Perencanaan disusun dengan cara dan bahasa yang sederhana sehingga akan memudahkan dalam pelaksanaannya, terutama bagi mereka yang tidak terlibat dalam penyusunan perencanaan.
13. Perencanaan yang baik adalah yang.fleksibel, sebagai antisipasi atas tantangan, kebijakan pemerintah dan kondisi yang tidak menentu.
14. Tersedia celah jika suatu saat terpaksa melakukan penyimpangan demi kelancaran organisasi, artinya fleksibel. Dalam penyusunan hendaknya. telah diperhitungkan kemungkinan faktor-faktor ketidakpastian.
15. Perencanaan dihitung serealistis mungkin. dengan mengabaikan keinginan-keinginan pihak tertentu.
16. 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 berhubungan 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 Procedure (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.
- c. 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 seeara 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:

- 1) 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.
 - 2) 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.
 - 3) Persaingan yang semakin ketat antar organisasi yang menghasilkan produk dan jasa sejenis.
 - 4) 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.
- d. Organisasi akan memperoleh pegawai yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dengan memperhatikan:
- 1) Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
 - 2) 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.
 - 3) 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 atukah 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.

- e. 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:
- Jumlah SDM yang dimiliki;
 - Status perkawinan dan jumlah tanggungan;
 - Masa kerja;
 - Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus;
 - prestasi kerja yang pernah diraih;
 - Penghargaan yang dimiliki
 - Pengalaman jabatan;
 - Penghasilan;
 - Jumlah keluarga;
 - Kesehatan pegawai;
 - Jabatan yang pernah dipangku;
 - Tangga karier yang telah dinaiki;
 - Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai;
 - Informasi lainnya mengenai karya 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 secara maksimal pegawai yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.

- f. 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:
- 1) Permintaan pemakai pegawai atas pegawai dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 - 2) Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
- g. 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 sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistis. Hal ini 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:
- 1) Tujuan jangka pendek, menengah atau jangka panjang organisasi.
 - 2) Sasaran strategis yang hendak dicapai organisasi pada periode tertentu di masa depan.

- 3) Potensi SDM yang tdaah dimiliki pcrusahaan.
- 4) Data SDM yang mempunyai prospek untuk dikembangkan.
- 5) Kebijakan organisasi di bidang SDM, antara lain meliputi:
 - a) Rekrutmen,
 - b) Seleksi,
 - c) Penempatan,
 - d) Kompensasi,
 - e) Jaminan Hari Tua.
 - f) Pemutusan Hubungan Kerja,
 - g) Jaminan Kesehatan,
 - h) 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:

- Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
- 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:

- 1) Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) 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.
- 3) 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 penting 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.

c. Pengauditan SDM

Pengauditan adalah suatu proses intensif, menyelidiki, menganalisis, 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.

1) Kualitas Kekuatan Kerja

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

2) 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.

3) Daftar Kemampuan (Skill)

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

4) Turnover Kerja (perputaran pegawai)

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

tumover kerja tinggi dan perlu adanya pengisian formasi jabatan dengan segera.

5) Perubahan secara Intem

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

d. 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.

2. Sistem Perencanaan SDM

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

a. 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.

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

b. 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.

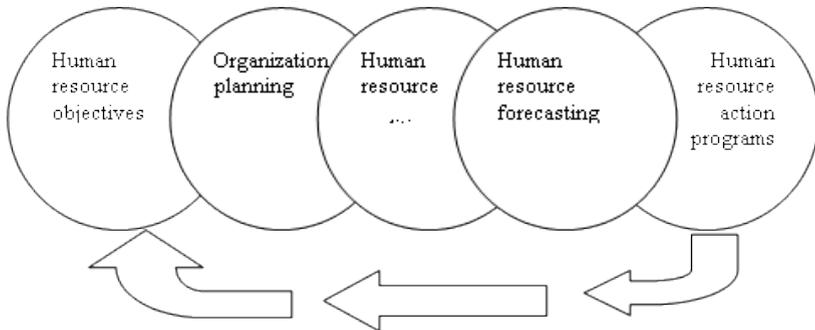
D. Model Perencanaan SDM

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.

1. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Andrew E. Sikula.

Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat diperhatikan pada gambar.1 di bawah ini :



Gambar 1: Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Andrew E. Sikula

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981: 174.

2. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Sosio Ekonomik Battelle

Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio ekonomi yang besar.

3. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Vetter

Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

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

5. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Wayne Cascio

Model perencanaan SDM ini adanya integrasi antara perencanaan strategik dan taktik organisasi dengan pasar pegawai.



BAB III

Aspek Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. 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:

1. Inventaris sumber daya manusia untuk menganalisis SDM yang ada (keahlian dan kemampuan) dan bagaimana SDM tersebut telah digunakan.
2. Prakiraan suplai dan kebutuhan sumber dari manusia pada waktu mendatang.
3. Rencana-rencana kerja (seperti rekrutmen, training, promosi, ataupun rotasi kerja) untuk memenuhi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia.
4. 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

B. 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. Shoride serta Dan Voich (dalam Tatang M. Amirin, 1996), membedakan beberapa jenis sistem yaitu:

1. Berdasarkan wujudnya (entity), sistem terdiri dari:
 - a. 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.
 - b. Sistem Konseptual, yakni suatu kesatuan konsep hasil pemikiran sebagai kemampuan psikologis manusia. Misalnya filsafat dan ilmu (science).
 - c. Sistem Biologik, yakni suatu kesatuan organis yang berfungsi untuk menjalankan kehidupan. Misalnya tubuh manusia, seekor hewan, dan sebatang pohon.
 - d. 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.
2. Berdasarkan asal usul kejadiannya, sistem terdiri dari:
 - a. Sistem alamiah, yakni satu kesatuan yang berfungsi berdasarkan kejadiannya tanpa dipengaruhi atau diatur manusia, mis: sistem tata surya.
 - b. 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.
3. Sistem berdasarkan daya (energi) gerak, yang terdiri dari:
 - a. 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.
 - b. 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.

4. Sistem berdasarkan hubungannya dengan lingkungan, terdiri dari :
 - a. 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.
 - b. Sistem tertutup sebagai kebalikan sistem terbuka. adalah satu kesatuan yang dalam menjalankan fungsinya tidak berinteraksi dengan lingkungannya atau sistem yang lain.
5. Berdasarkan karakteristik umum sistem, adalah sebagai berikut:
 - a. Terarah pada Tujuan (Goal Seeking). Sistem memiliki rangkaian kegiatan yang seluruhnya terarah pada satu tujuan.
 - b. Tingkatan (Hierarchy). dalam arti terdiri dari beberapa sub sistem atau komponen sebagai bagiannya.
 - c. 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.
 - d. 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.
 - e. 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.
 - f. Setiap sistem berada dalam satu lingkungan berupa supra sistem atas beberapa sistem dengan beberapa sub sistem (komponen).
 - g. Sistem memiliki batas-batas (Sistem Boundaries) dengan lingkungan atau sistem-sistem lain.
 - h. Sistem terbuka dalam batas-batas pemisah dari lingkungan namun memperoleh masukan dari lingkungannya.
 - i. Sistem merupakan transformasi dalam merubah input dari lingkungannya, menjadi output bagi lingkungannya pula.

- j. Umpan balik dan koreksi (feedback and corection), satu sistem memerlukan umpan balik dan koreksi sebagai kontrol untuk mempertahankan dan kelangsungan eksistensi dan prestasinya.
- k. 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.

1. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk mendukung kegiatan sebuah organisasi harus memiliki informasi tentang kondisi organisasi masa lalu, sekarang dan proyeksi informasi untuk masa datang. Dengan demikian berarti Sistem Informasi Manajemen (SIM) antara lain memerlukan informasi lengkap, teratur dan tertib, agar dapat dikembangkan untuk berbagai keperluan organisasi dalam memecahkan masalah-masalah sekarang dan di masa datang. Hasilnya berupa kumpulan informasi tentang kondisi SDM di lingkungan sebuah organisasi yang disebut Sistem Informasi SDM.

2. Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM dapat diartikan sebagai satu kesatuan informasi mengenai kondisi SDM yang memiliki berbagai komponen berupa kondisinya dimasa lalu, masa sekarang dan prediksi kondisinya di masa depan di lingkungan sebuah organisasi. Sistem Informasi SDM itu berisi data mentah (raw fact) seperti jumlahnya, dokumentasi nilai yang dicapainya waktu mengikuti seleksi, hasil penilaian kinerja setiap pekerja dan lain-lain.

Sistem Informasi SDM juga berisi informasi sebagai interpretasi dari data tentang SDM seperti informasi mengenai karakteristik kepribadiannya, jenis dan tingkat keterampilan/keahliannya, kemampuan pimpinialnya, prestasi kerjanya dan lain-lain yang didokumentasikan secara individual. Data dan informasi itu secara keseluruhan diperoleh melalui proses menghimpun atau mencatat, melakukan penelitian, mengklasifikasikan, menganalisis, menyimpan, mengatur, mengembangkan dan memelihara agar selalu siap dipergunakan dalam mengambil keputusan tentang SDM yang berhubungan dengan pelaksanaan operasional organisasi sebuah organisasi.

Data dan informasi di dalam Sistem Informasi SDM itu secara terpadu terdiri :

- a. Data Informasi Formal yang diperoleh dari :
 - Formulir Lamaran yang telah diisi oleh setiap pegawai kunci/utama tentang kondisi dirinya pada awal bekerja di masa lalu. lengkap dengan lampirannya seperti ijazah, riwayat hidup, rekomendasi, surat-surat penghargaan, piagam (jika ada) dan lain-lain.
 - Data hasil test interviu pada waktu diterima, dan hasil pelatihan sebelum penempatan serta informasi berupa interpretasi mengenai semua data tersebut.
 - Hasil audit SDM atau analisis pegawai (workforce analysis) sebagai data/informasi tentang keadaan SDM sekarang, yang secara periodik harus diperbaharui agar selalu menjadi data informasi terkini (up to date).
 - Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau Penilaian Kinerja (Job Performance Appraisal), sebagai data informasi yang dapat dipergunakan untuk memprediksi pengembangan SDM dimasa mendatang.
- b. Data informasi Informal yang terdiri dari :
 - Hasil pencatatan insidental tentang SDM yang dilakukan oleh atasan masing-masing yang sekaligus merupakan data informasi masa lalu dan sekarang.
 - Data yang diperoleh dari sumber-sumber yang relevan, seperti isteri/suami, teman sekerja, dan lain-lain sebagai data informasi masa lalu dan sekarang.

Semua data informasi tersebut dianalisis dan diklasifikasikan, disimpan, dipelihara yang menurut jenisnya dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Data informasi pribadi (biodata) yang mencakup: nama, tempat tanggal lahir (umur), alamat, ras, suku, kebangsaan, belum menikah/ menikah (nama suami/isteri, tanggal menikah, usia, bekerja/tidak bekerja), bagi duda/janda catatan nama mantan suami/isteri dan sebab perceraian seperti bercerai hidup atau meninggal dunia, jumlah anak dan lain-lain, data orang tua (nama, usia, alamat dan lain-lain, jumlah saudara kandung, sdr tiri/jika ada) dan lain-lain. Untuk keseragaman dan kemudahan penggunaannya, sebaiknya

- menggunakan formulir berupa formulir riwayat hidup yang dibakukan jauh lebih baik jika menggunakan format komputer.
- b. Data/informasi tentang kemampuan kerja, seperti pendidikan formal (tamat atau tidak tamat) perguruan tinggi lengkap dengan ceterangan program studi/jurusan, transkrip termasuk Indeks prestasi Kumulatif (IPK), hasil tes seleksi calon pekerja, kursus-kursus, pelatihan-pelatihan, keterampilan/keahlian spesialisasi, data tes inteligensi dan lain-lain.
 - c. Data tentang kepribadian, seperti hasil tes kepribadian (personality test), tes bakat (aptitude test), tes sikap (attitude test), tes kejujuran (polygraph), tes hubungan sosial, sifat-sifat, tinggi badan, berat badan, ciri-ciri khusus dan lain-lain. Jika tidak ada hasil tes tersebut dapat dilengkapi dengan data hasil pengamatan, keterangan orang tua, isteri/suami, teman akrab, data hasil pencatatan insidental dan lain-lain.
 - d. Data informasi tentang pengalaman kerja, bidang/jenis pengalaman dan lamanya, kepangkatan (senioritas), jabatan, pengembangan karier, pengalaman di luar bidang kerja seperti bidang sosial politik, sosial budaya, kemasyarakatan dan lain-lain.
 - e. Data informasi tentang prestasi kerja, baik yang menonjol maupun surat-surat penghargaan, terutama yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kegiatan organisasi, catatan kegagalan dalam bekerja dan lain-lain. Surat penghargaan mungkin dari organisasi tempat bekerja, organisasi lain, pemerintah, dan badan-badan di bidang ekonomi di dalam dan di luar negeri. Di samping itu juga termasuk di dalamnya berupa hasil penilaian kinerja/ penilaian pelaksanaan pekerjaan, yang menunjukkan kelebihan dan kekurangan dalam bekerja.
 - f. Data informasi tentang aktivitas-aktivitas di dalam dan di luar organisasi yang berhubungan atau tidak dengan tugas pokok dalam bekerja, seperti pen gurus serikat pekerja, partai politik, olah raga, keagamaan, kesenian dan kebudayaan, organisasi sosial ke:nasyarakatatan dan lain-lain.
 - g. Data informasi mengenai kesehatan fisik, termasuk penyakit yang pernah atau sedang diderita (terutama yang berpengaruh pada pegawaian).
 - h. Informasi mengenai kehidupan keluarga, seperti harmonis atau tidak hubungan sbagai suami- istcri. ayah-ibu-anak. beban

ekonomi keluarga khususnya jika ada orang lain yang menjadi tanggungan (orang tua, mertua, keponakan dan lain-lain), isteri bekerja atau tidak. Tingkat pendidikan isteri, gaya hidup keluarga dan lain- lain

- i. Informasi tentang gaji dan penghasilan lainnya, termasuk tunjangan, insentif, bonus, fasilitas organisasi, misal: kendaraan, perumahan, dan lain-lain.
 - j. Informasi mengenai kasus penting yang pernah dikenai sanksi/ hukuman yang pernah dialami, disiplin, pelanggaran hukum di masyarakat, perselisihan perburuhan dan lain-lain.
 - k. Informasi mengenai hobby, kebiasaan (seperti kikir, pemboros dan lain-lain), usaha lain untuk menambah penghasilan (mengajar/ memheri kuliah), sedang meneruskan pendidikan, organisasi keluarga, kecenderungan untuk pindah ke organisasi lain, cara menggunakan waktu senggang/hari libur.
 - l. Informasi-informasi khusus berupa hasil pencatatan atasan mengenai kemampuan bekerja sama (tim kerja), moral, sikap sosial, reputasi dalam bergaul di organisasi dan di lingkungan tempat tinggal, di masyarakat (peminum, pemabuk, penjudi, pemarah atau bukan dan lain-lain), kreativitas, inisiatif, kesediaan menolong dan lain-lain.
 - m. Data informasi lain yang dipandang perlu.
3. Pengelolaan Data Sistem Informasi SDM

Data informasi di dalam Sistem Informasi SDM dapat digunakan untuk melaksanakan kegiatan Perencanaan SDM, terutama untuk menetapkan persediaan (supply) SDM Internal, sebagai usaha menggunakan SDM yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien, sebelum memprediksi kebutuhan/permintaan (demand) SDM. Di samping itu di dalam sistem Informasi SDM dapat diperoleh data tentang SDM yang sukses dalam melaksanakan pekerjaan jabatannya yang dapat digunakan untuk merancang promosi, kegiatan suksesi dan lain-lain. Data informasi dapat digunakan juga untuk merumuskan kualifikasi jabatan pekerjaan yang terdapat dalam struktur organisasi, sehingga sewaktu- waktu terjadi kekosongan, dapat dipergunakan sebagai persyaratan dalam mencari penggantinya, baik dari sumber internal maupun eksternal. Sistem Informasi SDM sebagai bagian dari Sistem Informasi Manajemen, sangat penting bagi organisasi berskala besar dan menengah atau pada perusahaan pusat yang mempunyai

banyak cabang, yang pekerjanya berjumlah puluhan atau ratusan ribu orang yang sebagian besar tidak mungkin berkomunikasi aktif dengan pimpinan SDM, para pimpinan lainnya dan dengan pimpinan puncak. Kesulitan mengenali setiap SDM dengan baik secara langsung, hanya dapat diatasi melalui penggunaan informasi yang terdapat di sistem Informasi SDM yang akurat. Dengan mengetahui data informasi tentang setiap SDM secara tidak langsung, maka semua pimpinan khususnya pimpinan puncak, dapat melakukan pengambilan keputusan secara tepat mengenai setiap SDM (misalnya, dalam membuat keputusan promosi, pindah, demosi, penyelesaian konflik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, dan lain-lain). Dari data dan informasi dalam Sistem Informasi SDM tersebut jelas bahwa departemen SDM yang menjadi pengelola harus mampu merahasiakannya, karena banyak yang menyangkut kehidupan pribadi SDM. Kunci utama sebagai orang-orang penting dan terhormat di organisasi. Oleh karena itu Manajemen Puncak harus menunjuk dan mengangkat seorang atau lebih penanggung jawab dan pelaksana Sistem Informasi SDM yang dapat dipercaya dan jujur serta memiliki kemampuan untuk merahasiakannya. Para petugas tersebut dengan tegas hanya membolehkan penggunaannya oleh yang berwenang berdasarkan ketentuan Pimpinan Puncak. Tidak memberikan data informasi tentang SDM secara tertulis, kecuali pada Pimpinan Puncak, bahkan tidak membenarkan semua pihak yang tidak berwenang mengetahuinya meskipun secara tidak tertulis, karena kerahasiaan data informasi merupakan hak asasi SDM masing-masing yang harus dilindungi. Untuk menjaga kerahasiaan tersebut, sebaiknya dikelola dengan menggunakan komputer dengan kode-kode yang dirahasiakan pula. Dalam pengelolaannya ada beberapa data informasi yang harus diperbaiki atau disesuaikan setiap terjadi perubahan atau perkembangan.

C. Sistem Informasi Perencanaan SDM

Sistem informasi perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi pegawai dan pekerjaannya. Pimpinan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus sesuai dengan kebutuhan manajemen dalam mengambil

keputusan strategis maupun operasional. Sistem informasi perencanaan SDM dapat dikembangkan pada komputer mikro (microcomputer), sehingga staf-staf personalia dapat dengan mudah mengakses semua data pegawai yang sangat membantu dalam mengatasi permasalahan personalia. Salah satu kegunaan Sistem informasi perencanaan SDM adalah untuk pengembangan inventaris SDM. Sistem SDM terpadu mensyaratkan 2 (dua) jenis informasi sebelum rencana-rencana kerja dilaksanakan, yaitu:

1. Penilaian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman dan aspirasi karir atas pegawai yang ada.
2. Prakiraan atas kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Informasi tersebut harus saling melengkapi satu sama lain, inventaris dari tenaga ahli yang tersedia saat ini tidak berfungsi untuk tujuan perencanaan, kecuali informasi tersebut dianalisis untuk kebutuhan mendatang. Sebaliknya, prakiraan sumber daya tidak berguna kecuali informasi tersebut dapat dievaluasi berdasarkan suplai pegawai secara internal dalam saat ini maupun saat mendatang. Hanya pada keadaan tersebut dapat dimulai rencana-rencana kerja untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang diperkirakan akan muncul.

Kegunaan utama inventaris SDM harus ditetapkan di awal pengembangan konsep perencanaan SDM. Beberapa tujuan yang lazim atas inventaris SDM adalah mengidentifikasi kandidat untuk promosi, rencana suksesi manajemen, penugasan khusus, rotasi kerja, training, rencana kompensasi, perencanaan karir, maupun analisis organisasi. Laporan SDM harus menyajikan informasi yang dianggap perlu dalam membuat suatu keputusan manajemen.

Laporan ini terbagi atas tiga :

1. Laporan Operasional yang digunakan dalam manajemen harian.
2. Laporan Peraturan yang disyaratkan oleh Pemerintah.
3. Laporan Analisis yang digunakan untuk analisis riset penelitian.

D. 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.

1. 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 :

- Philosophy organisasi (visi, misi, tujuan dan strategi).
- Tujuan fungsi manajemen SDM (proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan lain-lain harus dilakukan secara tepat).
- Strategi-strategi manajemen SDM (meningkatkan partisipasi SDM, menciptakan komitmen terhadap organisasi, menciptakan kepuasan kerja).

Tipe perencanaan strategik SDM harus disesuaikan dengan kategori organisasi:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

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

- Proyeksi jumlah pegawai yang dibutuhkan (forecasting of employees).
- Identifikasi jumlah SDM yang tersedia dalam organisasi (HR Audit).
- Analisis keseimbangan antara penerimaan & penawaran (suplay demand).
- 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 & financial policy, dengan menggunakan beberapa metode forecasting, diantaranya:

- 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.

- 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 siklus organisasi yang sangat tidak menentu.

2. Estimasi Sumber Internal

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

- 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.

- 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.

- Replacement Chart

Bagan yang menunjukkan tenaga-tenaga potensial dengan kualifikasi kemampuan tertentu yang siap menggantikan kedudukan pimpinan di atasnya jika terbuka peluang pergantian jabatan.

- Analisis Markov

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 persediaan 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 :

- Tipe I, keputusan manajemen betul, yaitu dapat menjangking dan menerima calon kandidat yang kemudian sukses (sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat).
- 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).
- Tipe III, keputusan manajemen salah, yaitu menolak calon, padahal calon tersebut adalah calon yang tepat (sistem rekrutmen dan seleksi yang kurang baik).
- 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.

E. 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 pe!atihan 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 IV

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 intemasional, persaingan domestik dan intemasional (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 ditembusdiraih, 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 menghindari 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 di antara 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:

- Jumlah penduduk
- Perluasan pegawai
- Pegawai perempuan
- 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 penghargaan 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 :
 - 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.
 - 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:

- Memperoleh perasaan berprestasi dari pekerjaan mereka.
- Memperoleh peluang yang banyak untuk dikembangkan.
- Memperoleh pengakuan.
- 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 dan kemampuan 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 menunut 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:

- Tingkat perubahan kondisi organisasi yang semakin cepat dan tidak pasti.
- Peningkatan biaya bersamaan dengan tekanan persaingan.
- Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut skill baru.
- Organisasi yang semakin kompleks serta semakin flat, clean, dan flexible.
- Perubahan demografi pegawai.
- Faktor eksternal seperti berbagai aturan perundang-undangan.
- 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:

- Membuat sistem perencanaan yang lebih fleksibel dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu.

- 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.
3. Melibatkan pimpinan lini pada masalah-masalah sumber daya manusia (involving line managers)
- Beberapa masalah sumber daya manusia yang involving line managers meliputi:
- Masalah persaingan biaya; menjaga biaya pegawai tetap rendah.
 - Pendelegasian; melalui peningkatan kapasitas pegawai dalam bertindak.
 - Perubahan organisasional; memunculkan masalah sumber daya manusia seperti sentralisasi dan desentralisasi.
 - Peningkatan daya saing; bagaimana sumber daya manusia membantu organisasi melaksanakan orientasi customer service.
 - Keefektifan Organisasional; bagaimana membangun organisasi yang fleksibel, efisien, ada interdependensi, dan team work yang efektif.
 - Kompetensi pegawai; bagaimana meningkatkan kompetensi pegawai.
 - Pengelolaan diversitas pegawai; bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas & motivasi pegawai melalui perbedaan yang ada.
 - 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:

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

2. Integrated approach

Pendekatan ini meliputi integrasi antara:

- General management dan perspektif fungsional SDM.
- Perspektif pimpinan lini dan staf mengenai pengelolaan SDM.
- Perspektif organisasi dan pegawai serta unsur- unsur pokok lainnya.
- Perspektif unit-unit organisasi/divisi dengan organisasi secara keseluruhan.
- Perspektif lingkungan internal dan eksternal.

D. Pengembangan Strategi Perencanaan SDM

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability, seperti :

- Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.
- Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
- Mengembangkan “sense of urgency” dan komitmen untuk bertindak.
- Fokus strategik pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi sumber daya manusia dan mengembangkan bakat staf SDM.

1. Strategi Perencanaan SDM Organisasi di Masa Depan

- 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.
- Pimpinan lini dan departemen sumber daya manusia saling berbagi tanggungjawab dan kegiatan, dalam konteks pimpinan lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih pimpinan dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para pimpinan berhubungan dengan HR concerns

2. 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):

- Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
- Kedua, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interest group yang memiliki power.
- 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.
- 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.

3. 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 akal 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:

- 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
 - 4) 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 internasional, masalah politik, demografis, ketrampilan, teknologi maupun sikap pegawai.

4. Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia

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

- a. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi
- b. Organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar pegawai.

E. 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. Teknik-teknik 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 :
 - Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM.
 - Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh pegawai berbasis kontinuitas.
 - 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:
 - Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan pegawai.
 - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - Dalam pengawasan pencapaian “equal opportunity target” dalam hal gender atau ras.
 - 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 ditunjukkan 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 ditunjukkan untuk :

- Mengidentifikasi posisi penting dalam manajemen. Mengidentifikasi lowongan jabatan pada posisi yang tersedia, termasuk posisi baru yang muncul dari perencanaan strategik.

- 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 Tabel 3. di bawah ini :

Tabel 3: Perencanaan Suksesi Menuju Manajemen Suksesi

DIMENSI	PERENCANAAN SUKSESI	MANAJEMEN SUKSESI
lingkungan organisasi	Stabililas	Perubahan dengan cepat
Orientasi korporasi	<i>Deliberate</i> -Terencana	Opportunistic
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

DIMENSI	PERENCANAAN SUKSESI	MANAJEMEN SUKSESI
<i>Locus of responsibility</i>	Korporasi	Bersama
Pemilihan kelompok	Internal	Eksternal dan internal
Kriteria pemilihan.	Ketrampilan dan pengalaman	Kompetensi dan jaringan kerja

Sumber: Leidman, Bruer & Maki, 1996, Succession Management:



BAB V

Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM, yang ada dalam organisasi. Peralatan tidak dapat beroperasi efisien bila SDM-nya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang/ investasi dalam teknologi hanya memberi keunggulan kompetitif terbatas. Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia, tidak dapat ditunda. Semakin disadari bahwa ancaman terbesar terhadap stabilitas perekonomian adalah angkatan kerja yang tidak siap menghadapi tantangan ke depan.

Pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel, adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, begitu pula pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar. Dalam kaitan ini, yang dikembangkan adalah pengetahuan SDM, baik secara konseptual maupun teoritis. Pengembangan pengetahuan untuk memperbesar kemampuan SDM dalam melaksanakan tugasnya.

A. Pengertian Pengembangan

Pengembangan manajemen adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi/ meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi. Kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya di masa yang akan datang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara karyawan merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi. Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan karyawan melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam human capital/modal manusia.

Pengertian pengembangan, tidak lepas dari pembahasan strategi pengembangan manajemen kualitas, karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas diantaranya mengacu pada pemberdayaan karyawan dan pendidikan serta pelatihannya. Pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa aktivitas dilakukan. Pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya. Dalam menghadapi tantangan, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam human capital. Investasi terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam human resource development, adalah pengeluaran yang ditunjukkan pada peningkatan kapasitas produktif manusia. Justifikasi logis pengeluaran adalah pegawai yang sehat, terdidik, dan terampil akan menjadi pegawai produktif. Untuk mengadakan pelaksanaan pengembangan pegawai, dibedakan pegawai yang bekerja di bidang teknis operasional dan pegawai yang bekerja di bidang manajerial. Pengembangan

masing-masing pegawai berbeda, aspek materi pengembangan dan cara pengembangannya.

B. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan pegawai menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Pengembangan karier berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama bekerja.

Pengembangan dan pelatihan perlu dilaksanakan, agar:

1. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan dapat lebih mendalam
2. Perkembangan organisasi lebih baik
3. Sasaran organisasi dapat mudah segera dicapai
4. Ada kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
5. Informasi yang disampaikan organisasi lebih mudah
6. Kesulitan yang dihadapi organisasi dapat diminimalisir
7. Hubungan organisasi dengan lingkungan dapat lebih baik
8. Kebijakan yang berlaku dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan baik
9. Sistem dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas lebih baik
10. Perilaku pegawai dapat lebih mendukung tuntutan organisasi

Apabila pengembangan SDM tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala:

1. Pegawai sering buat kesalahan dalam bekerja
2. Pegawai tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja seperti tuntutan pada uraian pekerjaan
3. Mempunyai pola pikir sempit
4. Tidak mampu menggunakan peralatan lebih canggih dalam bekerja
5. Tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin
6. Produktivitas kerja tidak meningkat
7. Kesenambungan organisasi tidak bisa/ sulit dipertahankan
8. Rasa kepedulian rendah di kalangan SDM terhadap organisasi
9. Organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan SDM terus-menerus

10. Organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Pengembangan pegawai adalah upaya mendorong kinerja yang lebih baik dalam peran yang tengah dijalani, selain juga kemampuan mendukung di lingkungan kegiatan yang baru lebih menantang. Organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif, dan menjadi lebih sulit ditiru, sehingga organisasi akan lebih fleksibel dalam menerima gagasan baru yang lebih produktif. Pengembangan pegawai dalam organisasi tidak saja dapat dilakukan melalui pelatihan, tetapi dapat pula melalui pemberian tugas-tertentu. Tugas yang diberikan kepada pegawai, tugas yang menghendaki pengembangan potensi diri pegawai sendiri. Untuk mendorong pegawai yang diberi tugas adalah kesadaran bahwa pimpinan organisasi memberi kepercayaan lebih besar kepadanya untuk berbuat dan memperlihatkan prestasi kerjanya.

C. Manfaat dan Tujuan Pengembangan SDM

1. Manfaat pengembangan SDM

- a. Menaikkan rasa puas pegawai
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidakhadiran dan turnover pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e. Menaikkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
- h. Mengurangi keluhan pegawai
- i. Mengurangi kecelakaan
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
- l. Memperbaiki moral pegawai
- m. Menimbulkan kerja sama lebih baik. (Proctor, dalam Manulang, 1982: 14)

2. Manfaat pengembangan SDM bagi Organisasi

- a. Organisasi akan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
- b. Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan

- c. Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan
- d. Program organisasi tidak ketinggalan dari pesaingnya
- e. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai (individual dan kelompok)
- f. Mekanisme organisasi lebih fleksibel dalam menggunakan teknologi baru
- g. Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien
- h. Organisasi dapat mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan lebih tinggi.

3. Tujuan Pengembangan SDM

- a. Produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
- b. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
- c. Mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
- e. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik penting.
- f. Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya.
- g. Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
- h. Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.
- i. Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik. 10. Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan
- j. Akan memberi manfaat yang baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kompensasi secara tidak langsung. Kompensasi disini merupakan semua balas jasa yang diterima pegawai dari organisasi/ perusahaan sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada organisasi/ perusahaan. Pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang berkaitan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu pegawai didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15. Tanggal 13 September 1974, “Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila”.

Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Tujuan pengembangan SDM:

1. Produktivitas Kerja. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan akan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Kerusakan. Mengurangi kerusakan barang, produksi mesin, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. Pelayanan. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik penting bagi perusahaan.
6. Moral. Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. Karier. Kesempatan meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual. Manajer semakin cakap dan cepat mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill telah lebih baik.
9. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer lebih baik, human relation lebih luwes, motivasinya lebih terarah, sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. Balas Jasa. Balas jasa (gaji, upah, insentif, benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.
11. Konsumen. Memberi manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang/pelayanan lebih bermutu.
12. Pengembangan karyawan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

D. Metode Pengembangan SDM dititik beratkan pada metode latihan

1. Metode latihan bagi karyawan non managerial:

- a. On the job method (dalam pekerjaan):
- b. On the job (dalam pekerjaan);
- c. Apprenticeship (magang)
- d. off the job method (di luar pekerjaan)

2. Metode latihan bagi karyawan managerial:

- a. On the job method (dalam pekerjaan)
 - Belajar dari pengalaman;
 - Coaching (pelatihan)
 - Understudy (magang);
 - Position rotation/Tour of duty;
 - Proyek khusus dan task force (kekuatan khusus)
 - Penugasan dalam bentuk panitia;
 - Bacaan selektif;
- b. Off the job method (di luar pekerjaan):
 - Kursus;
 - Role playing (bermain peran)
 - Simulasi
 - Activity training (latihan kerja);
 - Latihan;

- Special meeting (pertemuan khusus)
- Multiple management (managememen penggandaan)

Tujuan kegiatan analisis kebutuhan pengembangan SDM (pendidikan dan pelatihan), antara lain untuk mencari/mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Untuk mempertajam analisis ini seyogianya ditunjang survei penajagan kebutuhan. Tahap ini umumnya mencakup tiga jenis analisis, yaitu:

1. Analisis Organisasi

Analisis ini menyangkut pertanyaan: di mana/bagaimana personal di dalam organisasi memerlukan pelatihan? Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat dan perlengkapan yang dipergunakan.

2. Analisis Pekerjaan (job analysis)

Analisis ini menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan/diberikan dalam diklat agar karyawan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis untuk memperoleh informasi tentang:

- a. Tugas yang harus dilakukan karyawan
- b. Tugas yang telah dilakukan pada saat itu
- c. Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum/tidak dilakukan karyawan.
- d. Sikap pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan baik.

Untuk memperoleh informasi ini, dapat dilakukan melalui tes personal, wawancara, rekomendasi, dan evaluasi rekan sekerja.

3. Analisis pribadi

Analisis ini menjawab pertanyaan: siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta apa macamnya? Untuk hal ini, diperlukan waktu mengadakan diagnosis lengkap tentang tiap personal mengenai kemampuan mereka. Teori ini berangkat dari faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang disingkat "ACHIEVE" kinerja:

- a. Ability (kemampuan pembawaan)
- b. Capacity (kemampuan yang dapat dikembangkan)
- c. Help (bantuan untuk terwujudnya kinerja)
- d. Incentive (insentif material dan non material)
- e. Environment (lingkungan tempat kerja karyawan)
- f. Validity (pedoman/petunjuk, uraian kerja)
- g. Evaluation (umpan balik hasil kerja)

4. Langkah Dalam Pengembangan SDM

- a. Penentuan kebutuhan
- b. Penentuan sasaran
- c. Penentuan program
- d. Identifikasi prinsip belajar
- e. Pelaksanaan program
- f. Penilaian pelaksanaan program

Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, seyogianya dilakukan evaluasi, yang mencakup :

1. Organisasi terhadap proses:
 - a. Organisasi penyelenggaraan diklat, (administrasi, konsumsi, ruangan, petugas, dll)
 - b. Penyampaian materi diklat, (relevansi, kedalaman, pengajar, dll)
2. Evaluasi terhadap hasilnya, mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan dikuasai/ diserap peserta diklat.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi/ menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan penilaian prestasi kerja”

 - a. Perbaikan prestasi kerja
 - b. Penyesuaian kompensasi
 - c. Keputusan penempatan
 - d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
 - e. Perencanaan dan pengembangan karier
 - f. Penyimpangan proses staffing
 - g. Ketidakkakuratan informasi
 - h. Kesalahan desain pekerjaan
 - i. Kesempatan kerja yang adil
 - j. Tantangan eksternal

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuranyang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilai yang umum terjadi:

- a. Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.

- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Banyak penilai tidak suka menilai karyawan sebagai yang efektif/ tidak efektif, dan sangat baik/sangat jelek sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
- c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan.
- d. Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang/ kelompok bisa mengubah penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir. Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi kegiatan karyawan paling akhir.

E. Metode Penilaian Prestasi Kerja

1. Metode Penilaian berorientasi Masa Lalu

Rating scale. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi

- a. Checklist. Metode penilaian ini untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat/kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.
- b. Metode peristiwa kritis. Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik/sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis.
- c. Metode peninjauan lapangan. Agar tercapai penilaian lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan
- d. Tes dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- e. Metode evaluasi kelompok.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

- a. Penilaian diri
Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku

defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis

Penilaian ini umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi lainnya.

c. Pendekatan management by objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan/sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Dengan menggunakan sasaran, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama.

d. Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu y.a.d. banyak perusahaan besar mempunyai pusat penilaian.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan evaluasi atas prestasi kerja karyawan pada waktu y.a.d. Bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi.

Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberi kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja pada masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberi umpan balik melalui beberapa pendekatan.

1. Tell-end-sell approach

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk karyawan baru.

2. Tell-and-listen approach

Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja. Ini untuk mengatasi reaksi dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

3. Problem solving approach

Mengidentifikasi masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling, upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran prestasi kerja di waktu y.a.d).

Agar wawancara evaluasi berlangsung efektif, pewawancara/ penilai perlu memperhatikan pedoman berikut:

1. Tekanlah pada aspek positif prestasi kerja karyawan.
2. Beritahukan karyawan bahwa periode evaluasi untuk meningkatkan prestasi kerja, bukan untuk menegakkan disiplin.
3. Selenggarakan periode review prestasi kerja secara pribadi dengan gangguan sedikit mungkin.
4. Review prestasi kerja secara formal minimal setiap tahun, dan lebih sering bagi karyawan baru/ yang berprestasi jelek.
5. Ajukan kritik spesifik, bukan umum, dan tidak jelas.
6. Pusatkan kritik pada prestasi kerja, bukan pada karakteristik kepribadian.
7. Tetap tenang dan tidak berdebat dengan orang yang sedang dievaluasi.
8. Identifikasikan kegiatan khusus yang dapat dilakukan karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja.
9. Tunjukkan keinginan penilai untuk membantu usaha karyawan dan perbaiki prestasi kerja.
10. Akhiri periode evaluasi dengan menekankan aspek positif prestasi kerja karyawan.

Melakukan pembinaan SDM sangat penting bagi perusahaan yang menghendaki cepat dan terjaminnya kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Proses pembinaan SDM harus dilakukan terus menerus sehingga menjadi kebiasaan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas di perusahaan.

Tegaknya disiplin tergantung pada semua orang yang ada dalam perusahaan, Karena ia akan melibatkan semua orang, yaitu orang-orang yang ingin teratur dan terjamin kepentingannya dalam bekerja. Oleh karena itu, karyawan harus memberikan partisipasinya untuk tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan hubungan kerja antara karyawan dan antar karyawan dengan atasan atau dengan bawahan. Hubungan kerja perlu dibina, agar karyawan dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga hubungan batin yang bersifat non- formal.

Sasaran pembinaan hubungan kerja dalam perusahaan adalah terciptanya kerja sama yang kompak dan harmonis antara SDM yang ada.

Adanya kerja sama antar-SDM merupakan bukti keberhasilan pimpinan dalam melakukan pembinaan hubungan kerja dalam perusahaan.

Konflik berarti pertarungan, perselisihan dan konsensus adalah kesepakatan dalam hidup bersama, atau hidup berkelompok. Kedua istilah ini merupakan kata benda abstrak yang masing-masing berperilaku seperti dua lengan timbangan yang terdapat di kiri dan kanan neraca. Ketika konflik membesar maka konsensus turun. Sebaliknya di saat konflik turun maka konsensus meninggi. Konflik dan konsensus selalu terdapat dalam hubungan antara manusia.

Pembinaan moral dan kegairahan kerja SDM perlu dilakukan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja tinggi penuh gairah. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan kreatif.

Pegawai yang puas, belum tentu terdorong untuk berprestasi, karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, tetapi terletak pada faktor lain, misalnya imbalan yang diperolehnya. Mungkin terjadi, bahwa seseorang merasa “puas” dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian, dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor apa yang dijadikan sebagai alat ukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai. Artinya menjadikan kepuasan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif/ negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketanggungan manajer. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Motif adalah daya pendorong/tenaga pendorong yang mendorong manusia bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Incentive adalah alat motivasi, sarana motivasi, atau sarana yang menimbulkan dorongan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah: atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tak nampak yang memberi kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku

dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat juga diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan tidak cukup hanya menilai kinerja dan prestasi kerja yang dilaksanakan setiap tahun/ setiap periode tertentu, tetapi perlu melakukan pengukuran motivasi kerja, kepuasan kerja. Kewajiban setiap pemimpin mendorong dan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Prestasi pegawai, terutama ditentukan kemampuan dan daya dorong. Daya dorong dipengaruhi faktor internal, yaitu dari diri seseorang dan faktor eksternal yaitu hal dari luar/ dari lingkungan sekitar. Motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku. Teori motivasi yang dikemukakan ahli, bermula dari *move* (bahasa latin), sama dengan *to move* (bahasa Inggris) berarti mendorong/ menggerakkan. Dalam pemberian motivasi terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya. Komponen dorongan berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. (Stokes, 1966: 92) Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan/ organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi. Pemberian kompensasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, diantaranya :

1. Metode Tunggal : metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misal:

pegawai negeri ijazah formal S-1 maka golongannya ialah III- A, untuk setiap bagian sama.

2. Metode jamak : metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti: ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada, terdapat pada perusahaan swasta yang di dalamnya masih terdapat diskriminasi.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan:

- a. Sistem waktu
- b. Sistem hasil
- c. Sistem borongan

F. Kompensasi Pelengkap (Fringe Benefits)

1. Merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefits” dan program pelayanan karyawan untuk mempertahankan keberadaan karyawan organisasi dalam jangka panjang.
2. Kalau upah gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan prestasi kerja.
3. Fringe benefit merupakan kompensasi tidak langsung karena tidak langsung berkaitan prestasi kerja.
4. Program penyediaan “fringe benefits” berkembang pesat terutama karena :
 - a. Perubahan sikap karyawan.
 - b. Tuntutan serikat karyawan.
 - c. Persaingan yang memaksa perusahaan menyediakan benefits menarik dan menjaga karyawannya.
 - d. Persyaratan yang ditetapkan pemerintah.
 - e. Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Evaluasi jabatan adalah usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan lain yang ada dalam organisasi. Penggunaan evaluasi jabatan akan menghilangkan/minimal mengurangi keluhan karyawan, khususnya yang berkenaan sistem pengupahannya. Berarti memperbaiki hubungan dengan pihak buruh/ memperbaiki labour management relations. Menyederhanakan sistem administrasi pengupahannya. Informasi yang terkumpul dalam proses

analisis dan penyusunan deskripsi jabatan dapat digunakan memperbaiki sistem seleksi, latihan, pemindahan, promosi dan tindakan kepersonaliaan lain. Ini berarti menghemat biaya pelaksanaan kegiatan.

Dalam penerapan evaluasi jabatan, kecuali faktor biaya dan unsur bisa di dalam penelitian, kiranya kesadaran karyawan untuk memahami apa tujuan evaluasi jabatan sangat menentukan kelancaran penerapan sistem. Justru pada unsur inilah letak kesulitan sering dialami perusahaan yang ingin menerapkan evaluasi jabatan. Hasil dari analisa jabatan biasa disebut deskripsi jabatan: catatan sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu didasarkan kenyataannya. Dari deskripsi jabatan yang ada, bisa disusun spesifikasi jabatan, suatu catatan kualitas yang diperlukan seorang personal untuk memangku jabatan tertentu. Setelah diketahui spesifikasi jabatan maka perlu diadakan penggolongan jabatan. Sebelum dimulainya penilaian jabatan, perlu terlebih dahulu diadakan penyebaran ide sehingga semua karyawan memahami dan memaklumi evaluasi jabatan.

Untuk karyawan produksi pada saat hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai sistem pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan :

1. “piecerate” (unit yang dihasilkan).
2. “timebonuses” (premi berdasarkan waktu).

Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi, di sini akan dibicarakan sistem upah insentif untuk ‘White collar worker’, yaitu untuk karyawan penjualan (sales personal) dan tenaga pimpinan (executive personal).

- Pertama : Insentif untuk karyawan penjual
- Kedua : masalah yang berhubungan dengan insentif penjualan Ketiga : Insentif untuk tenaga pemimpin
- Mutasi/ pemindahan: kegiatan pimpinan organisasi untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat/sejajar. Mutasi/ pemindahan merupakan kegiatan rutin organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip “the right man in the right place”. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, tidak mempunyai arti bahkan mungkin justru merugikan organisasi.

Mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi/ status pegawai dalam organisasi. Karena mutasi merupakan

kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka mutasi merupakan salah satu cara paling baik untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi. Mutasi dijalankan organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif, efisien. Agar mutasi dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi maka perlu ada evaluasi pegawai secara terus-menerus dan objektif. Mutasi pegawai banyak terjadi karena atas keinginan organisasi.

Mutasi kegiatan yang berhubungan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu, dengan tujuan agar pegawai memperoleh kepuasan kerja dan dapat memberi prestasi dan kontribusi kerja maksimal pada organisasi. Pegawai yang telah bekerja lama di suatu unit, pada suatu waktu akan jenuh/ bosan. Rasa bosan bila tidak dicarikan jalan keluar, dapat mengarah menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja, sehingga produktivitas kerja menurun. Pimpinan organisasi harus memperhatikan situasi tidak menguntungkan ini, dan berusaha memutasi pegawai ke tempat lain. Tindakan bijaksana yang harus dilakukan manajemen SDM adalah memindahkan pegawai ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan, sesuai kualifikasi, kemampuan dan keinginan pegawai bersangkutan. Pegawai memperoleh kepuasan kerja maksimal dan dapat memberi keluaran produktif sesuai target organisasi.

Berdasarkan deskripsi jabatan, dibuat syarat jabatan. Syarat jabatan merupakan informasi tentang syarat yang diperlukan bagi setiap pegawai agar dapat memangku jabatan dengan baik. Jabatan berupa syarat pendidikan (misal: SLTA, S1, S2 dan S3), syarat kesehatan (misal: tidak berkaca mata, tidak sakit paru-paru, tidak buta warna), syarat lain (misal: belum menikah, mempunyai kepribadian tertentu). Mutasi/pemindahan merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip “the right man in the right place”, sehingga mutasi yang dijalankan oleh organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif efisien. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan mungkin akan merugikan organisasi bersangkutan. Dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pertimbangan matang. Tujuan mutasi agar pekerjaan dapat dilaksanakan lebih efektif efisien. Alih tugas adalah penempatan seorang pegawai pada tugas baru dengan tanggung jawab,

hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini bekerja. Alih tempat adalah seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sama/ sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama. Hanya secara fisik, lokasi tempat bekerja lain dari yang sudah pernah ditempati pegawai bersangkutan. Mutasi merupakan perubahan pada diri pegawai. Mungkin saja pegawai dalam bekerja terus belajar, sehingga pada suatu waktu berhasil mendapat ijazah sarjana misalnya. Perubahan tingkat pendidikan pegawai tersebut mungkin perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan bagi yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan lain. Pemberian kesempatan pada pegawai untuk meraih prestasi diluar organisasi harus menjadi perhatian bagi organisasi untuk dapat menghargainya, karena yang bersangkutan belajar tanpa biaya organisasi. Menghargai prestasi pegawai seperti ini mungkin jauh lebih mudah dan murah daripada menugaskan pegawai mengikuti pendidikan ke lembaga diluar organisasi. Tujuan mutasi dengan maksud pemindahan pegawai pada tempat yang tepat, agar pegawai bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja tinggi dan dapat menunjukkan prestasi lebih tinggi lagi. Pemindahan semacam ini dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri/ karena kehendak organisasi/ perusahaan. SDM yang dimutasikan berarti mereka diberi kesempatan meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas kerjanya, mengembangkan kariernya. Mutasi dapat menghilangkan rasa jenuh dalam melaksanakan tugas dan beralih ke kondisi kerja baru. Mutasi terjadi, bisa karena SDM kurang mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya, untuk itu pegawai dimutasikan agar kemampuan yang bersangkutan dapat berkembang. Mutasi untuk menjamin kepercayaan SDM bahwa manajemen memberi perhatian besar terhadap pengembangan diri maupun kompensasi yang harus diberikan. Mutasi juga bertujuan untuk menggantikan tugas dan pekerjaan pegawai yang meninggal dunia, keluar dari pekerjaan, atau karena kondisi fisik dan psikis pegawai sudah tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang ada. Perpindahan pegawai dari satu bidang tugas ke tugas lain yang tingkatannya hampir sama (gaji, tanggung jawab, struktur). Dengan memindahkan pegawai ke bidang kerja tertentu bukan promosi dan demosi, pimpinan dapat melakukan perbaikan pemanfaatan SDM yang ada. Dengan memindahkan

pegawai ke tempat lain yang masih sama tingkat jabatannya, dapat menambah tingkat pengetahuan, pengalaman, keahlian dan sebagainya dalam perspektif yang berbeda. Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaan sesuai dengan hasil yang diinginkan. Pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Penyimpangan/kesalahan terjadi/tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan, tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai. Pegawai yang selalu mendapat pengarahan/bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan/penyimpangan lebih sedikit dibanding karyawan yang tidak memperoleh bimbingan. Pengawasan adalah proses pengamatan kegiatan operasional untuk lebih menjamin bahwa penyelenggaraannya sesuai rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan tindakan membandingkan apa yang ada dengan apa yang seharusnya. Karena antara kedua hal tersebut sering terjadi penyimpangan, maka pengawasan bertugas mensinyalirnya. Apakah tugas pengawasan selesai dengan mensinyalir adanya deviasi antara apa yang diinginkan dan apa yang terjadi.

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian terus-menerus, dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif efisien sesuai rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawas mempunyai peran penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan dekat dengan pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian besar tergantung kepada efektifnya ia bergaul dengan mereka. Karena itu, berarti setiap pimpinan memiliki fungsi yang melekat di dalam jabatannya untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan/pada personel yang melaksanakan pekerjaan, sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Fungsi pengawasan: menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat diambil, sehingga organisasi kembali ke jalan yang sebenarnya. Sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan adalah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata.

Tujuan pengawasan melekat (waskat) : “terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan atasan langsung.

Tujuan pengawasan melekat: terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas umum perintahan dan pembangunan berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui kegiatan nyata yang diupayakan oleh pimpinan.

Pemberdayaan pegawai merupakan salah satu strategi untuk mewujudkan pegawai yang unggul dalam kinerjanya. Dengan pemberdayaan, pegawai akan menunjukkan lebih mempunyai otonomi untuk berinisiatif, semakin produktif, dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas.

G. Assesment Center dan Gugus Kendali Mutu (GKM)

Assesment center merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau Knowledge, Skills, and Ability (KSA).KSA seseorang akan terpolakan dalam suatu tingkah laku yang didemonstrasikan pada saat pelamar menyelesaikan tes kemampuannya. (Latham, 2001: 649) Sebelum melakukan assesment center, terlebih dahulu melakukan analisis pekerjaan. Dengan melakukan analisis pekerjaan akan mendapat profil dari suatu pekerjaan yang meliputi dimensi apa saja yang dibutuhkan supaya seseorang sukses dalam pekerjaan. Dimensi meliputi: pengetahuan dan keahlian, perilaku dan motivasi. Jadi dengan melakukan analisis pekerjaan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (dimensi).

Gugus kendali mutu merupakan mekanisme formal dan dilembagakan, bertujuan mencari pemecahan persoalan dengan memberik tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam proses pengkajian bersama untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. (Chiu et.al, 1992:8).

Gugus kendali mutu/ Quality Control Circle (QCC): sekelompok karyawan yang mempunyai pekerjaan sejenis, secara sukarela membentuk kelompok untuk membahas dan memecahkan masalah pekerjaan dengan tujuan meningkatkan mutu pekerjaan. Dalam kegiatan gugus kendali

mutu, karyawan bersikap aktif. Tidak sekedar menunggu perintah, tetapi mengambil inisiatif melakukan upaya perbaikan di tempat kerja. Dengan sistem dan mekanisme yang ada, kegiatan gugus kendali mutu akan memberi sumbangan langsung dan terpadu ke seluruh usaha peningkatan mutu dan produktivitas serta pencapaian sasaran perusahaan. Upaya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas serta kinerja satuan kerja perlu dilaksanakan terus-menerus. Sehingga dapat berfungsi dan mencapai tujuan optimal.

Konsep kegiatan GKM mulai muncul di pertengahan abad ke-20. Hal ini akibat timbulnya kesadaran betapa penting dan menentukan manusia dalam suatu organisasi/ perusahaan. Betapapun canggih peralatan dan teknologi serta sistem dalam organisasi, manusia yang menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran. Hal tersebut diperkuat teori Maslow dan Herzberg: kompensasi dan fasilitas bukan jaminan seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya, tetapi mereka juga membutuhkan penghargaan atas dirinya dan kesempatan merealisasikan dirinya. Gugus kendali mutu mempunyai arti khusus dalam Total Quality Control (TQC), karena gugus kendali mutu bagian dari TQC. QCC kelompok kecil pegawai, biasanya terdiri dari 4-10 orang



BAB VI

Pengembangan SDM Dalam Memperbaiki Kompetensi

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan/ kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan yang baik/ sangat baik. Tidak semua pegawai/pemimpin/pejabat yang mempunyai kewenangan/ otoritas, otomatis mempunyai kompetensi. Hanya pegawai/pemimpin/pejabat yang menunjukkan kinerja tinggi disebut mempunyai kompetensi. Pearson (1984) menyatakan bahwa: “..... Asa continous path (continum) which starts at the knowledge of how to do something well ends at the knowledge of how to do something very well. So, the capability to accoumplish task competently would be placed somewhere in the mind of a path”. (<http://www.leidyakla.vu.lt/fileadmin/ekonomika/86/22-41.fdf>). Kompetensi itu ditunjukkan dengan suatu kontinum yang dimulai dari pengetahuan tentang cara mengerjakan sesuatu itu dengan baik, berakhir pada cara mengerjakan sesuatu itu dengan sangat baik. Pernyataan ini menunjukkan bahwa terdapat skala kontinum dari baik ke sangat baik dalam pelaksanaan tugas. Jadi, kompetensi ditunjukkan dengan kapabilitas penyelesaian tugas dengan hasil yang berada di antara skala baik dan sangat baik. Definisi ini menjelaskan bahwa seseorang/pegawai dianggap mempunyai kompetensi/kompeten bila menunjukkan kinerja minimal baik. Bila kinerjanya di bawah baik maka orang/pegawai tersebut itu tidak dapat disebut kompeten. Kompetensi adalah kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan

pada saat berhubungan kerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kata kunci berhubungan kerja secara produktif menunjukkan ada unsur hasil kerja. Jadi, kompetensi mempunyai indikator produktivitas kerja. Pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku adalah bagian penting kompetensi. Definisi ini secara jelas menyatakan kompetensi lebih dari sekedar pengetahuan keterampilan dan sikap perilaku. Untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugasnya, dibutuhkan kompetensi memadai sesuai bidang pekerjaan dan tugas tanggung jawab yang diembannya.

Kemampuan: sesuatu keadaan pada seseorang secara penuh kesanggupan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemampuan kerja: “Satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman”. (Toha, 2003:74)

Kompetensi: “Gambaran kesanggupan yang telah ada untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, berupa keterampilan dan kecakapan yang telah dimiliki oleh seorang individu, sehingga orang memiliki kesanggupan untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu” (Moekijat, 1887: 15). Pengertian tersebut menekankan kemampuan pada kesanggupan, daya guna dan hasil guna melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya menuntut hasil pekerjaan yang paling menguntungkan. Pengertian ini menekankan pada pentingnya sikap pegawai yaitu kesanggupan. Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan/ kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. (Spencer) Wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni individu yang dimiliki pada setiap orang, terdiri atas: pengetahuan, keterampilan, sikap. Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu antara pengetahuan, keterampilan, sikap. Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki/ dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu.

A. Pengertian Kompetensi

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan keterampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan-keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model output, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik.

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem National Council Vocational Qualification (NCVQ) didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan

kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong inisiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-kompetensi apa yang karyawan harus perlihatkan. Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan.

Menurut Spencer and Spencer (1993) Kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion- referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: leadership, communication, interpersonal relation, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah : electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning, dll. Dessler (2005:140) merumuskan pengertian kompetensi sebagai *“Demonstrable characteristics of a person that enable performance of a job”*. Karakteristik tersebut mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi individu. *“Competence encompasses an individual's technical and interpersonal knowledge and skills.* (Robbins, 2005:356). Hornby dan Thomas (dalam Rudman, 2000:94)

merumuskan pengertian kompetensi sebagai “The knowledge, skills and qualities of effective managers / leaders”. Sedangkan rumusan yang lebih luas dikemukakan oleh Boyatzis, yaitu sebagai sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang, dapat berbentuk motif, ciri, keterampilan, aspek dari citra-pribadi, atau peran sosial seseorang, atau sebuah kumpulan pengetahuan yang ia gunakan. (Rudman, 2000:94). Boyatzis berpendapat bahwa kompetensi mempunyai lingkup lebih luas daripada keterampilan, dan menggambarkan perbedaan antara aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara kompeten, dan atribut yang diperlukan oleh seseorang agar dapat memenuhi persyaratan dalam melakukan pekerjaan secara kompeten. The British National Council of Vocational Qualifications, merumuskan pengertian kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan kerja sesuai standar yang diperlukan dalam kinerja. “The British National Council of Vocational Qualification, defines competency as the ability to perform work activities to the standard required in performance”. (Rudman, 2000:94). Menurut Australia’s National Training Board, kompetensi terdiri dari spesifikasi pengetahuan dan keterampilan, serta penerapan pengetahuan dan keterampilan tersebut pada standar kinerja yang dipersyaratkan. “Competency comprises the specification of the knowledge and skill and the application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment”. (Rudman, 2000:94).

Dari rumusan pengertian kompetensi yang berbeda-beda, Brannick dan Levine menyimpulkan bahwa kompetensi adalah

1. pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau
2. penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja. Implementasi pengertian kompetensi yang beragam tersebut, tentu tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang berbeda merumuskan kompetensi dengan cara yang berbeda. Sebagian merumuskannya secara lebih luas, sementara yang lain menyamakannya dengan pengetahuan, atau keterampilan, atau kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Rudman, (2000:95) ciri-ciri penting dari kompetensi adalah :

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Perhatian diutamakan pada kinerja mendatang.

Kata “kompetensi” memiliki pengertian menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan capability (kemampuan). Seseorang yang kompeten adalah orang yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efektif dan efisien.

Kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan criterion-referenced effective dan/ atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan (Spencer dan Spencer, 1993). Kompetensi merupakan bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas.

Sebagai perbandingan, berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kompetensi.

Pengertian konsep kompetensi : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. (Peraturan Pemerintah No. 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil)

Dari berbagai definisi tersebut, disimpulkan kompetensi diindikasikan dengan kerja yang minimal baik sebagai hasil penggunaan kemampuan. Kemampuan adalah hasil penerapan dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku.

Kemampuan/kapabilitas: hasil penerapan dari pengetahuan, keterampilan, sikap serta merupakan dasar untuk mencapai kompetensi. Oleh karena itu, sebelum mencapai kompetensi yang diindikasikan dengan

kinerja yang baik, seseorang terlebih dahulu harus melakukan peningkatan/perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Peningkatan/perubahan tersebut salah satunya dapat dilakukan dengan menempuh pendidikan, latihan dan yang sejenisnya.

Pengertian yang telah dikemukakan diatas menggambarkan bahwa pada dasarnya kemampuan sudah ada dan dimiliki setiap orang. Kemudian melalui upaya dan cara tepat, kemampuan dapat dikembangkan, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan maupun pengalaman, sehingga terbentuk kompetensi efektif yang sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan dapat berupa pengetahuan, yaitu pengetahuan yang dimiliki, pengetahuan yang bersifat umum berhubungan dengan tugas dan jabatannya. Keterampilan: penguasaan atas suatu pengetahuan untuk melakukan sesuatu berupa keterampilan yang dimiliki: baik keterampilan yang bersifat umum maupun bersifat khusus. Sikap: kondisi mental seseorang terhadap suatu obyek yang berhubungan dengan tugas jabatannya, misal: disiplin, komunikasi, bersifat positif, bersikap melayani, bersifat efisien dan sikap perilaku lain yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas/ pekerjaan secara efektif.

Kompetensi adalah kata yang digunakan sehari-hari yang merujuk kepada kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu. Pendekatan kompetensi memfokuskan kepada apa yang bisa DILAKUKAN, bukan apa yang DIKETAHUI oleh seseorang. Kompetensi adalah perilaku yang bisa diamati, bukan yang tersembunyi. Kompetensi adalah gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar untuk munculnya kinerja terbaik yang diinginkan. Pendekatan kompetensi mendefinisikan kompetensi sebagai *defining competencies that associated with outstanding performance and links the culture of an organization to job performance*. Pendekatan kompetensi mencoba menyusun pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar bagi terwujudnya kinerja unggul di organisasi. Setiap organisasi memerlukan jenis kompetensi yang berbeda. Standar kompetensi untuk setiap organisasi didasarkan kepada visi, dan misi organisasi. Agar tetap up-to-date, standar kompetensi harus dikaitkan dengan pendorong utama bisnis organisasi, kompetisi, pesaing pasar, serta kemampuan saat ini. Kompetensi bukanlah kinerja (*competency is not performance*). Kompetensi adalah keadaan, dan kondisi, serta kualifikasi untuk berkinerja (*competency is a state of being, a qualification to perform*). Dalam hubungannya dengan kinerja, kompetensi sangat

penting, tapi bukan segalanya (necessary, but not sufficient condition). Kesimpulannya, kompetensi berkenaan dengan kesiapan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, sedangkan kinerja berkenaan dengan hasil nyata dari pelaksanaan tugas tersebut. Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi perlahan tetapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan SDM dilingkup apapun. Kompetensi SDM aparatur dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, (SANKRI) diklasifikasikan dalam empat jenis kompetensi:

1. Kompetensi Teknik (Technical Competence): kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (Managerial Competence): kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas- tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (Social Competence): kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok.
4. Kompetensi Intelektual/Strategik (Intellectual/Strategic Competence): kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan (SANKRI, 2003).

B. Klasifikasi Kompetensi

Milkovich & Newman, (2005:164) kompetensi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu (1) personal characteristics, (2) Visionary, dan (3) organization specific.

1. Personal characteristics
Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati orang lain. Pekerja diharapkan mempunyai karakteristik ini, yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.
2. Visionary
Ini merupakan kompetensi yang paling tinggi tingkatannya, yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan organisasi dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi

kecenderungan organisasi, baik dalam menghadapi persaingan, dalam peristiwa-peristiwa dunia, maupun dalam komunitas lokal.

3. Organization specific.

Di antara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke organisasi tertentu dan fungsi tertentu, di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Kompetensi ini umumnya mencakup kepemimpinan orientasi kepada pelanggan, keahlian fungsional dan pengembangan lain, apapun yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, budaya dan maksud strategis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi mencakup semua aspek dari kinerja pekerjaan. Ini mencakup kinerja pada tingkat keterampilan yang akseptabel, pengorganisasian tugas-tugas seseorang, menanggapi dan bereaksi secara memadai apabila menghadapi kesalahan, memenuhi peran dalam rencana kerja serta mengalihkan keterampilan dan pengetahuan ke situasi-situasi yang baru.

Berbagai upaya pengembangan SDM hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas
2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik.

Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan SDM merupakan salah satu hal yang patut kian dilakukan.

Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.

C. Program Pembelajaran

Program pembelajaran akan lebih lancar dan dapat diharapkan akan berhasil baik bila peserta didik baru telah menguasai kompetensi dasar sebagai hasil pembelajaran sebelumnya. Penyelenggara pendidikan berkewajiban mendesain dan mengembangkan sistem pembelajaran yang dapat memenuhi cita-cita peserta dan dapat memenuhi harapan pengguna lulusan. Kesenjangan antara kompetensi awal dan kompetensi akhir peserta diklat harus menjadi fokus dari desain pengembangan, dan pelaksanaan pembelajaran. Proses pembelajaran dinyatakan efektif bila dapat mengubah kompetensi awal menjadi kompetensi akhir.

Kebanyakan organisasi, kinerja lebih tergantung kepada kinerja individu, dan banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan SDM untuk suatu organisasi agar dapat berhasil.

D. Repositioning

Repositioning dilakukan bagi organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas kerja. Repositioning berkonsentrasi pada peran SDM dengan mengembangkan SDM agar lebih berkinerja tinggi dan produktif, sehingga organisasi bisa menjalankan kegiatannya.

Implikasi repositioning adalah : pimpinan perlu melakukan pengembangan organisasi dengan lebih meningkatkan berbagai kompetensi SDM selain merubah perilaku SDM. SDM menentukan survive-nya organisasi di era yang ditandai oleh kompetisi ketat, SDM harus kreatif, inovatif dalam merespons lingkungan yang berubah.

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah kompetensi yang diharapkan dicapai peserta setelah menyelesaikan proses diklat. Kompetensi berbentuk kinerja/unjuk kerja yang baik dalam bidang kehidupan/pekerjaan. Kinerja yang baik, dicapai berkat kemampuan menerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku.

Kurikulum berbasis kompetensi : “kurikulum yang ditunjukkan untuk menciptakan tamatan yang kompeten dan cerdas dalam membangun identitas budaya dan bangsanya. Kompetensi yang dikembangkan

berupa keterampilan dan keahlian bertahan hidup dalam perubahan, pertentangan, ketidakmenentuan, ketidakpastian, dan kerumitan dalam kehidupan.”(Siregar dan Nara, 2010: 67)

Desain dan pengembangan sistem pembelajaran dengan seluruh komponen di dalam harus difokuskan pada tujuan pembelajaran yang berisi kompetensi.

Pembelajaran berbasis kompetensi tidak hanya difokuskan pada pencapaian peserta diklat, tetapi juga pada pencapaian pengajar. “... *Competency-based intruction, it is based on the idea of teaching specific skills or competencies... Enable both teachers and students to accomplish something – the something that is the very essence of their roles as teachers and learners*”. Sullivan dan (Higgins, 1983: 1)

Pada akhir proses pembelajaran, pengajar, peserta diklat, dan masyarakat ingin tahu bagaimana hasil pembelajaran. Pendesain pembelajaran perlu membuat alat pengukuran yang dapat mengukur kompetensi yang dimaksud dalam tujuan pembelajaran. Hanya alat pengukuran yang dapat dinyatakan valid, mengukur yang seharusnya diukur. Yang diukur dalam kompetensi seharusnya hasil kerja, bukan tentang cara mengerjakannya. Berupa hasil pemecahan masalah, bukan teori tentang cara memecahkan masalah, hasil tulisan prosposal penelitian bukan pengetahuan teoritis tentang cara menulis proposal penelitian; tulisan laporan hasil penelitian, bukan teori tentang cara membuat laporan penelitian; unjuk kerja merupakan alat di laboratorium; bukan tulisan teoritis tentang penggunaan alat di laboratorium; perilaku sopan santun, bukan uraian tentang cara berperilaku sopan santun; perilaku gotong royong bukan uraian tentang cara bergotong royong; dsb.

Kemampuan tentang penguasaan cara sangat penting sebagai dasar untuk diterapkan sampai mewujudkan kinerja/produk yang baik. Kemampuan dalam bidang pengetahuan, sikap, perilaku menjadi dasar untuk mencapai kompetensi dalam tujuan pembelajaran. Tahapan pencapaian kemampuan tentang teori harus dilalui sebelum peserta didik mencapai kompetensi didalam tujuan.

Satu set kemampuan tersusun dari bawah ke atas sampai mencapai kompetensi yang relevan dengan tuntutan di tempat kerja. Susunan pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku menuju kemampuan/kapabilitas, diteruskan sampai pada tahap kompetensi. Seluruh susunan

tersebut dijadikan dasar dalam penyusunan tahapan proses pembelajaran sistematis.

Keterampilan perilaku yang terkait tugas, bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain. Perilaku merupakan fungsi dari faktor kepribadian individu dan faktor lingkungan, sikap dibentuk dari kombinasi pengalaman, kondisi sosial/lingkungan, dan kepribadian. Sikap ini ditunjukkan dalam bentuk perilaku. Walau demikian, seseorang sangat mungkin untuk menutup sikap/bertindak bertentangan dengan sikap. Tetapi, umumnya sikap seseorang sesuai dengan perilakunya.

Integritas merupakan bersatunya kata dengan perhatian/kepatuhan tindakan terhadap yang telah diwajibkan/dijanjiakan. Individu yang memiliki integritas adalah orang yang selalu menjunjung tinggi terhadap yang telah diucapkannya, terhadap yang telah dijanjikannya untuk dilaksanakan/dibuktikan dalam tindakan realita. Sebaliknya, kejujuran adalah mendengarkan perasaan kuat dari lubuk hati paling dalam yang timbul dari pusat kecerdasan emosional.

Integritas pribadi akan menghasilkan kepercayaan besar dari orang lain. Tidak ada integritas akan menghancurkan citra seseorang/institusinya. Oleh karenanya integritas merupakan modal besar bagi individu untuk membangun kepercayaan, sehingga merupakan penilaian efektif membangun karier seseorang. Integritas dan keyakinan merupakan kompetensi yang merefleksikan bagaimana kita merasakan diri kita sendiri, bagaimana kita menerima diri kita sendiri dengan baik dan tingkatan ketika kita tahu bahwa kita baik-baik saja tidak masalah seberapa baik kita melakukan sesuatu/ diterima orang lain.

Integritas dan kejujuran merupakan dimensi penting dalam membangun kredibilitas. Salah satu atribut esensial dan kredibilitas adalah integritas dan kejujuran. Kredibilitas berasal dari kata “credo”, artinya percaya orang yang memiliki kredibilitas berarti orang tersebut layak dipercaya, karena memiliki kejujuran dan integritas dalam dirinya. Ia akan mengatakan apa yang sebenarnya sesuai realitas yang diketahui dan merealisasikan sesuatu sesuai dengan yang diyakini/dijanjiakan. Orang yang tidak segera memiliki kembali semangat integritas dan kejujuran akan cenderung merasionalisasi kesalahannya, mencari berbagai argumen sebagai justifikasi atas tindakannya, dan kalau perlu mengumpulkan berbagai alat untuk menghilangkan tindakan yang telah mencederai integritas dan kejujurannya. Ia akan melakukan tindakan itu

secara berulang sebagai bagian dari karakter hidupnya, akhirnya dapat membunuh/membutakan mata hati kesadaran integritas dan kejujurannya. Integritas dan kejujuran adalah panggilan hidup setiap orang, ia akan hadir dalam setiap lubuk hati manusia. Integritas dan kejujuran akan mendasari kompetensi yang lain.

Kendali diri adalah kompetensi yang terkait dengan efektivitas personal kemampuan untuk selalu menjaga/mengontrol emosi agar selalu berada dalam tujuan positif yang dikehendaki individu dan/ organisasi. Kontrol/kendali diri adalah kemampuan untuk menjaga agar emosi dan kata hati yang mengganggu tetap terkontrol. Kesadaran diri adalah kemampuan untuk memahami dan mengakui secara mendalam suasana hati, dan dorongan. Orang yang memiliki kesadaran diri berarti memahami secara mendalam emosi, kekuatan, kelemahan, kebutuhan, dan dorongan. Orang yang memiliki kesadaran diri tinggi akan memahami bahwa perasaan, emosi akan berpengaruh terhadap orang lain dan kinerja dalam pekerjaan. Orang yang memiliki kesadaran diri tinggi akan memahami nilai dan tujuan organisasi. Kendali diri dan kesadaran diri merupakan pilar dari kecerdasan. Kecerdasan yang akan berpengaruh kuat terhadap keberhasilan seseorang secara individu dan di lingkungan kerja. Tiga kecerdasan emosional lain: motivasi, empati, dan keterampilan sosial.

E. Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang terus-menerus (Zwell, 2000). Keinginan untuk tumbuh dan berkembang merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang selalu belajar, menambah pengetahuan, dan ingin lebih baik, dari kondisi sebelumnya. Orang yang memiliki kemampuan pengembangan diri baik akan selalu memperbaiki kapasitas dirinya, sehingga tidak mudah puas dengan hal yang telah dicapainya.

Kompetensi ini sejalan dengan upaya mewujudkan organisasi pembelajar. Menurut Peter Shenge (1995), organisasi pembelajar merupakan kapasitas organisasi untuk selalu menciptakan tempat, situasi yang di dalamnya orang secara terus-menerus dapat meningkatkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan, pola pemikiran baru dikembangkan secara terbuka, inovasi, kreativitas selalu diciptakan dalam sistem dan orang/karyawan selalu belajar bersama secara kolektif. Oleh

karenanya, organisasi pembelajar hanya terjadi melalui individu yang belajar.

Kompleksitas permasalahan tidak seharusnya menimbulkan kebingungan pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan cepat dan tepat. Dalam situasi demikian, di samping dibutuhkan SDM tanggap dan dinamis, juga dibutuhkan SDM memiliki keyakinan diri kuat. Keyakinan diri merupakan kepercayaan orang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, keyakinan diri bagi setiap anggota organisasi mutlak diperlukan. Tanpa keyakinan diri kuat, orang akan kesulitan mengambil keputusan. Kemalangan luar biasa, ada pemimpin organisasi tidak memiliki keyakinan diri kuat.

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan/kebutuhan organisasi. (Spencer & Spencer, 1993).

Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu selalu menyesuaikan/menyelaraskan diri dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas kuat terhadap organisasi, menjadikan anggota organisasi tetap ingin tinggal/bekerja dalam organisasi itu. Setiap pimpinan organisasi pasti menghendaki agar individu/anggotanya memiliki komitmen kuat terhadap organisasi. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi menggerakkan SDM yang ada dalam mencapai tujuan organisasi.

Individu berkomitmen tinggi terhadap organisasi tidak diperoleh/dimiliki otomatis, tetapi melalui upaya konkret, khususnya oleh divisi SDM dan organisasi pada umumnya. Strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja SDM dan dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan keterikatan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora.

Sudah saatnya karyawan didorong dan diberi tanggung jawab luas, sehingga mereka merasa bermanfaat dan mandiri bekerja. Orang akan sulit tumbuh kepercayaan diri dan mandiri kalau selalu dilakukan pengawasan

ketat dan membelenggu. Dengan mekanisme kerja didorong dalam dirinya, diharapkan kepuasan kerja akan muncul dan hadir dalam diri karyawan, sehingga menumbuhkan komitmen dari dalam. Kompetensi ini terkait kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan menemukan/menciptakan kesempatan baru. Stephen Covey menyatakan bahwa sikap proaktif adalah sikap yang digerakkan oleh nilai yang sudah dipikirkan secara cermat, di seleksi dan dihayati dan jika nilai untuk menghasilkan kerja berkualitas, maka nilai ini bukanlah sekadar fungsi dari cuaca yang menyokong atau tidak. Sikap proaktif terkait sikap tanggung jawab (response ability: kemampuan untuk memilih respons). Orang sangat proaktif mengenali tanggung jawab. Pendekatan proaktif adalah berubah dari dalam keluar, sebaliknya pendekatan reaktif adalah pendekatan berubah dari luar ke dalam. Kemampuan sikap kreatif dan inovasi merupakan kompetensi individu yang sangat penting dibutuhkan organisasi. SDM yang memiliki kreativitas tinggi akan selalu berpikir dan bertindak untuk perbaikan kualitas organisasi dengan cara menemukan cara baru dalam bekerja dan tidak diam mencari perubahan ke arah lebih baik. Kreativitas dan inovasi merupakan kemampuan individu dalam rangka meningkatkan prestasi bekerja. Orang yang berjiwa kreatif akan selalu meningkatkan kemampuan dirinya dan selalu berpikir untuk lebih baik, sehingga memiliki kesadaran kualitas kerja tinggi. Menurut West (2000), kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru dan lebih baik. Kreativitas berarti menemukan pola makna melintasi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman. Ford (1995) menyatakan kreativitas merupakan pertimbangan subjektif dan berkonteks spesifik tentang kebaruan dan nilai suatu hasil dan perilaku individu/kolektif. SDM kreatif diawali kemampuan inisiatif dalam bekerja. Inisiatif merupakan kemampuan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dalam suatu pekerjaan atau melakukan sesuatu untuk memperbaiki hasil kerja dan menghindarkan dari masalah dengan menemukan/menciptakan kesempatan-kesempatan baru (Spencer, 1993). Jika kreativitas adalah pengembangan ide-ide baru, maka langkah kedua menerapkan ide tersebut dalam lingkungan kerja secara aktual. Inovasi merupakan pengenalan dan penerapan secara sengaja ide, proses, produk, atau prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja/organisasi dengan tujuan menguntungkan pekerjaan, tim kerja/organisasi. “inovasi adalah kompetensi yang dengannya orang

menghasilkan ide, metode, solusi, dan produk baru. Inovasi melibatkan orientasi terhadap kreativitas dan penemuan”. (Zwell, 2000)

F. Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar merupakan kapasitas organisasi untuk selalu menciptakan tempat dan situasi yang di dalamnya orang secara terus-menerus dapat meningkatkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan, pola pemikiran baru dikembangkan secara terbuka, inovasi, kreativitas selalu diciptakan dalam sistem, dan karyawan selalu belajar bersama secara kolektif. Oleh karenanya, organisasi pembelajar hanya terjadi melalui individu yang belajar. Tetapi, individu yang belajar tidak menjamin terjadinya organisasi pembelajar. Namun, tanpa hal ini, tidak akan terjadi organisasi pembelajar. Kapasitas organisasi belajar yang dikembangkan harus jauh lebih besar dibanding kapasitas belajar kolektif karyawan. Artinya: individu, kolektif, institusi harus belajar secara simultan dalam kerangka visi dan misi organisasi tanpa mengorbankan kepentingan orang-orang di dalamnya. (Peter Senge). Dalam situasi tertentu dibutuhkan kompetensi SDM untuk dapat mengatasi permasalahan kompleks, di antaranya kemampuan kognitif yang terdiri: kemampuan berpikir analitik dan kemampuan berpikir konseptual. Untuk tetap eksis dalam percaturan global, organisasi harus mampu melakukan transformasi/ perubahan. Transformasi/perubahan organisasi dalam kerangka revitalisasi organisasi menjadi kebutuhan organisasi, untuk tetap survive dalam percaturan persainganketat. Apabila organisasi tidak mampu melakukan perubahan, dipastikan organisasi kalah bersaing. Transformasi/perubahan mencakup perubahan paradigma (kerangka berpikir), sikap, perilaku (budaya), dan struktur organisasi. Menurut Robbins (2001), perubahan organisasi mencakup empat kategori perubahan: struktur, teknologi, penataan fisik, perubahan orang.

Menurut penelitian Universitas Michigan terhadap para profesional di lingkungan perusahaan lebih dari 91 perusahaan dunia, sejak tahun 1988 s/d tahun 1998, menyatakan kompetensi yang harus dimiliki SDM dalam kerangka menopang manajemen strategi organisasi adalah: pengetahuan bisnis, praktik penyelenggaraan SDM dan manajemen perubahan. Dari ketiga kompetensi itu, kemampuan mengelola perubahan merupakan kompetensi peringkat tertinggi dalam memberi dampak terhadap keseluruhan efektivitas/profesionalisme SDM (Becker dkk., 2001).

Kompetensi ini merupakan kompetensi wajib dimiliki pemimpin dari pada staf. Kemampuan ini mencakup: pengetahuan (proses perubahan), keterampilan (sebagai agen perubahan), kemampuan melaksanakan perubahan dengan menggerakkan orang dan organisasi.

Kemampuan mengelola perubahan terkait kemampuan adaptasi dan fleksibilitas. Kemampuan adaptasi dan fleksibilitas terkait dengan kompetensi SDM, yang memiliki kemampuan bekerja efektif dalam menyesuaikan situasi, strategi, dan lingkungan eksternal dan kemampuan menyesuaikan diri dengan pendekatan baru untuk perubahan organisasi dengan pelaksanaan pekerjaan. Keluwesan merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja efektif dengan memahami dan menghargai perspektif berbeda, mudah menerima pertimbangan dalam organisasi sendiri/persyaratan kerjanya. Agar dapat menjadi agen perubahan sukses, tiga pilar mendorong perubahan sukses:

1. Mengetahui arah yang akan dituju (kejelasan),
2. Mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan tadi,
3. Mempunyai orang-orang yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan (kapabilitas).

Kompetensi orientasi pelayanan kepada pelanggan mencakup: kemampuan individu untuk membantu dan melayani kebutuhan pelanggan, kemampuan memahami keinginan pelanggan, kemampuan berempati, dan kemampuan mencari informasi secara proaktif untuk membangun kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah pihak sangat penting bagi setiap organisasi. Menjadi keharusan bagi organisasi untuk selalu berusaha menjaga agar pelanggan puas dengan pelayanan dan produk yang berikan. SDM yang berkompentensi orientasi pelayanan kepada pelanggan, merupakan kualifikasi wajib bagi organisasi yang memiliki perhatian besar terhadap kebutuhan pelanggan.

Orientasi pelayanan kepada pelanggan merupakan salah satu kompetensi vital bagi setiap organisasi. Membangun kepuasan pelanggan merupakan hal dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Dalam era kompetisi, semakin banyaknya pilihan penyedia produk dan pelayanan, memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan menjadi penentu kesuksesan organisasi dalam berkompetisi. Kompetisi telah menjadi kondisi wajib bagi organisasi sebagai implikasi dari era globalisasi dan liberalisasi ekonomi. Kemampuan bersaing/berkompetisi akan menentukan “matihidupnya” masa depan organisasi. Pelayanan merupakan tindakan/perbuatan yang dapat ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain, yang pada

dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produk jasa dapat berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN, 2003) mengemukakan, pelayanan sebagai pelayanan publik yang merupakan kegiatan yang dilaksanakan penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan dan dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi sangat menentukan terhadap kinerja/keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah cara memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk mempengaruhi orang lain agar efektif, setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda, tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas, karakteristik orang yang dipimpinya. Kepemimpinan: proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik- baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. (Armstrong, 2003). Esensi kepemimpinan, apakah pemimpin itu terlahir, bakat alami/keturunan/dapat dipelajari dan diciptakan, sering masih diperdebatkan.

G. Iklim Kerja

Iklim kerja, pertama kali dijelaskan George Lewin dan Richard Stringer, kemudian oleh MC Clelland, mengacu pada enam kunci faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja organisasi:

1. Fleksibilitas: seberapa leluasa/bebas karyawan dapat melakukan inovasi,
2. Rasa tanggung jawab terhadap organisasi,
3. Level standar yang ditetapkan oleh orang,
4. Perasaan ketepatan orang terkait umpan balik kinerja/reward,
5. Kejelasan misi dan nilai
6. Level komitmen pada tujuan bersama.

Dari hasil penelitian ternyata pengaruh gaya kepemimpinan terhadap suasana, memiliki korelasi berbeda, artinya, ada gaya kepemimpinan tertentu yang lebih memiliki korelasi positif secara merata untuk 6 dimensi iklim tadi. Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah: koersif, otoritatif,

afilitatif, demokratis, mengedepan dan membina. Menurut penelitian gaya otoritatif memiliki pengaruh paling positif terhadap iklim, dan urutan berikutnya: gaya afilitatif, demokratis, membina, mengedepankan dan koersif.

Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan orang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Kontrol, Evaluasi. Menurut Luther Gulick, fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB)*. George Terry menyatakan fungsi manajemen: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC)*.

Kerja sama merujuk pada upaya menyelesaikan tugas dalam kerangka mencapai tujuan oleh antar orang perorangan/ antar satuan kerja, di mana masing-masing memiliki tugas yang dilakukan secara sinergis. Kerja sama kelompok merupakan kompetensi SDM terkait kemampuan/dorongan untuk bekerjasama dengan orang lain, kemampuan untuk merasa bahwa bagian dari anggota kelompok dalam mencapai tugas/ tujuan organisasi.

Dengan memiliki, akan terbangun rasa saling percaya, saling membantu dan dapat melahirkan kerja sama tangguh dan sinergis. Dalam suatu tugas/proyek tugas, biasanya dalam organisasi dibentuk tim kerja permanen/tim ad hoc yang sifatnya sementara, untuk kasus penyelesaian tugas tertentu. Tim adalah kelompok kecil dengan keterampilan saling melengkapi yang memegang tanggung jawab bersama/timbal balik untuk tujuan, sasaran, dan pendekatan bersama. (Kreitner, 2001) Esensi tim bisa sukses ketika ada komitmen bersama dalam menyelesaikan tugas. Tim kerja dapat dibentuk berdasarkan tugas tertentu dan tergantung urgensi/manfaatnya. Dengan memiliki tim efektif, diharapkan organisasi memiliki tim kuat dalam mengarahkan pencapaian keberhasilan organisasi.

Konflik merupakan proses diawali ketika satu pihak merasa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama. Konflik dalam organisasi bila tidak dikelola baik, menimbulkan disintegrasi organisasi/ organisasi menuai kegagalan dalam mencapai tujuan. (Robbins, 2003).

Kompetensi inti organisasi dibentuk dari strategi organisasi yang tercermin dalam rencana strategis organisasi dan lingkungan strategis organisasi. Kompetensi inti akan menjadi dasar menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan/diisyaratkan pada kompetensi jabatan dan akhirnya

kompetensi individunya. Dengan demikian, akan ada kesesuaian antara kompetensi organisasi dengan kompetensi individu.

Dalam perspektif lain, organisasi akan sukses apabila organisasi mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang dijadikan norma, aturan, dan pandangan hidup organisasi, sehingga individu memahami, menjiwai/menerapkan nilai budaya organisasi.

Kompetensi jabatan adalah kompetensi yang dibutuhkan jabatan tertentu, sehingga jabatan tersebut nantinya dapat diampu/dipangku seseorang yang memenuhi persyaratan jabatan. Penentuan kompetensi jabatan didasarkan pada ketugasan jabatan itu dan dalam penyusunan juga dari kompetensi inti organisasi.

Kompetensi individu/SDM merupakan kompetensi yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menduduki jabatan tertentu. Untuk dapat menduduki jabatan tertentu dimana telah terdapat persyaratan kompetensi jabatan, maka individu harus memiliki kompetensi sesuai persyaratan. Sehingga ada kesesuaian antara kompetensi jabatan dengan kompetensi individu. Semakin sesuai individu dengan standar kompetensi jabatan tertentu, akan semakin berhasil seseorang dalam jabatan tersebut. Untuk mengetahui sejauh mana seseorang memiliki tingkat kompetensi tertentu, sehingga layak menduduki posisi/jabatan tertentu, dilakukan pengukuran dengan metode Assesment Centre, atau Competence Based Interview (wawancara perilaku berbasis kompetensi). Perencanaan ini tidak hanya memfokuskan perhatian pada aspek kuantitas, tetapi juga aspek kualitas dan kompetensi yang harus dimiliki. Dalam penyusunan rencana SDM, sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, rencana strategis organisasi, rancangan organisasi atau struktur kelembagaan, ketersediaan dana dan sistem anggaran serta faktor lingkungan organisasi. Untuk dapat membuat perencanaan SDM dengan baik, harus terlebih dahulu dipahami perencanaan strategi organisasi, perencanaan SDM merupakan penjabaran perencanaan strategis organisasi. Profil, karakteristik, jumlah SDM yang akan direkrut tergantung dari visi dan misi organisasi. Didalam menyusun kerangka perencanaan SDM harus sudah tergambar standar kebutuhan, arah & strategi pengembangan karier, model pelatihan. Pendekatan arah pengembangan karier karyawan harus jelas: apakah berbasis pengetahuan dengan tolak ukur tingkat pendidikan dan senioritas golongan kepangkatan, di mana ini merupakan dasar utama dalam penempatan dan pengembangan dilingkungan organisasi publik selama

ini. Atau pengembangan pegawai dengan basis kompetensi ini merupakan pendekatan cukup tren dan populer yang telah diterapkan diberbagai lembaga/organisasi swasta & pemerintah.

Strategi perencanaan dan pengembangan SDM dengan pendekatan kompetensi sampai saat ini merupakan pendekatan cukup baik dalam memprediksikan variabel kesuksesan orang dalam bekerja. Kompetensi yang dijadikan dasar manajemen SDM adalah analisis jabatan/kebutuhan pegawai, seleksi dan pengadaan, pendidikan & pelatihan, pengembangan karier, mutasi & penataan, kesejahteraan, penghargaan & kompensasi, dan evaluasi kinerja.

H. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mendapat SDM untuk mengisi posisi jabatan tertentu. Rekrutmen merupakan terminologi lebih luas, perumpamaan merupakan upaya untuk mendapatkan SDM dalam suatu organisasi. Seleksi lebih merujuk pada cara/metode keputusan yang dipilih/dibuat dalam kerangka rekrutmen. Dalam perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan dalam rangka pengadaan. Pengadaan SDM didasarkan pada analisis kebutuhan SDM setiap organisasi/unit organisasi. Wujud analisis kebutuhan SDM dapat berupa analisis jabatan dan atau formasi kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan untuk menentukan berapa jumlah dan kualifikasi kebutuhan SDM setiap satuan organisasi. Analisis kebutuhan pegawai didasarkan pada volume/beban ketugasan setiap jabatan. Setiap jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan : didasarkan kualifikasi pendidikan, kepangkatan, pengalaman, dan kompetensi jabatan. Pengadaan SDM merupakan tahapan paling kritis dan berisiko. Tahapan kritis artinya tahapan ini sangat menentukan dalam membentuk profil SDM yang handal, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan organisasi atau sebaliknya SDM yang kontra produktif terhadap organisasi. Tahapan berisiko artinya: kegiatan ini mengandung konsekuensi jangka panjang terhadap investasi aset jangka panjang. Di samping itu, kegiatan ini penuh risiko dan praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) yang dilakukan panitia dengan pelamar dan atau masyarakat. Tes/seleksi hendaknya mampu mendapatkan SDM handal dan nantinya memiliki kinerja unggul dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan bagi divisi SDM adalah bagaimana dapat memilih dan merancang serangkaian instrumen seleksi/tahapan seleksi yang

valid, sehingga memperoleh SDM berkualitas. Untuk mendapatkan calon/kandidat yang memiliki kinerja unggul, sebelumnya panitia harus memiliki standar persyaratan sesuai dan mendukung visi misi organisasi. Standar persyaratan tidak sekadar mengedepankan kesesuaian kualifikasi pendidikan, tetapi juga standar kompetensi jabatan. Suatu kesalahan besar apabila dalam rekrutmen dan seleksi tidak didahului dengan atau tidak dimilikinya standar.

Penilaian kompetensi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai metode. Model tes/ seleksi dapat menggunakan alternatif: seleksi administrasi, tertulis (pengetahuan), tes IQ, tes psikologi, tes bakat skolastik, tes kepribadian, tes kompetensi, praktik lapangan, assesment center, wawancara, dan lain-lain.

I. Pelatihan dan Pemberdayaan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM dengan bertumpu pada perilaku/ kompetensi perlu dilakukan dengan didampingi dengan basis ESQ (Emotion Spiritual Quotient). Pendekatan kompetensi/perilaku dipandang akan lebih mendorong kesuksesan SDM dari sisi perilaku, sedangkan ESQ merupakan komponen etika dan moralitas. Dimensi logika, kompetensi dan etik serta moralitas, ketiganya harus diberikan perhatian dalam rangka pengembangan pegawai. Model/pendekatan untuk meningkatkan ketiga potensi tersebut adalah dengan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan serta pemberdayaan.

Pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Noe, Raymond, 2002: 4).

- Kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipandang penting/berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Tujuan utama pelatihan: agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.
- Pelatihan merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu/pegawai sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini, (Bernardin, 2003:164).
- Pelatihan: segala prosedur yang diinisiasi organisasi yang dimaksudkan untuk membantu pembelajaran anggota organisasi yang diarahkan

untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi (Peter Blarney, 1991: XIX).

- Jill Brookes (1995) pelatihan (mengutip Manpower Services Commission, 1981): proses terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, perilaku keahlian melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.
- Titik tekan pelatihan berada pada peningkatan keahlian/ keterampilan yang berhubungan langsung dengan kegiatan/pekerjaan yang ditangani. Dan lebih berjangka waktu pendek. (Bernardin, 2003, Taylor, 2001).

Dari berbagai definisi, prinsipnya, pelatihan terkait dengan upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilakukaryawan yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan saat ini dalam upaya perbaikan kinerja.

Pengembangan merupakan kesempatan belajar untuk membantu pegawai dapat berkembang dalam jangka panjang. Pengembangan dapat berupa pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal atau penilaian personality serta kemampuan untuk membantu pegawai mempersiapkan masa depan.

Pengembangan karyawan tidak harus berkaitan dengan tugas saat ini (Noe, 2002: 282). Pengembangan merupakan kesempatan pembelajaran yang didesain untuk membantu karyawan dapat berkembang.

Pengembangan ini tidak terbatas hanya peningkatan kinerja untuk pekerjaan saat ini. Fokus pengembangan adalah jangka panjang dan untuk membantu individu mempersiapkan pekerjaan masa depan. Dengan demikian, model pengembangan adalah kegiatan belajar untuk pengembangan individu, tetapi tidak harus berhubungan dengan tugas khusus untuk masa kini.

Pendidikan formal suatu kegiatan pengembangan dengan materi lebih terstruktur. Materi biasanya didesain konsultan, akademisi/ program akademik tertentu (Noe, 2002:284). Pendidikan juga merupakan kegiatan belajar untuk mempersiapkan individu guna menghadapi tugas yang berbeda, tetapi dapat diidentifikasi.

Pendidikan mencakup: belajar untuk mengetahui (learning to know), belajar melakukan (learning to do), belajar hidup dalam kebersamaan (learning to live together), belajar menjadi diri sendiri (learning to be), (Mulyasa, 2002). Belajar tentang berpikir (learning how to think) terkait

dengan belajar tentang sesuatu yang sifatnya masih teoretis/ pengetahuan (learning to know).

Belajar tentang sesuatu belum menjamin seseorang dapat melaksanakan/ mengerjakan sesuatu. Belajar dalam arti praktik (learning how to do) merupakan belajar dalam arti praktik mengerjakan sesuatu/ tidak sekadar teoretis informasi/ pengetahuan. (Unesco, 1994) Belajar praktik adalah suatu belajar yang target pembelajarannya sanggup menerapkan dan mempraktikkan dalam pekerjaan atau hidupnya. Sedangkan belajar menjadi (learning how to be) yaitu belajar menjadi dirinya sendiri, berkarakter, berbudi pekerti, bertanggung jawab, integritas, berhati nurani, dan sebagainya. Belajar menjadi merupakan proses pembelajaran atau pendidikan agar menyadari hakikat diri dan potensi sejati diri: tidak sekadar tahu dan paham diri, tetapi utuh menjadi diri sendiri. Pemberdayaan adalah upaya mendorong dan memungkinkan individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan organisasi. (Ricard dalam David Clutterbuck 2003).

Training Need Assessment (pengkajian kebutuhan pelatihan): kegiatan analisis yang dilakukan oleh programmer, pelatih, atau Master of Training (MOT) dalam memahami problem iklim kinerja organisasi dan individu atau teknologi baru yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia serta menyusun kebutuhan pelatihan. Prinsipnya pengkajian pelatihan dilaksanakan pada awal sebelum pelatihan dilaksanakan dan diawali dengan riset diagnosis terhadap permasalahan kinerja organisasi.

Untuk dapat melakukan pelatihan dan pengembangan SDM dengan baik dan benar, harus diawali dengan pemahaman yang benar dan menyeluruh terhadap pegawai, baik potensi dasar maupun kemampuan skill yang dimiliki maupun problem pegawai dalam lingkungan kerja. Kemudian, peran manajemen kepegawaian selanjutnya adalah mendesain pelatihan untuk dapat kualitas SDM.

Desain pelatihan dan pengembangan harus dilakukan berdasarkan pada kebutuhan. Kebutuhan pelatihan terkait dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan atau tugas/pekerjaan, dan kebutuhan individu karyawan. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pelatihan perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis=TNA). Analisis kebutuhan pelatihan merupakan penentuan sasaran program pelatihan secara sistematis yang didasarkan pada analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis perorangan/ individual. Penyelenggaraan pelatihan,

sebagai suatu intervensi permasalahan kinerja atau kebutuhan organisasi, merupakan tahapan kegiatan yang dimulai dari analisis kebutuhan sampai dengan evaluasi. Dalam kerangka pelatihan yang berbasis kompetensi, desain pelatihan dilakukan dengan pendekatan pembelajaran bukan pendekatan tradisional (Brookes, 1995). Dalam konteks ini, pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kinerja dan parameter kompetensi kerja yang dipersyaratkan.

Bakat manajerial yang bagus semakin dipandang langka dan mahal. Menggunakannya untuk supervisi langsung terhadap staf yang mampu mengelola diri sendiri menambah kesulitan. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial lebih difokuskan pada tantangan eksternal dan bukan pada pemecahan masalah internal.

Pemberdayaan bisa mengungkap sumber bakat manajerial yang dulu tidak dikenali dengan menciptakan situasi dan kondisi tempat bakat bisa tumbuh subur. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem kontrol dan komando kuno. Semakin tersedia pendidikan, penekanan lebih besar pada pengembangan sepanjang hidup, dan tujuan kepastian keamanan kerja dan peningkatan mantap telah menyumbangkan situasi. Ketika pekerjaan dinilai berdasarkan kesempatan pengembangan bukan pekerjaan itu sendiri.

Secara personal, karier mengandung arti tingkat perkembangan/kemajuan seseorang dalam memperoleh/mendapatkan jabatan dan kepangkatan/ ketugasan. Orang yang memiliki karier baik berarti dalam kehidupan di lingkungan kerja seseorang memperoleh jabatan/kepangkatan yang ia harapkan/memperoleh prestasi kerja prestisius, didambakan banyak orang. Dalam perspektif organisasional, karier mengandung pengertian: alur jabatan yang dapat dilalui, ditempuh, dikejar, atau didapatkan seseorang sesuai kompetensi jabatan dan persyaratan organisasi. Dalam pengertian organisasional, karier berarti sistem organisasi yang terkait arah pembinaan/ pengembangan jabatan dalam organisasi, jabatan struktural dan jabatan fungsional. Dalam berbagai literatur, muncul berbagai istilah seperti: manajemen karier/ sistem karier, pola karier/ jalur karier, perencanaan karier dan pengembangan karier.

Manajemen karier/ sistem, karier merupakan proses pengelolaan karier dalam organisasi yang terdiri dari beberapa tahap/ mata rantai kegiatan: penyusunan pola/ jalur karier, perencanaan karier, dan pembinaan karier.

Stump (1984) menyatakan manajemen/ pengelolaan karier sebagai kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi untuk membantu SDM mengembangkan diri sesuai kebutuhan dan persyaratan yang diperlukan SDM di masa depan.

Jalur karier adalah jalur yang menghubungkan posisi jabatan satu dengan jabatan lain dalam lingkungan organisasi. Pola karier, yaitu pola urutan/ alur jabatan yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara jabatan satu dengan jabatan lainnya, mulai dan pengangkatan pertama sampai dengan pemberhentian atau pension. Atau mulai jenjang jabatan terendah sampai jenjang jabatan tertinggi dalam susunan rangkaian jabatan organisasi, dan termasuk di dalamnya persyaratan jabatan yang harus dipenuhi. Perencanaan karier merupakan proses kegiatan dalam rangka mempersiapkan karyawan mencapai tujuan karier tertentu. Pengembangan karier adalah upaya manajemen untuk mengidentifikasi potensi SDM untuk tujuan karier, memberi konsultasi/ pembinaan karier, dan mengambil keputusan yang terkait karier.

Protean career merupakan karier yang didorong oleh individu sendiri, bukan oleh organisasi, dan selalu disesuaikan dengan diri individu dan perubahan lingkungannya. Organisasi lebih berfungsi sebagai fasilitator yang memberi tantangan pekerjaan dan format hubungan formal maupun informal dalam jaringan kerja. Banyak organisasi besar telah memasuki era protean career, sebab kini makin disadari dimasa depan karier adalah proses kontinu bagi individu untuk menjadi lebih baik

Penyusunan pola karier jabatan berdasarkan kompetensi dilakukan dengan menyusun kamus jabatan yang memuat definisi jabatan, dan standar persyaratan kompetensi untuk semua jabatan dalam organisasi. Penentuan persyaratan kompetensi jabatan didasarkan pada kompetensi inti organisasi/ nilai budaya organisasi yang telah dirumuskan. Kompetensi inti organisasi atau nilai budaya organisasi disusun dengan memperhatikan/ berlandaskan visi, misi/ arah tujuan organisasi masa depan.



BAB VII

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

A. Arti dan Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu cara pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan. Untuk lebih jelasnya, berikut ini pengertian pelatihan dan pengembangan:

1. Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk

mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya (William G.Scott).

2. Pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan (John H.Proctor dan William M.Thornton).
3. Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakanm kecakapan pengetahuan dan sikap (Edwin B.Flippo).
4. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manejerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu (Andrew E.Sikula)
5. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum (Andrew E.Sikula).
6. Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap (Keith Davis dan William B.,Werther.,Jr).
7. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyakut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Intruksi Presiden No.15 tahun 1974).
8. SK Menpan No.01/Kep/M.Pan/2001
 - a. Di lingkungan PNS, yang dimaksud Pelatihan adalah:
 - b. Proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek dari pada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

B. Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan

1. Tujuan pelatihan :

- a. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- c. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya dan meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
- d. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
- e. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
- f. Meningkatkan kualitas keahlian karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap karyawan dapat secara efektif dan efisien mengembangkan kapasitas potensi yang dimilikinya.
- g. Menghemat waktu belajar karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan membantu memecahkan persoalan operasional secara kreatif.
- h. Mendorong setiap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.
- i. Mengembangkan kemampuan diatas rata-rata (extra miles) dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
- j. Mempertajam dan memperlengkapi tingkat profesionalisme para karyawan dengan standar terbaik.

2. Beberapa nilai pelatihan yang penting adalah:

- a. Increased productivity in terms of both quantity and quality (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu)
- b. Reduced accidents (mengurangi kecelakaan)
- c. Reduced supervision (mengurangi pengawasan)
- d. Increased organizational stability and flexibility (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi)
- e. Heightened morale (mempertinggi moral) (Edwin B. Flippo) Hasil latihan yang dapat dirasakan adalah:

- Kepuasan karyawan bertambah
- Pemborosan dan kerusakan berkurang
- Ketidakhadiran dan perpindahan tenaga kerja berkurang
- Metoda dan sistem dapat diperbaiki
- Tingkat produksi bertambah
- Beban pengawasan berkurang
- Biaya uang lembur berkurang
- Biaya pemeliharaan mesin berkurang
- Keluhan berkurang
- Tingkat kecelakaan berkurang
- Komunikasi lebih baik
- Keterampilan karyawan dalam berbagai aspek lebih besar
- Moril lebih baik
- Kerjasama lebih besar (John H. Proctor dan William M. Thornton)

3. Tujuan pengembangan :

- a. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
 - b. Menyiapkan para manajer yang berkompeten untuk lebih cepat masuk ke tingkat senior (promosi jabatan).
 - c. Untuk membantu mengisi lowongan jabatan tertentu.
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
 - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - g. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
 - h. Mengembangkan atau merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).
 - i. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan
- Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:

- Dari sisi individu pegawai:
 - a) Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b) Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
 - c) Merubah sikap.
 - d) Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
- Dari sisi organisasi:
 - a) Menaikkan produktivitas pegawai.
 - b) Menurunkan biaya.
 - c) Mengurangi turn over pegawai.
 - d) Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya kedua manfaat tersebut terlebih dahulu

Tujuan umum program pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tujuan umum ini dapat tercapai apabila tujuan khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu. Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan umum pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain:

1. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
2. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif
3. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan)

Dengan demikian pada prinsipnya tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah :

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan
3. Merubah sikap.

C. Langkah- Langkah Pengorganisasian Pelatihan dan Pengembangan

Penyusunan program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Langkah pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek obyek yang akan dikembangkan
2. Menentukan materi
3. Menentukan metode pelatihan dan pengembangan
4. Memilih pelatih sesuai kebutuhan
5. Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan
6. Memilih peserta
7. Melaksanakan program
8. Melakukan evaluasi program.

Kebutuhan pelatihan adalah kekurangan atau kebutuhan karyawan akan kemampuan yang timbul pada saat bila kondisi berbeda. tidak sesuai lagi dengan kondisi yang diharapkan. Penentuan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan melalui analisis, baik di tingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun industri, dengan tujuan:

1. Analisis tingkat organisasi : untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan
2. Analisis di tingkat jabatan/tugas/pekerjaan/analisis pekerjaan : untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang

harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten.

Tujuan utama analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh informasi tentang:

- a. Tugas yang harus dilakukan karyawan
 - b. Tugas yang telah dilakukan pada saat itu
 - c. Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum/tidak dilakukan karyawan
 - d. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya
3. Analisis di tingkat individu: untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan artinya kemampuan dan keterampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.
4. Indikator Kebutuhan Pelatihan
- Pada sebuah organisasi, kebutuhan pelatihan dapat diketahui dari berbagai indikator, namun tetap harus disadari bahwa indikator tersebut hanya menunjukkan tanda adanya kebutuhan pelatihan yang perlu ditindaklanjuti dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, baik di tingkat organisasi, jabatan/tugas maupun individu. Indikator kebutuhan pelatihan diantaranya:
- a. Adanya peningkatan dalam absensi dan pergantian karyawan
 - b. Tingkat kecelakaan kerja tinggi/meningkat
 - c. Banyak keluhan karyawan
 - d. Terjadinya kemacetan produksi
 - e. Tingkat pemborosan tinggi (banyak bahan yang terbuang, produk cacat, dan sisa produk banyak)
 - f. Penggunaan tenaga ahli/staf tidak efisien
 - g. Supervisi tidak efektif
 - h. Banyak pekerjaan tidak terselesaikan/tidak terpecahkan

D. Menentukan kebutuhan pelatihan

Dengan analisis di tingkat organisasi, jabatan/tugas, dan individu dapat dilaksanakan dengan melakukan pendekatan:

1. Performance analysis/analisis kinerja
Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kinerja jabatan apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan:

- a. Kinerja jabatan yang dibutuhkan
 - b. Titik kritis keluaran yang diharapkan dari jabatan
 - c. Tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan
 - d. Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik
 - e. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja jabatan, seperti desai jabatan, sumber daya yang tersedia, dan lain lain
 - f. Skala prioritas kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan
 - g. Rekomendasi memperbaiki kekurangan yang terjadi
2. Task analysis/analisis tugas
Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “tugas apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan:
- a. Tugas yang harus dilaksanakan guna mewujudkan kinerja jabatan
 - b. Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna mengerjakan tugas dengan baik
 - c. Skala prioritas kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.
3. Competency study/studi kompetensi
Pendekatan ini menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kompetensi apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menentukan:
- a. Kompetensi apa yang harus dimiliki karyawan sesuai jabatannya
 - b. Kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan agar memiliki kompetensi tersebut
 - c. Skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

E. Training needs survey/survei kebutuhan pelatihan

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menentukan:

1. Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna melaksanakan tugas dan jabatannya.
2. Skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut untuk lebih jelasnya, berikut gambat tata urutan penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan:



1. **Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan**
 Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan mendiagnosis masalah dan tantangan lingkungan sekarang yang dapat diatasi melalui pelatihan (jangka pendek) atau tantangan yang akan datang diatasi melalui pengembangan (jangka panjang). Kadang kadang perubahan dalam strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan pelatihan. Pelatihan dapat juga digunakan apabila diketahui angka kecelakaan tinggi, moral rendah atau masalah lain. Meskipun pelatihan bukan merupakan obat manjur bagi organisasi, tetapi kecenderungan yang tidak diinginkan merupakan salah satu hukti dari tenaga kerja yang kurang dipersiapkan. Dengan tidak memperhatikan tantnagan ini, penentuan kebutuhan pelatihan hatas mempertimbangkan/ memikirkan tiap karyawan. Kebutuhannya mungkin ditentukan oleh bagian kepegawaian, pengawas, atau dirinya sendiri. Bagian kepegawaian dapat menemukan kelemahan diantara mereka yang disewa atau dipromosikan. Pengawas mengetahui pelaksanaan pekerjaan karyawan setiap hari, dengan demikian ia merupakan sumber lain untuk pelatihan.
2. **Tujuan pelatihan dan pengembangan**
 Penilaian kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan menghasilkan tujuan. Tujuan ini harus menyatakan perilaku yang diinginkan dan kondisi perilaku itu terjadi dan digunakan sebagai standar untuk dapat mengukur pelaksanaan pekerjaan individu dan program. Tujuan memberikan sasaran khusus kepada pelatih dan peserta pelatihan yang dapat digunakan untuk menilai sukses mereka. Apabila tujuan tidak dipenuhi maka dalam memberikan umpan balik kepada bagian kepegawaian mengenai program dan peserta pelatihan akan mengalami kegagalan
3. **Isi program**
 Tujuan program ditentukan oleh penentuan kebutuhan pelatihan dan tujuannya. Isis program ini antara lain berusaha mengajarkan keterampilan khusus memberikan pengetahuan yang diperlukan,

atau hanya berusaha mempengaruhi sikap. Apapun isinya, program harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Apabila sasaran organisasi tidak diutamakan maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta pelatihan harus memandang hubungan antar isi program dengan kebutuhan karyawan, atau motivasi karyawan untuk belajar. Agar isi program menjadi efektif, perl juga dipikirkan prinsip belajar secara khusus.

4. Prinsip belajar

Prinsip belajar hasilnya dapat dikukur dan prinsip belajar telah dikembangkan. Meskipun kecepatan belajar individu bergantung kepada individu itu sendiri, tetapi penggunaan berbagai prinsip belajar membantu mempercepat proses belajar. Prinsip belajar merupakan garis pedoman tentang cara belajar paling efektif. Makin banyak prinsip belajar yang digunakan dalam pelatihan, kemungkinan pelatihan itu menjadi lebih efektif

Prinsip belajar terdiri dari:

a. Partisipasi

Belajar biasanya akan lebih cepat dan lebih tahan lama apabila siswa dapat berpartisipasi secara aktif. Partisipasi menambah motivasi dan dapat menggunakan lebih banyak pengertian yang membantu memperkuat proses belajar. Sebagai akibat dari partisipasi, maka belajar dapat lebih cepat dan penguasaan pelajaran dapat lebih lama.

b. Tes/evaluasi

Meskipun tes/evaluasi kurang menyenangkan, tetapi dapat menggambarkan suatu pola dalam ingatan. Belajar untuk menghadapi tes/evaluasi, mengandung ide yang dapat diingat selama ujian.

c. Hubungan

Belajar itu mendapat bantuan apabila bahan yang dipelajari ada artinya. Penjelasan akan memungkinkan karyawan melihat hubungan tiap tugas dan hubungan mengikuti prosedur yang benar.

d. Pemindahan

Semakin dekat tuntutan program pelatihan untuk disesuaikan dengan tuntutan jabatan, maka semakin cepat seseorang belajar menguasai jabatan.

e. Umpan balik

Umpan balik memberi informasi kepada peserta mengenai kemajuan mereka. Tanpa umpan balik, tidak dapat mengukur kemajuan dan dapat membuat kecil hati peserta. Berikut ini adalah azas untuk meningkatkan efektivitas latihan, yaitu:

- Menentukan tahap belajar
 - a) Memberi instruksi tugas yang jelas
 - b) Mencontoh perilaku yang benar
- Meningkatkan belajar selama pelatihan
 - a) Menyediakan peran serta aktif
 - b) Meningkatkan keberhasilan diri
 - c) Menyesuaikan teknik latihan dengan keberhasilan diri peserta latihan
 - d) Memberi kesempatan mengaktifkan penguasaan
 - e) Menjamin umpan balik spesifik, tepat waktu, diagnostik, praktis
 - f) Memberi kesempatan peserta latihan mempraktekan perilaku baru
- Memelihara kinerja setelah pelatihan
 - a) Mengembangkan prinsip belajar untuk membantu retensi pengetahuan
 - b) Menentukan tujuan khusus
 - c) Mengidentifikasi penegasan yang tepat
 - d) Melatih orang lain untuk menegaskan bagaimana perilaku
 - e) Mengajarkan kepada peserta latihan keterampilan pengelolaan diri
- Kelanjutan pelatihan
 - a) Mengevaluasi efektivitas
 - b) Membuat revisi (bila perlu)

F. Metode pelatihan dan pengembangan

Masing masing metode pelatihan dan pengembangan, memiliki kekhususan untuk mencapai sasaran tertentu. Pemilihan metode harus dilakukan dengan menggunakan pertimbangan tertentu antara lain materi yang disajikan, tujuan yang ingin dicapai, peserta dan fasilitas yang tersedia,

dan lain lain. Metode pelatihan dan pengembangan pada umumnya adalah meningkatkan / mengembangkan apa yang sudah dimiliki secara khusus peningkatan dan pengembangan tersebut sebagai berikut:

1. Decision making skills: meningkatkan kemampuan mengambil keputusan
2. Interpersonal skills: mengembangkan kemampuan melakukan interaksi dengan orang lain
3. Job knowledge : meningkatkan pemahaman tugas jabatannya
4. Organization knowledge : meningkatkan kemampuan tugas organisasi secara lengkap
5. General knowledge : mengembangkan pengetahuan umum
6. Specific individual needs: meningkatkan kemampuan khusus (dengan karyawan lain)
7. Wayne E. Cascio membagi metode pelatihan dan pengembangan berdasarkan cara pelaksanaannya:
8. The practical (on the job): metode pelatihan praktis yang dilaksanakan dengan melakukan kerja praktek sesuai dengan jabatan/pekerjaan dan alat yang digunakan sebenarnya (ditempat kerja sebenarnya), sasarannya adalah peningkatan keterampilan karyawannya
9. Simulation : metode pelatihan yang dilaksanakan dengan menggunakan alat tiruan atau dalam kondisi dan situasi yang dibuat sama dengan sebenarnya, sasarannya adalah pengembangan konsepsi atau keterampilan karyawan.
10. Information presentation: metode pelatihan yang dilaksanakan dengan cara memberi ceramah, dengan sasaran mengembangkan sikap karyawan.

Dari uraian tersebut, walaupun para pakar mempunyai perbedaan pandangan dalam pengklasifikasian metode pelatihan dan pengembangan, namun tetap pada intinya keseluruhan tersebut merupakan metode pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan menjadi sebagai berikut:

Berdasarkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan tersebut, rincian metode pelatihan dan pengembangan menjadi sebagai berikut:

1. On the job (pelatihan di tempat kerja) meliputi:
 - a. Rotation of assignment/job rotation/planned progression/ pertukaran pekerjaan
 - b. Coaching and conseling/bimbingan dan penyuluhan
 - c. Apprenticeships/understudy/magang

- d. Demonstration and example/demonstrasi dan pemberian contoh/ unjuk kerja
 - e. Evaluation system/sistem evaluasi
 - f. Temporary assignment/penugasan sementara
 - g. Job instruction/instruksi pekerjaan
 - h. Task force/proyek khusus
 - i. On the job experience/pengalaman di tempat kerja
2. Off the job (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya), terdiri dari:
- a. Simulation (simulasi)
 - Case study/studi kasus/telaah kasus
 - Role playing/bermain peran
 - Business game/permainan peran dalam bisnis
 - Vestibule training/pelatihan beranda
 - Laboratory training/pelatihan laboratorium
 - Sensitivity training/group experience/latihan sensitivitas
 - Multiple management/junior board of executive/manajemen ganda/direktur muda
 - Behaviour modelling/peniruan perilaku
 - Outbond training/widerness training/pelatihan alam terbuka
 - In basket / permainan keranjang surat
 - Field trips/ tamasya lapangan
 - Correspondence course/ kursi korespondensi
 - Inspection/ inspeksi
 - Executive development training/latihan pengembangan eksekutif
 - Exercise/latihan
 - Programmed instruction/ instruksi terprogram
 - Special meeting/ committee project, staff meeting/ pertemuan khusus.
 - Structured insight/ wawasan terstruktur
 - Selective reading/ membaca selektif
 - Committee assignment/ penugasan komisi
 - Brainstroming/ curah pendapat
 - b. Information presentation (presentasi informasi)
 - Lecture/ kuliah
 - Conference/ konferensi/ seminar

- Transaction analysis/ analisis transaksi
- Video presentation/ presentasi video
- Programmed instruction/ instruksi terprogram
- Self study/ belajar mandiri
- Compensation/ kompensasi
- Supervised reading and research/ tugas baca dan riset yang diawasi

Untuk lebih dapat memahami gambaran menyeluruh secara rinci, maka berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang masing-masing metode pelatihan dan pengembangan. On the job method : metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja.

3. Metode on the job terdiri dari dua jenis yaitu:

a. Informal on the job

Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri.

b. Formal on the job

Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya.

4. Manfaat On the job:

- a. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan.
- b. Karyawan mendapat instruksi dan karyawan senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik
- c. Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja sesungguhnya, dalam kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- d. Pelatihan bersifat informal, tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- e. Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara karyawan dan pelatih
- f. Pelatihan ini sangat relevan dengan pekerjaan, biaya rendah dan membantu memotivasi kinerja tinggi.

5. Kelemahan On the job:
 - a. Motivasi pelatih kurang untuk melatih / memikul tanggung jawab dalam pelatihan, sehingga pelatihan menjadi kurang serius.
 - b. Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
 - c. Pelatihan mungkin kurang/baik memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapusnya elemen penting dari proses pelatihan
 - d. Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional. Contoh: agen tiket pesawat udara yang mendapatkan on the job mungkin memberi uang kembalian yang terlampau besar. Efektif biaya
6. Rotation of assignment/job rotation/planned progression (pertukaran atau rotasi pekerjaan)

Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun. Keuntungan menggunakan metode ini antara lain:

 - a. Memberi latar belakang umum tentang organisasi, dan memberikan sudut pandang bersifat organisasional.
 - b. Mendorong kerja sama antar departemen/ unit kerja.
 - c. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.
 - d. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia yang fleksibel.
 - e. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komparatif dengan lebih obyektif.
 - f. Memperoleh keunggulan dalam setiap situasi.
7. Coaching and counseling (bimbingan dan penyuluhan)

Dilaksanakan dengan cara: peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh penjabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dengan peserta/ belajar melakukan pekerjaan langsung. Kelemahannya: sering terjadi pengabaian oleh atasan, baik dari segi waktu maupun dari mutu usaha pengajarannya, serta ada kecenderungan mengulangi latihan dan pemecahan masalah yang sama.

8. Apprenticeship/ understudy (magang)

Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/ kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta ditempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta sebagai “putra mahkota” untuk memegang jabatan tertentu pada masa yang akan datang dengan memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Keistimewaannya: walau peserta mengikuti semua kegiatan pemangku jabatan tertentu hingga memahami jabatan itu, tetapi tidak berarti setelah selesai mengikuti pelatihan ia akan menduduki jabatan itu. Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi dan cenderung lebih mengarah kepada pendidikan dari pada pelatihan, dalam hal pengetahuan pada waktu melakukan suatu keahlian/rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan.

Keuntungannya: peserta berlatih dengan mengikuti dan melakukan kegiatan pemangku jabatan tanpa harus bertanggung jawab atas hasilnya, sehingga peserta terhindar dari beban mental dan dapat mengkonsentrasikan dirinya pada kegiatan yang harus dilakukan.

9. Demonstration and example (demonstrasi dan pemberian contoh)

Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat/mesin. Metode ini sangat efektif, karena disamping peserta mendapat teori juga dapat melihat/praktek langsung, sehingga antara pemahaman teori dengan kenyataan dapat langsung dipadukan.

10. Off the job method adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/ diluar tempat kerja dan diluar waktu kerja reguler :

a. Simulation (simulasi)

Dilakukan dengan cara menggunakan alat/ mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Alat/ mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. Simulasi mengacu kepada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih.

b. Case study (studi kasus/telaah kasus)

Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi, kasus dapat disederhanakan atau rumit. Studi kasus memungkinkan peserta menerapkan keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari suatu kenyataan.

Pelatihan yang menggunakan metode ini hendaknya tidak:

- Mendominasi diskusi
- Memberi kesempatan pada beberapa peserta untuk mendominasi diskusi
- Mengarahkan diskusi ke arah solusi yang disukainya

Dengan berlaku sebagai katalis diskusi, pelatih hendaknya mendorong arah yang beraneka ragam, memulai diskusi pada hal yang dilakukan oleh manejer, dan menyiapkan diri sebaik mungkin. Pendukung metode studi kasus mengutarakan bukti bahwa studi kasus memberi pengalaman manajemen, memungkinkan individu untuk berjuang menghadapi berbagai persoalan, mempertahankan minat, mendorong partisipasi dan menantang peserta.

Studi kasus dilaksanakan dengan cara: peserta diminta untuk membahas masalah/kasus tertentu dalam organisasi. Pembahasan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Kasus yang dibahas biasanya merupakan kasus nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi.

Sasaran yang ingin dicapai dengan menggunakan studi kasus adalah:

- Menemukan masalah dari suatu kasus
- Memiliki kemampuan untuk memisahkan fakta yang penting dari yang tidak penting
- Menganalisis pokok masalah dan menggunakan logika untuk menjembatani kesenjangan yang ada dalam fakta
- Menemukan berbagai cara untuk memecahkan masalah

a) Role Playing (bermain peran)

Tujuan pokok bermain peran adalah menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia. Bermain peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan wawancara, negosiasi, konseling, pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas pekerjaan lain yang melibatkan komunikasi antar pribadi. Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi dan kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman. Cara penggalan pengalaman/pengetahuan yang dapat dicapai dengan metode studi kasus, yaitu:

- Menguasai pengalaman/pengetahuan praktis
- Menguasai pengalaman/pengetahuan dengan cara meniru perilaku yang dikehendaki
- Menguasai pengalaman/pengetahuan dengan observasi dan umpan balik
- Menguasai pengalaman/pengetahuan melalui analisis dan konseptualisasi

b) Business game (permainan peran dalam bisnis)

Permainan peran dalam bisnis adalah bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan. Masing-masing tim mengadakan diskusi dan mengambil keputusan tentang langkah pemecahan masalahnya, kompetisi antar tim dilakukan dengan cara membandingkan waktu yang dipergunakan, kualitas keputusan pemecahan masalah dan kualitas diskusi yang berlangsung. Sasaran yang ingin dicapai dari metode ini adalah kemampuan untuk mengambil keputusan bersama atau suatu keputusan yang integral.

- c. Vestibule (pelatihan beranda)
Pelatihan beranda adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli. Metode pelatihan ini tepat apabila pada saat yang bersamaan jumlah karyawan yang akan dilatih banyak (untuk jenis pekerjaan yang sama). Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih klerk, teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis. Peserta dapat berlatih menggunakan alat/mesin yang akan digunakan ditempat kerjanya nanti dengan dibimbing oleh pelatih khusus. Dengan metode ini, organisasi akan terhindar dari resiko kerugian karena terjadinya kesalahan yang dilakukan peserta. Peserta akan terhindar dari kebingungan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu memusatkan perhatian pada materi pelatihatam. Dengan cara ini peserta diharapkan dapat memperoleh tingkat kemahiran tertentu dengan lebih cepat.
- d. Laboratory training(pelatihan dengan peralatan laboratorium)
Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa ke dalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan dan mencoba sendiri tentang suatu keadaan/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih berkesan.
- e. Sensitivity training (pelatihan sensitivitas)
Metode pelatihan sensitivitas adalah metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan prilaku peserta pelatihan. Partisipasi dalam pelatihan ini didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya dimata orang lain dan perasaan orang lain terhadap perilaku tersebut.
- Melalui metode pelatihan sensitivitas, diharapkan peserta dapat lebih menyadari perasaan, sikap dan perilaku orang lain. Tujuan pelatihan sensitivitas adalah:
- Menjadi lebih kompeten dalam hubungan pribadi seseorang
 - Mempelajari lebih banyak tentang dirinya sebagai seseorang pribadi

- Mempelajari bagaimana orang lain bereaksi terhadap perilaku seseorang
- Mempelajari tentang dinamika formasi kelompok, tujuan kelompok dan pertumbuhan kelompok

Sasaran pokok pelatihan dan pengembangan yang dilakukan adalah pengembangan kesadaran dan kepekaan peserta terhadap pola tingkah laku pribadinya dan orang lain. Sasaran tersebut dapat dicapai dengan melalui beberapa sasaran antara yaitu:

- Peningkatan keterbukaan terhadap orang lain
- Perhatian yang lebih besar kepada orang lain
- Peningkatan toleransi atas perbedaan individual
- Pengurangan sikap prasangka yang bersifat etnik
- Pemahaman atas proses kelompok
- Peningkatan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain
- Peningkatan kepercayaan dan pemberian dukungan kepada orang lain.

Dalam pelaksanaannya, metode ini terdiri dari tiga komponen:

- T-grouping

Berisi tatacara pengorganisasian peserta pelatihan. Para peserta dibagi ke dalam kelompok kecil terdiri dari 8-12 orang untuk melakukan pertemuan terus menerus secara tatap muka selama kurang lebih 2 minggu

- Exercises

Berisi teknik yang biasa digunakan dalam diskusi pada pertemuan yang dilakukan dalam T-group. Teknik tersebut anatara lain:

- a) In basket
- b) Panel discussion
- c) Business game
- d) Leaderless group
- e) Intergroup competitivie exercise
- f) Role playing
- g) Case study

11. Theory session

Digunakan untuk menjelaskan secara teoritis dan konseptual apa yang terjadi selama kegiatan T-grouping dan exercise. Selama theory session kepada peserta dijelaskan konsep, prinsip dan teori perilaku manusia serta perilaku organisasi.

G. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan, keduanya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dan pengembangan tersebut, berikut ini perbedaan antara pengertian pelatihan dengan pengembangan:

1. Pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek).
2. Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang)

Tabel Perbedaan antara Pelatihan dengan Pengembangan Berdasarkan Dimensi Belajar

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan teknis	Kemampuan teori dan konsepsi
Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan umum
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Robert L. Kaltz, mengutarakan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi

yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda.

- **Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

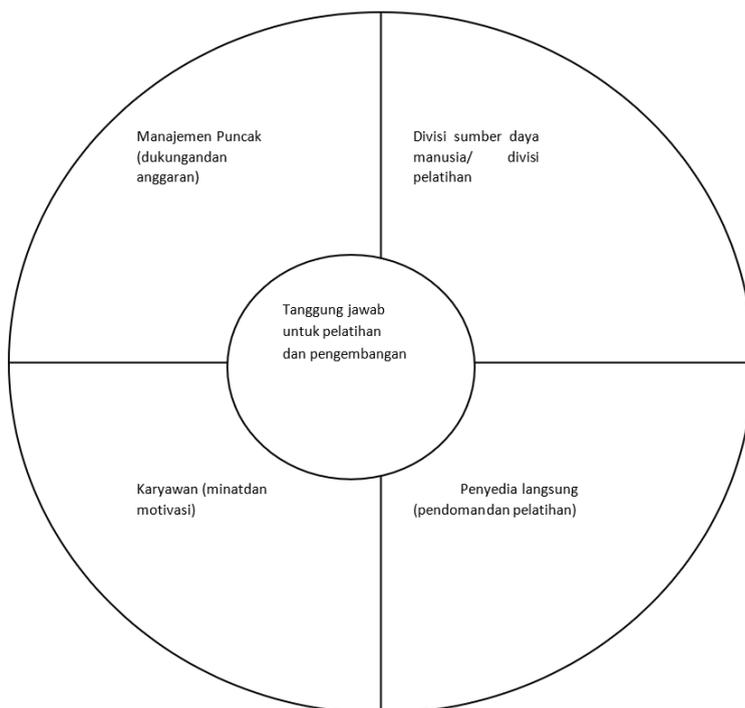
Kebutuhan kemampuan pada pelatihan dan pengembangan karyawan tingkat pimpinan dan non pimpinan berbeda. Bobot materi yang diberikan kepada tenaga non pimpinan lebih dititikberatkan pada keterampilan teknis, sedangkan untuk tenaga manajer, bobot materi yang diberikan lebih bersifat konseptual dan teoritis. Namun keterampilan hubungan manusia harus memiliki bobot yang sama / seimbang diberikan kepada tingkat pimpinan dan non pimpinan. Tenaga efektif harus memiliki kemampuan dasar tentang hubungan manusia, seperti: komunikasi, motivasi, kepemimpinan dan lain-lain, untuk semua tingkat jabatan dalam organisasi (Mosvich). Sebagai perbandingan lebih lengkap, berikut gambar kebutuhan keterampilan bagi tiga tingkat manajemen, yaitu: top management, middle management, dan lower management beserta persentasinya

Tabel Kebutuhan Keterampilan Bagi 3 Tingkat Manajemen

± 60%	± 45%	± 30%
CONCEPTUAL SKILLS		
<hr/>		
± 30%	± 45%	TECHNICAL SKILLS
	HUMAN SKILLS	± 60%
± 10%	± 10%	± 10%
TOP MANAGEMENT	MIDDLE MANAGEMENT	LOW MANAGEMENT

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan harus mampu mengurangi atau bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan merupakan tanggung jawab

bersama antara manajemen puncak, divisi sumber daya manusia, penyedia langsung dan karyawan, sebagaimana tampak pada gambar berikut



Gambar Pelatihan dan Pengembangan Merupakan Tanggung Jawab Bersama

Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk kemajuan organisasi. Perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan, diantaranya karena:

1. Karyawan baru
2. Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama
3. Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru
4. Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu
5. Penemuan atau alat dan cara baru
6. Pengawas administrator
7. Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat
8. Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap.

H. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, dan individu. Fokus pada menciptakan organisasi pembelajaran, dimana didalamnya dikelola pengetahuan secara sistematis. Pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan sumber daya manusia dikendalikan oleh bisnis, kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu. Meningkatnya manfaat mengenai kemampuan diperkerjakan di luar sama seperti kemampuan diperkerjakan didalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Pre- service training (pelatihan pra tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
2. In service training (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Post service training (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya:
 - a. Pelatihan wirausaha
 - b. Pelatihan peternakan, pertanian dan lain lain.

Mengembangkan pengetahuan sumber daya manusia berarti meningkatkan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami:

- a. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih dalam
- b. Perkembangan organisasi
- c. Sasaran yang akan dicapai organisasi

- d. Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
- e. Informasi yang disampaikan organisasi
- f. Kesulitan yang dihadapi organisasi
- g. Hubungan organisasi dengan lingkungan
- h. Kebiasaan yang berlaku dalam organisasi
- i. Sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas
- j. Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut organisasi
Apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala, antara lain:
- k. Sering berbuat kesalahan dalam bekerja
 - Tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja, seperti tuntutan pada uraian pekerjaan
 - Mempunyai pola pikir sempit
 - Tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja
 - Akan tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin
 - Produktivitas kerja tidak meningkat
 - Kestimbangan organisasi tidak bisa/sulit dipertahankan
 - Rasa kepedulian rendah di kalangan sumber daya manusia terhadap organisasi
 - Organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia terus menerus
 - Organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

I. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Teori Belajar

Pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tujuan untuk mengurangi atau menghilangkan gap antara ketentuan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan merubah perilaku karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam kaitan ini terlebih dahulu perlu dipahami tentang teori belajar, sebab belajar adalah salah satu proses fundamental yang mendasari perilaku, termasuk persepsi, sikap, tujuan dan reaksi emosional. Salah satu sasaran pelatihan dan pengembangan karyawan

pada hakekatnya adalah merubah perilaku, sehingga pemahaman tentang teori belajar akan sangat berguna dalam menjamin keberhasilan program pelatihan dan pengembangan. Teori belajar pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu teori stimulus-respons dan teori kognitif

1. Teori Stimulus Respons

Teori ini mengutarakan bahwa belajar merupakan hasil dari asosiasi antara Stimulus-Respon (S-R), sehingga pemecahan masalah yang dihadapi dilakukan secara coba-coba. Stimulus adalah petunjuk adanya peristiwa untuk suatu respons (tanggapan), dan stimulus akan menetapkan tingkatan bagi respons atau serangkaian respons. Dalam beberapa hal, stimulus menimbulkan respons secara jelas, tetapi dalam hal lain, stimulus untuk tanggapan khusus tidak jelas. Respons merupakan hasil perilaku dari stimulus, yaitu aktivitas dari orang yang bersangkutan tanpa memandang apakah stimulus itu dapat diidentifikasi atau aktivitas tersebut dapat diamati. Respons akan selalu terkait dengan stimulus, sehingga jika stimulus terjadi, respons akan mengikuti.

2. Teori Kognitif

Pada teori kognitif, proses belajar tidak saja melibatkan asosiasi stimulus-respons, tetapi juga struktur kognitifnya, seperti daya ingat (memori), persepsi, harapan dan sebagainya. Kognitif adalah suatu proses pembentukan pendapat yang bersumber dari informasi tertentu. Menurut teori kognitif, perubahan perilaku seseorang terjadi tanpa harus diberi penguatan secara eksplisit. Seseorang akan terus mempelajari asosiasi dan hubungan baru diantara berbagai peristiwa melalui pengalaman yang pernah dialaminya. Dalam proses belajar, seseorang akan menyimpan dan menyusun informasi yang diperolehnya dalam kondisi belajar tertentu. Bila suatu saat dievaluasi atau diuji, maka respons yang muncul dari individu tersebut tergantung pada informasi yang tersimpan dalam struktur kognitifnya serta situasi yang dihadapi



DAFTAR PUSTAKA

Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of

Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.

Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.

Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.

Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill,

Company.

Greenhause Jeffrey H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.

Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal

Of Management Studies, 24 : 5, September.

Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.

Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human

Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.

Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta Sikula Andrew, 1981,

Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans

Edition By John Willey & Sons, Inc

Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.

Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.

PERENCANAAN & PENGEMBANGAN SDM



Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M., merupakan tokoh masyarakat Tangerang Selatan yang lahir pada tanggal 7 November 1987. Penulis merupakan anak ke 2 dari pasangan KH. Sukarya dan Hj. Een Hasanah. Penulis adalah alumnus Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis merupakan pendiri Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Aktivistis Pendidik Masyarakat Indonesia (APMASINDO), Pendiri BAIK Institute dan Pendiri Yayasan Baitul Insan Khoir (BAIK) yang berfokus pada kesejahteraan masyarakat. Penulis juga aktif menyelenggarakan pelatihan pra kerja, pelatihan kompetensi, kursus bahasa inggris dan bahasa arab secara gratis untuk masyarakat. Penulis aktif menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan pendidikan, sosial terutama keagamaan. Saat ini penulis ditugaskan menjadi Asesor BKD Kemendikbudristek dan tercatat sebagai Dosen Tetap pada program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha Jakarta.

litnus. Penerbit



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📧 @litnuspenerbit
📧 literasinusantara_

☎ 085755971589

Manajemen

+17

ISBN 978-623-8246-45-8



9 786238 246458