



Riwayat Penulis Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si

Sejak mahasiswa, Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., sudah aktif di berbagai organisasi kemahasiswaan, sebagai Pengurus Pusat dan Ketua Badan Mandiri Kerjasama Mahasiswa di Ikatan Pekerja Sosial Profesional Indonesia (IPSPI), dan Ketua Umum Gerakan Mahasiswa Kosgoro. Karena kepiawaiannya dalam memimpin, sejak tahun 2010 hingga sekarang Taufik dipercaya menjadi Ketua IKA STKS, Bandung dan menjadi Pengurus IKA Universitas Padjajaran Bandung mulai 2009-2014.

Taufik menempuh pendidikan pasca sarjana di Universitas Padjajaran, Bandung dan berhasil mendapat gelar Magister Ilmu-ilmu Sosial Konsentrasi di Bidang Ilmu Pemerintahan tahun 2005. Tahun 2015, Taufik melanjutkan pendidikan S3 untuk mendapatkan gelar doktor bidang ilmu pemerintahan, juga di Universitas Padjajaran. Sebelumnya, dia melakoni dunia pendidikan non formal di antaranya Pendidikan dan Penataran P4 Pola 200 Jam, Pendidikan Singkat Jurnalistik DR. Supomo tahun 2006, Pendidikan Pemetaan dan Surveyor Diploma Satu di Institut Teknologi Bandung, serta Pendidikan dan Pelatihan Singkat Kanwil Kehakiman dan HAM, Pemahaman HAM bagi Ormas dan OKP.

Taufik pernah dipercaya sebagai Tim Koordinasi dan Konsultasi Konflik Maluku Di Kementerian Koordinasi Politik dan Keamanan. Menjadi Tim Koordinasi dan Konsultasi Konflik Aceh di Kementerian Koordinator Politik dan Keamanan, Ketua Angkatan Pendidikan dan Tim Perumus Materi Pendidikan Bela Negara di Departemen Pertahanan, Pengajar di Tenaga Kerja Sosial Kemasyarakatan (TKSM) PUSDIKLAT Departemen Sosial RI, Ketua Yayasan Pusat Studi Kemasyarakatan (PSK) Bandung, Direktur Operasi Yayasan Semesta Jakarta, Direktur Operasional Yayasan LEI-MA Bandung, Staff Ahli dan Fraksi FPBB MPR RI khusus menangani Pers dan Dekumentasi, dan menjadi Dosen Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Taufiqurokhman masuk dunia politik dengan menjadi Wasekjen Dewan Pimpinan Nasional Persatuan Cendekiawan Nasional Indonesia (PCNI), menjadi Ketua Dewan Pimpinan Pusat (DPP) Bidang Organisasi dan Keanggotaan Trisula Nusantara, Ketua Forum Peduli Sosial, Sekretaris Jenderal Badan Pengkaderan Nasional Kosgoro, dan menjadi pengurus di DPP Ikatan Pekerja Sosial Profesional Indonesia (IPPSI). Taufik benar-benar terjun sebagai pelaku politik dengan menjadi anggota DPRD Provinsi Banten dan dipercaya sebagai Wakil Ketua Komisi V 2009–2011, Wakil Ketua Komisi I tahun 2011-2014, menjadi Sekretaris Fraksi Demokrat DPRD Provinsi Banten. Bahkan Taufik juga pernah dipercaya menjadi Ketua Seksi Acara Persidangan Kongres DPP Partai Demokrat Tahun 2010 Bandung dan Ketua Seksi Materi dan Seksi Acara di Pelatihan Kepemimpinan Kader Partai Demokrat (PKKPD) di Cipanas Bogor, Jawa Barat Tahun 2008.

Sejak tahun 2008, pria low profile ini juga sibuk mengajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.



Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si

PENERBIT
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

***Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau keseluruhan isi buku
Tanpa izin dari penerbit***

MENGENAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

Cetakan Pertama	2009
Diterbitkan oleh	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama
Alamat	:Jln. Hang Lekir I, No. 8, Senayan, Jakarta Pusat, 10270
Telepon	:(021) 7220269, 7252682
Fax	:(021) 7252682
Design Sampul	: Resta J
Design Tataletak	: Resta J
No. ISBN	: 978-602-9006-14-8



Kata Pengantar

Berbagai perubahan mendasar di lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan fungsi sumber daya manusia (SDM). Departemen SDM diberi kesempatan mengambil peranan penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi SDM sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Praktik-praktik MSDM yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan keterampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

Buku ini menyajikan uraian tentang bagaimana pandangan tentang SDM sebagai refleksi dari adanya revitalisasi peran SDM dalam kegiatan organisasi dan memandang manusia sebagai salah satu faktor keberhasilan organisasi dalam merealisasikan misinya sesuai dengan perkembangan zaman. Bagaimana upaya manajemen meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya dengan menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara tertib dan terarah.

Di dalam buku yang diberi judul Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia ini, penulis juga menyelipkan hal-hal yang berhubungan dengan kompetensi karyawan. Kompetensi sangat diperlukan bagi organisasi yang adaptif terhadap dinamika perubahan dalam masyarakat maupun pasar. Di dalamnya menyangkut perubahan paradigma, orientasi, nilai, perilaku, struktur, tujuan yang berkinerja tinggi. Kompetensi bagi organisasi atau karyawan menjadi hal yang krusial tetapi sekaligus sebuah keniscayaan, karena berbagai tantangan dan keterbatasan.

Kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, yang akan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi. Tiga tingkatan pada level manajemen yakni level eksekutif, manajer/pimpinan dan karyawan. Pada tingkat pimpinan /eksekutif diperlukan beberapa kompetensi, yakni strategic thinking; change leadership, dan relationship management. Pada tingkat manajer, kompetensi seperti: fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding and empowering.

Di tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dalam Organisasi publik kompetensi lebih diorientasikan pada aspek entrepreneurship, sensitivitas dan responsivitas, mempunyai wawasan pengetahuan (knowledge) , ketrampilan (skill) dan sikap perilaku (attitude) yang relevan dengan visi, misi, dan budaya kerja organisasi.

Penulis berharap buku ini bisa bermanfaat bagi banyak organisasi, perusahaan, dan masyarakat secara umum. Mengingat, dengan mengenal manajemen sumber daya manusia untuk selanjutnya dipraktikkan, bisa membawa sebuah organisasi atau perusahaan ke tingkat lebih tinggi dari sebelumnya. Tidak lupa penulis berucap syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan oleh Allah kepada penulis hingga buku ini bisa berada di tangan pembaca. Pun penulis ucapkan terimakasih kepada keluarga, mahasiswa, dan orang-orang terdekat. Atas dukungan dan semangat merekalah, penulis bisa merampungkan buku ini.

Penulis

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si

Daftar Isi

BAB I

PENGERTIAN DAN TUJUAN MANAJEMEN SDM	
Pengertian Sumber Daya Manusia	
Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	
Tujuan Perencanaan SDM	
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	
Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor	
putusan-keputusan Organisasi	
Faktor-faktor Persediaan Karyawan	
Hubungan antara Perencanaan SDM dengan Anggaran	
ANGGARAN DAN MANAJEMEN KEUANGAN	
Pengertian Anggaran	
Fungsi Anggaran	
Fungsi Perencanaan	
Fungsi Pengawasan	
Fungsi Koordinasi	
Anggaran sebagai Pedoman Kerja	
Manfaat Anggaran	
MANAJEMEN KEUANGAN	
Pengertian Manajemen Keuangan	
Aktivitas Manajemen Keuangan	
Fungsi Manajemen Keuangan	
Forecasting Sumber Daya Manusia	
Perencanaan Manajemen SDM pada Perusahaan	

BAB II

FUNGSI PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	

Persiapan dan Seleksi Tenaga Kerja/Preparation and Selection.....

Pengembangan dan Evaluasi Karyawan/Development and Evaluation

Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai/Compensation and Protection

BAB III

PERANAN KOMPETENSI DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN SDM

Konsep Kompetensi

Pengertian dan Karakteristik Kompetensi

Model Kompetensi dan Pendekatan yang Terintegrasi dalam Manajemen SDM

Sistem rekrutmen dan seleksi

Penempatan dan rencana suksesi

Pengembangan Karier

Kompensasi

Tingkat Eksekutif

Tingkat Manajer

Tingkat Karyawan

LEBIH JAUH TENTANG KOMPETENSI.....

Apa Itu Kompetensi Kerja

Standar Kompetensi Karyawan

ANTARA KOMPETENSI DAN MOTIVASI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Pembagian Wewenang dan Tanggungjawab dalam Tim Kerja

Tingkatan (Level) Pengukuran

Wewenang dan Tanggungjawab Tim Kerja

Pengukuran Kompetensi jabatan

Peningkatan Kompetensi Karyawan

Program IDP – Training

Metodologi Training

Class Training

On the Job Training (OJT)

Program IDP Coaching

Metodologi Coaching

Program IDP Counseling

Metodologi Counseling
Laporan Akhir Pelaksanaan Program Peningkatan Kompetensi Karyawan

BAB IV

MANAJEMEN SDM ANTARA TEORI DAN PRAKTIK
Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PERKEMBANGAN MANAJEMEN SDM

MASALAH SDM

TANTANGAN MANAJEMEN SDM

Tantangan eksternal

Tantangan internal

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

SISTEM PERENCANAAN SDM

Estimasi Suplai Internal

Estimasi Suplai Eksternal

PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGI MSDM

PERUMUSAN STRATEGI MSDM

Perumusan Strategi Manajemen

Perumusan Strategi SDM

Rencana Kegiatan

Penerapan

ANALISIS PEKERJAAN

Pengertian Analisis pekerjaan (job Analisis)

Tujuan Analisis Pekerjaan
Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan
Mengidentifikasi pekerjaan yang harus dianalisis
Sistem Informasi Analisa Pekerjaan
Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan
Teknik Analisis Pekerjaan
Deskripsi Spesifikasi Pekerjaan
Aplikasi Analisis Pekerjaan
Metode Baru Analisis Pekerjaan
Hubungan Analisis Pekerjaan Dengan SDM

REKRUTMEN DAN SELEKSI
Rekrutmen
Sumber-sumber Rekrutmen

PENGALAN, PENEMPATAN, DAN PEMBERHENTIAN
Pengenalan
Penempatan
Pemberhentian

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
Tujuan dan Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir

PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER
SDM Berbasis Kompetensi

MENGELOLA MOTIVASI UNTUK MENGUBAH KINERJA
Gaya manajerial

TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)
Apa Itu TQM?
Perangkat TQM

Menyesuaikan Harapan Karyawan dengan Strategi Perusahaan	
Menerapkan Perubahan	
Menetapkan Tugas Manajemen	
Pemahaman komunikasi	
Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi	
Membangun Disiplin Kerja	
Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja	

BAB V

PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
Pentingnya Sumber Daya Manusia	
Manajemen Sumber Daya Manusia	
Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	
Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / Preparation and selection	
Pengembangan dan evaluasi karyawan/Development and evaluation	
Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/Compensation and protection	
MANAJEMEN SDM SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI PERUSAHAAN	
PENGEMBANGAN SDM, LANGKAH STRATEGIS PERUSAHAAN	
PERAN MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI	
CAKUPAN MANAJEMEN SDM	
MSDM yang Strategik	
Peran MSDM sebagai Mitra Strategik	
Pekerjaan Manajer Manajemen Sumber Daya Manusia	
PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM MANAJEMEN SDM	
Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager	
Dasar Perencanaan Manajemen	
Menyatukan Perencanaan Bisnis	
Bagaimana Manager Melakukan Perencanaan Objektif	
Bagaimana Merancang Motivasi menjadi Tujuan	
Proses Strategi Manajemen	
Fungsi Manajerial	

Fungsi Operasional

TIPE-TIPE STRATEGI

STRATEGI MANAJEMEN SDM

KEBIJAKAN DAN STRATEGI SDM

STRATEGI AKSI SDM

STRATEGI SEBAGAI PERANGKAT MANAJEMEN SDM

STRATEGI MAP

PENCAPAIAN PERAN STRATEGI SDM

BAB VI

PERENCANAAN DALAM ILMU MANAJEMEN

Macam-Macam Perencanaan dalam Pengantar Manajemen

Kerangka Waktu Perencanaan

Tanggungjawab untuk Menetapkan Tujuan Perencanaan

Perencanaan Kontinjensi

Hambatan dalam Penetapan dan Tujuan dan Perencanaan

Mengatasi Hambatan

PENGLOLAAN SDM DAN PENDIDIKAN

Unsur MSDM adalah Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

TINJAUAN MENGENAI PENGLOLAAN SDM

Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

BAB VII

PENTINGNYA PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pendayagunaan SDM	
PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DAN KETIDAKPASTIAN TENAGA KERJA	
REPOSITIONING FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
Mengelola SDM Untuk Meningkatkan Daya Saing	
Mengelola SDM Untuk Menghadapi Globalisasi	
PRAKTIK-PRAKTIK PENGELOLAAN SDM UNTUK KEUNGGULAN BERSAING	
Keselamatan Kerja Karyawan (Employment Security)	
Tingkat Upah yang Tinggi (High Wages)	
Pemberian Insentif (Incentive Pay)	
Information Sharing	
Pengelolaan Tim Mandiri (Self Managed Team)	
Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan (Training and Skill Development)	
Cross Utilization and Cross Training	
Symbolic Egalitarian	
Wage Compression	
Promotion from Within	

BAB I

PENGERTIAN DAN TUJUAN MANAJEMEN SDM

Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia – untuk selanjutnya disebut MSDM berkaitan dengan kebijakan dan praktik-praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek SDM dari Manajemen Kerja.

Tidak ada definisi yang sama tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, 3 (tiga) definisi sebagai perbandingan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi, Armstrong (1994).
2. Suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis, Kenooy (1990).
3. Pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

Dari ketiga definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Beberapa pendapat mengenai definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia antara lain :

1. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa:“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”

2. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa:“Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

3. Handoko (1997, p.53) mengemukakan bahwa:“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja 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”.

4. Mangkunegara (2003, p.6) mengemukakan bahwa:“Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja 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”.

Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

2. Perkembangan Ekonomi. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

3. Kondisi Sosial, Politik, Hukum. Kondisi ini mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

4. Perubahan Teknologi. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

5. Pesaiang. Para pesaiang merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/pegawai yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2001 :10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Simamora (2004 : 4) manajemen sumber daya manusia adalah, pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Dalam kebijakan pemerintahan dan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), yaitu pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah. Istilah strategi tercantum dalam Perencanaan Strategik (Renstra). Pada kutipan Inpres tersebut, terdapat suatu perintah bahwa perencanaan strategic merupakan suatu proses yang berorientasi kepada suatu hal yang ingin dicapai selama kurun waktu satu hingga lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada dan atau mungkin timbul. Rencana strategic mengandung visi, misi, tujuan/sasaran, dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang ingin dicapai. Selanjutnya dalam Peraturan Presiden Nomor 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) disebutkan bahwa kementerian atau lembaga melaksanakan program dalam RPJM ke dalam Perencanaan Strategik (Renstra), sejak Tahun 2004.

Departemen Kelautan dan Perikanan, khususnya Inspektorat Jenderal telah melaksanakan amanah Instruksi

dan Peraturan Presiden tersebut dengan membuat Renstra Tahun 2004 untuk periode tahun 2004 -2009, salah satu penjabaran renstra tentang strateg pengembangan pegawai Itjen dan tenaga fungsional auditor adalah meningkatnya dan tersedianya kualifikasi dan kompetensi auditor sebanyak 92 orang. Pengertian strategi yang tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:859) “Strategi memiliki arti sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus” Strategi dapat juga diartikan seni atau ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mengikuti perkembangan, tidak kaku dan senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan.

Dirgantoro (2001:5) yang menjelaskan definisi strategi sebagai berikut, strategi adalah menetapkan manajemen (dalam arti orang) tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi persaingan di dalam pasar. Dengan demikian kata kunci dari teori adalah penetapan sumber daya dan bagaimana mengidentifikasi persaingan. Sumber daya organisasi tentu yang dimiliki oleh organisasi yang terdiri dari manusia dan benda/ barang yang dalam hal ini apakah sumber daya tersebut telah siap menghadapi persaingan yang sedemikian cepat. Identifikasi persaingan dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti misalnya mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi baik sekarang maupun pada masa mendatang. Lebih jauh dijelaskan definisi strategi mengandung dua komponen yang saling melengkapi, yaitu :

Future Intentions

Future Intentions atau pengembangan pengawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, dan competitive advantage atau pemahaman yang dalam, tentang cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Konteks ini bila diejawantahkan ke dalam organisasi pemerintahan cukup relevan, karena pada masa sekarang organisasi pemerintahan dituntut pula untuk mengikuti perkembangan pasar, seperti perkembangan iptek, tata aturan global. Hal yang berbeda dalam organisasi pemerintahan adalah strategi pemberdayaan sumber daya yang ada masih sangat tergantung dari system anggaran yang ada. Oleh karena itu strategi pengembangan sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan ditujukan pada system tata pemerintahan yang baik (Good Governance).

Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:859) strategi memiliki arti sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi dapat juga diartikan sebagai seni atau ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu organisasi harus mengikuti perkembangan, tidak kaku dan senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan kebutuhan. Pengertian strategi sebagai seni adalah memiliki rasa keindahan dan tidak menimbulkan kebosanan/stagnasi dalam organisasi, di manapun, kapanpun, dan siapapun yang terlibat sebagai subyek ataupun obyek dari strategi tersebut akan menyukai untuk menjalaninya.

Sedangkan arti seni dari strategi tersebut harus pula memiliki landasan ilmu, tidak abstrak dan dapat diuji

dengan kajian ilmiah. Berdasarkan pengertian di atas, strategi diperlukan oleh karena adanya keterbatasan-keterbatasan dalam penyediaan sumber daya, sehingga perlu disusun skala prioritas tersendiri dalam mencapai tujuan. Posisi manajemen sumber daya manusia pada era globalisasi ini sangat strategis. Oleh sebab itu, Simamora (2004:20) memosisikan manajemen sumber daya manusia sebagai posisi yang strategik.

Pernyataan perencanaan strategic Inspektorat Jenderal DKP dapat dijabarkan dengan menggunakan metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Oportunities, and Threats) atau mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan serta sasaran organisasi, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Hasil identifikasi SWOT Inspektorat Jenderal DKP, nantinya dapat diuraikan ke dalam beberapa kelompok analisis, sebagai berikut :

Kelompok Analisis Strenght (kekuatan): personil pengawasan berlatar belakang pendidikan formal cukup memadai, berdedikasi, dan bersertifikasi jabatan fungsional auditor; tersedianya kesempatan untuk peningkatan dan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia pengawasan; adanya dukungan dana yang memadai; adanya norma audit, kode etik dan standar audit; tersedianya pedoman kerja audit dan juklak/juknis pengawasan, dan adanya dukungan Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan No 25 tentang Pengawasan Fungsional di Departemen Kelautan dan Perikanan.

Kelompok Analisis Weakness (kelemahan), yaitu : personil yang kurang memahami teknis audit bidang kelautan dan perikanan; dana yang tersedia belum dimanfaatkan secara optimal; belum berfungsinya kendali mutu; jumlah sarana/prasarana belum sebanding dengan beban kerja/tugas;

Kelompok Analisis Oppotunities (peluang), yaitu ; Dukungan peraturan perundang-undangan untuk pencegahan dan pemberantasan KKN; system manajemen yang lebih transparan; kuatnya dukungan lembaga legislatif terhadap instansi pengawasan pemerintah meningkatnya partisipasi masyarakat atau LSM dalam pengawasan.

Kelompok Analisis Threat (ancaman/tantangan), yaitu: meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pengawasan secara professional yang menjamin terselenggaranya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; para pelaksana program belum sepenuhnya memanfaatkan hasil pemeriksaan Itjen sebagai masukan dalam perencanaan program berikutnya; adanya intervensi terhadap independensi auditor.

Dari kelemahan dan tantangan di atas, terdapat beberapa indikasi masalah yang dapat menjadi factor penghambat pencapaian tujuan dan sasaran Itjen DKP, antara lain:

1. Belum tercapainya kualitas sebagian auditor pada teknis substansi tertentu dalam membuat analisa permasalahan audit yang mempengaruhi mutu laporan audit

2. Belum terpenuhinya kuantitas auditor, yang memiliki sertifikasi kompetensi dan kualifikasi auditor, dibandingkan dengan beban tugas pengawasan yang harus dikawal.

Di lain pihak, keberhasilan yang dapat mendukung upaya pencapaian tujuan dan sasaran Itjen adalah: motivasi kerja auditor cukup tinggi karena memperoleh penghargaan menjabat sebagai pejabat fungsional pengawasan sehingga frekuensi tugas pengawasan semakin meningkat, berarti menambah perolehan angka kredit.

Kebijakan pengembangan SDM diarahkan untuk mendukung Tugas Pokok dan Fungsi Pengawasan, titik beratnya adalah mengarahkan para pegawai untuk memiliki kemampuan audit dan meningkatkan profesionalisme para auditor melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik sertifikasi kompetensi dan kualifikasi maupun pendidikan dan pelatihan teknis substansi.

Pengembangan Tenaga Fungsional Auditor

Pengembangan tenaga fungsional auditor pada dasarnya merupakan suatu upaya pembinaan dan penyempurnaan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh auditor dalam rangka membentuk sikap dan kecakapan lebih baik. Pengembangan tenaga fungsional auditor senantiasa ditujukan kepada masing-masing personil auditor untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, aplikasi ilmu dan keterampilan yang meningkat berpengaruh secara langsung kepada kinerja organisasi seperti diharapkan oleh manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Moekijat (1991:8): Pengembangan pegawai sebagai "Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan".

Dengan demikian potensi masing-masing auditor tidaklah bersifat pasif, melainkan dinamis. Selanjutnya Nawawi dan Martini (1990:176) mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai berikut: Upaya memberikan kesempatan kepada setiap personil sebagai tenaga kerja untuk mewujudkan potensinya secara maksimal melalui kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan volume dan beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki pengetahuan atau informasi baru, dapat menerapkan pengetahuan lama dengan cara baru atau juga mempunyai minat yang lebih besar untuk menerapkan apa yang dia ketahui.

Pada bagian lain Nawawi dan Martini (1990:176) memilih kegiatan pengembangan personil atas tiga upaya, yaitu:

1. Upaya pengadaan personil dalam jumlah dan mutu yang sesuai dengan volume dan beban kerja
2. Menempatkan personil dan membagi pekerjaan dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas, agar mengetahui secara tepat peran serta yang perlu diberikan dalam mewujudkan tujuan organisasi.
3. Menyediakan kondisi yang mendorong setiap personil agar memiliki moral kerja yang tinggi dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya untuk dapat bekerja secara berdayaguna dan berhasil guna.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka aktivitas pengembangan tenaga fungsional auditor adalah merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi, hal ini didasari oleh adanya perubahan-perubahan eksternal dan internal organisasi Itjen DKP, seperti percepatan penuntasan kasus tindak pidana KKN. Perubahan tersebut merupakan suatu kepastian dan keniscayaan yang harus dijawab oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Notoatmodjo (1996:4) berpendapat bahwa pengembangan pegawai dapat dilihat melalui 2 (dua) cara yaitu secara mikro dan makro:

1. Pengembangan secara mikro yaitu suatu proses perencanaan pendidikan dan latihan serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil optimal dan hasil dapat berupa jasa maupun uang
2. Pengembangan secara makro yaitu suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam mencapai tujuan pengembangan bangsa, proses peningkatan di sini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengembangan pegawai secara mikro dapat diartikan dalam pandangan sempit melalui metode diklat. Karena itu biasanya suatu organisasi pemerintah/birokrasi melakukan diklat yang berhubungan dengan operasional kerja sehari-hari dalam rangka meningkatkan kinerja ataupun pelayanan publik. Hal ini telah dilaksanakan oleh Itjen DKP dengan melaksanakan diklat fungsional auditor melalui kerjasama dengan BPKP dan instansi terkait lainnya, seperti Departemen Pekerjaan Umum, Kejaksaan Agung, dan Lembaga Administrasi Negara.

Sedangkan pengembangan pegawai secara makro dapat diartikan secara luas meliputi berbagai perencanaan personil jangka panjang yang disiapkan bila terjadi perubahan-perubahan organisasi seiring dengan perkembangan global. Sebagai contoh konkrit adalah perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu pengembangan pegawai secara makro maupun mikro adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Secara makro organisasi dapat merencanakan kebutuhan diklat yang sesuai guna menjawab tantangan kinerja organisasi pada tahun-tahun mendatang, sedangkan secara mikro, organisasi dapat menentukan personil mana dan bertugas di bidang apa yang akan diarahkan untuk dikembangkan. Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengembangan pegawai merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, pengembangan pegawai harus dilakukan secara terus menerus agar setiap pegawai tersebut memiliki motivasi untuk selalu dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang pada akhirnya mampu menjamin kelancaran tugasnya. Kelancaran tugas personil harus didukung oleh kemampuan skill personil baik secara individu maupun tim kerja. Secara individu, tiap-tiap personil akan memberikan hasil pelaksanaan tugas yang optimal, sedangkan secara tim kerja (team work) pembagian tugas akan dapat dicapai secara optimal melalui keterampilan yang sepadan dengan keterampilan dan pengetahuannya. Oleh karena itu, manajer yang professional

adalah manajer yang mampu mengoptimalkan setiap kemampuan personil, baik secara individu maupun secara tim.

Bedasarkan teori-teori manajemen seperti disebutkan di atas, maka pengembangan tenaga fungsional auditor melalui diklat pengawasan ditujukan untuk mencapai pengawasan internal yang berhasil guna dan berdaya guna. Pengawasan internal yang berdaya guna dan berhasil guna dapat diwujudkan apabila pengawasan dilakukan oleh auditor yang mandiri dan profesional. Auditor yang mandiri dan profesional tersebut dapat diperoleh melalui penjenjangan jabatan fungsional dengan pentahapan jalur diklat yang telah dicapai.

Keputusan-keputusan Organisasi

Berbagai keputusan pokok organisasi mempengaruhi permintaan sumber daya manusia, di antaranya :

1. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Hal ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

2. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.

3. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

4. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

5. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan pada masa mendatang.

Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Hubungan antara Perencanaan SDM dengan Anggaran

Antara manajemen sumber daya manusia dengan anggaran terdapat hubungan yang sangat erat. Pengaruh nilai terhadap perencanaan sumber daya manusia sangat jelas pada hubungan ini. Hubungan tersebut dapat dilihat dalam

beberapa hal sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan pusat pertemuan antara politik dengan administrasi publik, dan merupakan proses lewat mana konflik-konflik nilai diatasi dan diterjemahkan ke dalam program-program kongret melalui pengalokasian sumber-sumber daya yang langka ke tujuan-tujuan program.

2. Karena gaji dan tunjangan merupakan 50 hingga 70% dari pengeluaran instansi pemerintah, nota keuangan yang paling vital yang disampaikan oleh pimpinan eksekutif, atau dianggarkan oleh lembaga legislatif, merupakan pengeluaran untuk gaji dan tunjangan. Alat yang paling umum digunakan oleh lembaga legislatif untuk mempengaruhi besarnya dan arah dari program instansi adalah pembatasan anggaran atas sejumlah kedudukan dan dialokasikan untuk suatu instansi, dan tingkat gaji dan tunjangan yang diperuntukkan bagi jabatan-jabatan instansi pemerintah. Oleh karena itu persiapan anggaran dan proses persetujuan merupakan saran melalui mana lingkup dari pada administrasi publik perhubungan dengan lonteks politik lebih luas.

3. Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek manajemen kepegawaian pemerintah yang menjabati antara lingkungan politik luar dan aktivitas-aktivitas inti seperti analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan imbalan/kompensasi.

Dari semuanya itu, kata Klingner & Nalbandian, perencanaan sumber daya manusia yang diusulkan oleh para manajer instansi dipengaruhi oleh realitas politik pada prioritas-prioritas yang ditetapkan oleh lembaga legislatif, dan perkiraan-perkiraan sumber pendapatan.

ANGGARAN DAN MANAJEMEN KEUANGAN

Pengertian Anggaran

Glenn A. Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut: Profit planning and control may be broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management. Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Menurut Gomes (1995, p.87-88), anggaran merupakan dokumen yang berusaha untuk mendamaikan prioritas-prioritas program dengan sumber-sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan suatu pengumuman dari aktivitas organisasi atau tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas tersebut atau untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Mulyadi (2001, p.488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan

moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Supriyono (1990, p.15), penganggaran merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang dipakai sebagai dasar pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program. Dimana anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun, yang nantinya akan membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang ditentukan.

Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

1. Fungsi Perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut: "Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan". Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

2. Fungsi Pengawasan. Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

3. Fungsi Koordinasi. Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk mencipta-

kan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Manfaat Anggaran

Menurut Marconi dan Siegel (1983) dalam Hehanusa (2003, p.406-407) manfaat anggaran adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

MANAJEMEN KEUANGAN

Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Seorang manajer keuangan dalam suatu perusahaan harus mengetahui bagaimana mengelola segala unsur dan segi keuangan, hal ini wajib dilakukan karena keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Aktivitas Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan berhubungan dengan 3 aktivitas, yaitu :

1. Aktivitas penggunaan dana, yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
2. Aktivitas perolehan dana, yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana, baik dari sumber dana internal maupun sumber dana eksternal perusahaan.
3. Aktivitas pengelolaan aktiva, yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva, dana harus dikelola seefisien mungkin.

Fungsi Manajemen Keuangan

Berikut ini adalah penjelasan singkat dari fungsi Manajemen Keuangan :

1. Perencanaan Keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
2. Penganggaran Keuangan, tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
3. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
4. Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksploitasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
5. Penyimpanan Keuangan, mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dan mengamankan dana tersebut.
6. Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
7. Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.
8. Pelaporan Keuangan, penyediaan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan sekaligus sebagai bahan evaluasi.

Forecasting Sumber Daya Manusia

Ada beberapa metode forecasting sumber daya manusia yang dikenal, yaitu :

1. Inkrementalisme (atau dekrementalisme) merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.
2. Collective opinion, teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber didalam dan diluar organisasi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.
3. Categorical and Cluster forecasting, teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan ketrampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.
4. Modeling, metode ini menggunakan matematis dan komputer dimana para manager harus menggunakan teknik-teknik model untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktek rekrutmen.

Perencanaan Manajemen SDM pada Perusahaan

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mengatur tentang hubungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif, serta dapat digunakan secara maksimal sehingga dapat tercapai tujuan bersama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Perencanaan Manajemen SDM adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana organisasi atau perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja 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. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Sementara Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Kesimpulannya, Perencanaan SDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan

dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

1. Jumlah karyawan yang ada
2. Berbagai kualifikasinya
3. Masa kerja masing-masing karyawan
4. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
5. Bakat yang masih perlu dikembangkan
6. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

BAB II

FUNGSI PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Wayne F. Cascio, 1991 dalam Agus Sunyoto (2008, h 19) dinyatakan sebagai berikut : Human resources planning is a set of activities undertaken to anticipate future business and environmental demands on the organization and to meet the human resources requirements dictated by those condition. (Perencanaan SDM adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang diciptakan oleh keadaan).

Perencanaan SDM (human resources planning) menurut Fischer et.al. (1993, h.91) dinyatakan sebagai berikut : Human resources planning is the process through which organizational goals, as put forth in mission statement and business plans, are translated into human resources objectives concerning staffing levels and flow rates and, from these, into an integrated set of personnel policies and programs. Human resources planning helps to assure that organization are neither over- nor understaffed, that the right employees are placed in the right jobs as the right time, that organizational and environmental change is anticipated and adjusted to with a minimum of cost, and there is direction and coherence to personnel activities. (Perencanaan SDM adalah proses melalui tujuan organisasi yang ditempatkan dalam pernyataan misi dan rencana usaha, yang diterjemahkan ke dalam tujuan SDM yang berkenaan dengan tingkatan staf and tingkatan aliran program. Perencanaan SDM membantu kepastian organisasi agar tidak kekurangan staff, penempatan pegawai yang tepat pada saat yang diperlukan, perubahan organisasi dan lingkungan diantisipasi dan disesuaikan dengan biaya yang minimum, disertai arah dan kesesuaian dengan aktivitas personalia).

Menurut Handoko (1987, h 53) perencanaan SDM 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 SDM yang terpadu (integrated): persediaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "qualified", dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system.

Secara lebih sempit, perencanaan SDM 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. Seandainya rancana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi SDM untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.

Menurut Buchari Zainun (2001, h 85), istilah perencanaan SDM pun masih banyak yang menyalahartikan. Dan mungkin untuk mempunyai dan memberi satu pengertian yang singkat dan tepat. Perencanaan sumber daya manusia itu mungkin dapat ditinjau dari tiga aspek.

1. Pertama adalah aspek statistik dengan pusat perhatian utamanya kepada upaya mempertemukan sumber daya manusia dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Pada aspek statistik ini tidak tampak secara jelas unsur keinginan dan harapan setiap itu yang dipertemukan dengan jabatan atau pekerjaan itu.

2. Kedua adalah aspek perilaku yang tampil karena adanya perbedaan cara pandang dan reaksi masing-masing orang terhadap lingkungan dirinya. Disamping aspek statistik dan aspek perilaku yang merupakan perhatian utama dari para spesialis, maka yang tidak kurang pentingnya adalah aspek praktis yang justru mempunyai pengaruh besar terhadap perencanaan sumber daya manusia. Karena itu perencanaan sumber daya manusia itu sebaik-baiknya tidak dianggap sebagai satu cabang spesialisasi, tetapi merupakan suatu gabungan dari berbagai ragam spesialisasi dan pengalaman orang-orang dilapangan. Dengan demikian maka sumber daya manusia itu akan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Sejalan dengan perkembangan tersebut diatas terjadi pula perkembangan-perkembangan lain seperti mengenai tuntutan kenaikan gaji dan upah, tuntutan atas kemampuan tenaga kerja yang baru sesuai perkembangan teknologi dan dalam keadaan rendahnya angka pengangguran, pimpinan organisasi benar-benar dihadapkan kepada masalah sumber daya manusia yang lebih sulit dan menantang. Setiap orang yang bekerja pun mempunyai harapan yang semakin meningkat untuk memperoleh kepuasan kerja, pengembangan diri, dan ganjaran yang lebih memadai. Para peremcanaan ekonomi dan pengembangan juga makin sadar terutama terhadap adanya persaingan ketat dan tuntutan kesejahteraan dalam pemanfaatan sumber daya manusia melalui sesuatu perencanaannya yang lebih mantap.

Pendekatan terhadap perencanaan SDM yang semata-mata hanya dari aspek statistik dapat menimbulkan banyak salah paham terutama pada tingkat perusahaan dimana banyak pimpinan suatu organisasi kepegawaian yang tidak atau kurang paham dengan pendekatan statistik ini. Sepertinya ada anggapan bahwa merencanakan sumber daya manusia disamakan saja seperti merencanakan barang-barang tak bernyawa tanpa perhatian sama sekali terhadap jati diri setiap orang termasuk hal-hak asasi orang lain. Perencanaan SDM yaitu pada hakikatnya merupakan upaya penyesuaian antara kebutuhan atau tuntutan terhadap sumber daya manusia dan tersedianya sumber daya manusia yang diputihkan itu pada saat dan di tempat yang membutuhkan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Menurut Stephen Robbin dalam Rebores (2002, h.38) Perencanaan SDM sebagai berikut : Human resources planning, as process, ensures the smooth development of an organization. "We assess where we are; we assess where we are going; we consider the implications of these objectives on future demands and the future supply of human resources and we attempt to match demand and supply so as to make them compatible with the achievement of the organization's future needs. (Perencanaan SDM, sebagai proses, yang menjamin keberlangsungan pengembangan organisasi. "Kita menilai dimana kita; menilai akan kemana kita; kita mempertimbangkan pengaruh tujuan terhadap kebutuhan di masa yang akan datang dan kebutuhan penyediaan SDM dan mencoba mencocokkan permintaan dan penyediaan sehingga membuat kesesuaian antara tujuan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang").

Menurut Hariandja (2002, h.74) perencanaan SDM didefinisikan menurut para ahli secara berbeda. Torrington & Tan Chwee Huat mengatakan: Perencanaan SDM merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi suatu perkiraan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Sementara Werther dan Davis menyatakan Perencanaan SDM : Proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan (supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik. Lain halnya dengan Hasibuan (2003, h 248) yang menyebutkan, perencanaan SDM merupakan fungsi pertama dan utama dari MSDM, diproses oleh perencana (planner) dan hasilnya menjadi rencana (plan). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, pengendalian tak dapat dilakukan, dan tanpa pengendalian, pelaksanaan rencana baik atau pun salah tidak dapat diketahui.

Menurut Mullins (2005, h.797) Perencanaan SDM dinyatakan sebagai berikut : Human resources planning is a strategy for acquisition, utilisation, improvement and retention of an organization's human resources. (Perencanaan SDM adalah strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM dari suatu organisasi). Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, hal 98) salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia yang terjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil yang oleh manajemen guna lebih menjamin bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang lebih menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktunya. Kesemuanya dalam dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti dikaitkan dalam tiga hal, yaitu:

- a. Penuaian kewajiban sosial organisasi
- b. Pencapaian tujuan organisasi
- c. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan

Sedangkan definisi perencanaan SDM menurut Jhon Ivancevich (2007, h.607) adalah sebagai berikut : The process that helps to provide adequate human resources to achieve future organization objectives. It includes forecasting future needs for employees of various types, comparing these needs with the present workforce, and determining the number or types of employees to be recruited into or phased out of the organization's employment group. (Suatu proses yang membantu memenuhi SDM yang cukup untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan SDM meliputi perkiraan kebutuhan di masa yang akan datang dalam hal pegawai dalam beraneka tipe, membandingkan kebutuhan dengan tenaga kerja saat ini, serta menentukan jumlah atau tipe pegawai yang direkrut atau diberhentikan dari kelompok pegawai organisasi yang bersangkutan).

Model Perencanaan SDM dimulai dari Pengumpulan Informasi, yang terdiri dari lingkungan luar organisasi dan dari dalam organisasi; Perkiraan Permintaan SDM (jangka pendek dan jangka panjang); Perkiraan Penawaran SDM (penawaran dari dalam dan dari luar); Rencana dan Tindakan Program sesuai kebutuhan (menambah atau mengurangi, perubahan keterampilan, pengembangan rencana manajerial, pengembangan rencana karir); yang terakhir yaitu umpan balik terhadap proses perencanaan (apakah sudah tepat dan apakah program sesuai keperluan).

Menurut Agus Sunyoto (2008, h 18) perencanaan yang dimaksud adalah perencanaan SDM, dalam kaitannya dengan manajemen perusahaan. Perencanaan SDM mengacu kepada hal-hal yang menjadi topik bahasan manajemen SDM, termasuk pembinaan karyawan (a) sebelum direkrut untuk bekerja pada perusahaan, (b) memberikan latihan dan pengembangan pada waktu mereka sudah bekerja, (c) pada waktu mempersiapkan mereka untuk undur diri, dan (d) layanan purnakarya bagi mereka yang telah mengakhiri masa baktinya.

Perencanaan SDM diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan SDM perusahaan dan cara memenuhinya, dari pasar tenaga kerja, dalam lingkungan kerja perusahaan, pada lingkungan sekarang dengan perhitungan masa depan. Perusahaan ini dilakukan baik secara kuantitatif (jumlah karyawan yang diperlukan) maupun kualitatif (memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas pekerjaan yang ditawarkan). Sesuai dengan fungsinya dalam manajemen, perencanaan sumber daya manusia ini dianggap sangat penting agar dilakukan sebaik-baiknya, meskipun keadaan yang mendukungnya serba terbatas.

Ketepatan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, baik secara kuantitatif sangat berpengaruh terhadap sukses atau tidaknya pelaksanaan fungsi pengadaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM adalah proses pence-

tusan kebutuhan sumber daya manusia dengan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan pemanfaatannya, sehingga tercapai rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam suatu organisasi.

Menurut Andrew F. Sikula, perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi. Kemudian menurut Andrew F. Sikula, dalam Agus Sunyoto (2008, h 19) : Human Resources or manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means of meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization. Human resources planning involves having the right kinds of people at the right place, at the right times, doing the right kind of things, which result in long-run maximum individual and organization benefits. (Perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan itu dalam rangka melaksanakan rencana terpadu dari organisasi. Perencanaan SDM melibatkan kepemilikan hak-hak manusia pada tempat yang tepat, pada saat yang tepat, mengerjakan segala sesuatu dengan tepat, yang mana dalam jangka panjang memperoleh manfaat maksimum baik secara individu maupun organisasi).

Menurut Thomas H. Stone, perencanaan SDM adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi. Berdasarkan definisi Robbin dan Coulter (2009, h.346) sebagai berikut :Perencanaan SDM adalah proses yang dilakukan para manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan dana. Perencanaan SDM dapat diringkas menjadi 3 (tiga) langkah : (1) Menilai SDM yang ada sekarang; (2) Menilai kebutuhan SDM di masa depan dan (3) menyusun program untuk memenuhi kebutuhan di masa depan tersebut.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya suatu perencanaan SDM selalu akan mencakup empat segi yang harus diperhatikan, yaitu: Kualitas yang tepat, Kuantitas yang tepat, Waktu dan posisi yang tepat dan perhatian yang maksimal terhadap tujuan individual dan organisasional.

Menurut Hasibuan (2003, h 256) fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu seperti :

- a. Perencanaan Organisasi
- b. Perencanaan pengarahan
- c. Perencanaan pengendalian
- d. Perencanaan pengadaan

- e. Perencanaan pengembangan
- f. Perencanaan kompensasi
- g. Perencanaan pengintegrasian
- h. Perencanaan pemeliharaan
- i. Perencanaan kedisiplinan
- j. Perencanaan pemberhentian

DEFINISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department.

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Departemen SDM memiliki peran, fungsi, tugas, dan tanggungjawab sebagai berikut :

Persiapan dan Seleksi Tenaga Kerja/Preparation and Selection

1. Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen Tenaga Kerja/Recruitment. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.

3. Seleksi Tenaga Kerja/Selection. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikut-

nya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

Pengembangan dan Evaluasi Karyawan/Development and Evaluation

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai/Compensation and Protection

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.

Pengertian sumber daya manusia dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi. Sementara keselarasan dalam mengelola SDM menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Lalu sumber daya yang bagaimana yang perlu dikembangkan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik? Sebelum melangkah lebih lanjut, ada baiknya kita kembali ke pengertian awal untuk memahami hal ini. Apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia? Mari kita lihat menurut pendapat para ahli.

Sonny Sumarsono (2003, h 4), Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Mary Parker Follett Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain un-

tuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Mathis dan Jackson (2006, h.3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005). Sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

Hasibuan (2003, h 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

BAB III

PERANAN KOMPETENSI DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN SDM

Konsep kompetensi dalam pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Spencer & Spencer pada tahun 1993 melalui bukunya *Competency at Work* memberikan definisi Kompetensi sebagai : Underlying characteristics of individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation, atau jika diterjemahkan menjadi Sifat-sifat mendasar dari seseorang yang mampu menunjukkan korelasi dengan kriteria-kriteria kinerja efektif dan prima dalam suatu pekerjaan atau keadaan.

Permasalahan kompetensi dalam kaitannya dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan wacana yang tengah berkembang, ketika organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan persaingan yang semakin tajam. Organisasi di negara maju telah menunjukkan keberhasilan dengan menggunakan praktik pengelolaan SDM yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian SDM . Dalam pengelolaan SDM suatu organisasi di era kompetisi ini memberi kesadaran bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan.

Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dan SDM menjadi fokus perhatian para pimpinan di berbagai tingkatan manajemen dan berbagai organisasi baik publik maupun bisnis. Karenanya penting untuk mengadopsi dan mensosialisasikan nilai-nilai (values) baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi kepada semua unsur dalam organisasi.

Ancok dalam Usmara (2002, 139) menyebutkan pergeseran pandangan tentang SDM sebagai refleksi dari adanya revitalisasi peran SDM dalam kegiatan organisasi yang memandang “manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya tetapi dianggap sebagai aset (modal), Karyawan tidak lagi difokuskan untuk ‘berkompetensi’ pada kemajuan diri sendiri, tetapi lebih pada kerjasama untuk kepentingan bersama”. Inilah konsekuensi dari pergeseran paradigma manajemen sebagaimana dikatakan Alfin Tofler memasuki ke gelombang ke tiga (third wave) dalam manajemen (termasuk dalam manajemen SDM).

Konsep Kompetensi

Dalam perspektif historis, perkembangan kompetensi sebagai konsep maupun praktik dalam manajemen tidak dapat dipisahkan dengan sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) itu sendiri. Timbulnya teori motivasi pada dekade empat puluhan dengan Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti konkrit bahwa

penekanan pentingnya sumber daya manusia sebagai aset, potensi yang memiliki pengaruh besar terhadap kemajuan organisasi di sektor bisnis maupun publik.

Salah satu kebutuhan yang diperlukan perusahaan/organisasi adalah menyangkut kompetensi SDM. Hal ini mengingat, saat ini organisasi menghadapi berbagai kemajuan di bidang informasi dan teknologi sehingga diperlukan orang yang memiliki keahlian tertentu. Istilah “kompetensi” sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel, and Fitt, 1992), gerakan tentang kompetensi telah dimulai sejak tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender, dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

1. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.

2. Mengidentifikasi pola perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test multiple choice (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Prediktor yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur. (Mitrani, Palziel, and Fitt, 1992).

Pertanyaan yang harus dijawab atas permasalahan tersebut adalah jika cara klasik menggunakan pengukuran sikap tidak memprediksi kinerja. Menurut David Mc. Clellands dalam (Mitrani, Palziel, and Fitt, 1992), yang harus dilakukan adalah:

1. Mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah.

2. Mengembangkan teknik Behavioral Event Interview (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (critical incident method) dalam teknik yang baru. Falnagan lebih tertarik untuk mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan, sementara Mc.Clelland lebih tertarik kepada karakteristik SDM yang melakukan pekerjaan dengan baik. Teknik BEI meminta individu-individu untuk memikirkan beberapa aspek penting atas keadaan yang

berkaitan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan hasil yang baik atau buruk.

3. Menganalisis transkrip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan para pemimpin untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel tersebut. Analisis biasanya lebih ditekankan kepada perilaku yang menunjukkan kinerja yang tinggi ketimbang yang rata-rata. Perbedaan kedua karakteristik tersebut diterjemahkan kedalam tujuan dan definisi sistem skoring yang dapat dipercaya oleh masing-masing pengamat.

Adapun esensi dari teori Mc.Clelland tentang pendekatan penilaian kompetensi terhadap job analysis, bahwa penelitian lebih menekankan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dan berkinerja baik, dan mendefinisikan job berdasarkan karakteristik dan perilaku orang-orang tersebut, ketimbang menggunakan pendekatan tradisional dengan menganalisis unsur yang ada dalam job tersebut.

Pengertian dan Karakteristik Kompetensi

Kompetensi didefinisikan (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer, 1993) : an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation (sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata underlying characteristic mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata causally related berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata Criterion-referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Misalnya, kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seseorang tenaga.

Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku, tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau yang berprestasi rata-rata. Penguasaan masalah dan keterampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama, dan mahal. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata.

Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Spencer and Spencer (1993), Mitrani et. Al, (1992), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Knowledge. Knowledge atau pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memperidiksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

2. Skill merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

3. Motives adalah drive, direct and select behavior to ward certain actions or goals and away from other. Seseorang memiliki motif berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feed back untuk memperbaikii dirinya.

4. Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (self-confidence), kontrol diri (self-control), stress resistance, atau hardiness (ketabahan / daya tahan).

5. Self-Concept adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "leader" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

Dalam kaitannya dengan karakteristik kelima kompetensi tersebut di atas, dapat dikatakan adanya tiga kecenderungan yang terjadi :

1. Pertama, kompetensi pengetahuan (Knowledge Competencies) dan keahlian (Skill Competencies) cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya kompetensi pengetahuan dan keahlian relative mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM.

2. Kedua, motif kompetensi dan trait berada pada personality iceberg sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

3. Ketiga, self-concep (konsep diri), trait (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (hidden), dalam

(deeper) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (Spencer and Spencer, 1993). Konsep diri (self-concept) terletak di antara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (values) seperti percaya diri self-confidence (seeing ones self as a manager instead of a technical/profesional) dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Dengan melihat kecenderungan di atas, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya. Di sisi lain karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan lainnya yang saling menentukan.

Model Kompetensi dan Pendekatan yang Terintegrasi dalam Manajemen SDM

Model kompetensi adalah suatu cara bagaimana memetakan suatu sistem pemikiran yang dapat memberi gambaran terintegrasi mengenai kompetensi kaitannya dengan strategi manajemen SDM. Dalam konteks strategi manajemen SDM tersebut terdapat beberapa unsur terkait yakni :

1. Sistem rekrutmen dan seleksi
2. Penempatan dan rencana suksesi
3. Pengembangan karier
4. Kompensasi

Dengan rincian penjelasan sebagai berikut :

Sistem rekrutmen dan seleksi. Sistem rekrutmen berbasis kompetensi biasanya berpusat pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien. Seleksi dalam proses rekrutmen memerlukan tantangan yang khusus, seperti menseleksi dari jumlah pelamar dalam kurun waktu yang pendek. Oleh karena itu sistem rekrutmen berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi tiga kompetensi yang memenuhi criteria seperti :

- a. Kompetensi yang telah dikembangkan dan diperlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan (misalnya : inisiatif)
- b. Kompetensi yang dapat memprediksi prospek keberhasilan calon pegawai jangka panjang dan kompetensi tersebut sulit dikembangkan melalui training atau pengalaman kerja (misalnya : Motivasi berprestasi)
- c. Kompetensi yang dapat dipercaya dengan menggunakan wawancara perilaku yang singkat dan tertentu. Misalnya, jika kolaborasi tim ladership merupakan kompetensi yang diinginkan, para pewawancara dapat meminta calon menunjukkan kompetensi tersebut.

Penempatan dan rencana suksesi. Penetapan dan rencana suksesi berbasis kompetensi berpusat kepada usaha identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi. Oleh karena itu, sistem seleksi dan penetapan harus menekankan kepada identifikasi kompetensi yang paling dibutuhkan bagi kepentingan

suatu pekerjaan tertentu. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (behavioral event review) tes, simulasi lewat assessment centers, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian atasan, teman sejawat dan bawahan, calon pegawai direkomendasikan untuk promosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas ranking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi.

Pengembangan Karier. Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karier akan menentukan dasar untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman assessment center, lembaga-lembaga training, pemberian tugas-tugas pengembangan, mentor, dan sebagainya. Proses perolehan kompetensi (competency acquisition process) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

a. Recognition; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut.

b. Understanding; instruksi khusus termasuk modelling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.

c. Assessment; umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya gap antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.

d. Feedback; suatu latihan di mana peserta dapat mempraktikkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.

e. Job Application; peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

Kompensasi. Untuk Kompetensi dan Manajemen Kinerja Sistem kompensasi yang didasarkan pada keahlian secara eksplisit mengkaitkan reward terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila karyawan tidak memiliki kontrol terhadap hasil-hasil kinerjanya. Efektivitas evaluasi kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu system dan tingkat pengawasan atas kinerja karyawan untuk masing-masing variabel yang dinilai. Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian reward. Jika karyawan mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu

pekerjaan (misalnya, dalam kerja tim), maka reward hanya akan didasarkan atas hasil tersebut.

Hasilpekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan demotivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi reward harus didasarkan atas job behavior. Data job behavior biasanya digunakan untuk keperluan pengembangan skill individu. Misalnya, bagaimana evaluasi terhadap kinerja manajer Y menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek motivator, maka orang tersebut dapat disarankan untuk mengikuti pelatihan Achievement Motivation Training (AMT) untuk mengembangkan keahliannya.

Dengan semakin tingginya tingkat kompetisi antarorganisasi/perusahaan, maka tidak ada pilihan lain bagi setiap manajer kecuali bagaimana organisasi/perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan kompetitif di pasaran. Dalam organisasi publik lebih pada bagaimana memberi pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, sehingga organisasi tersebut tetap memiliki reputasi dan citra yang baik di mata masyarakat. Dari pemikiran tersebut, maka kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, kendati tidak berarti sesuatu yang berbeda dengan level lainnya. Tiga tingkatan pada level manajemen yakni level eksekutif, manajer/pimpinan, dan karyawan.

Tingkat Eksekutif. Kompetensi apa yang dibutuhkan, hal ini sangat tergantung pada organisasi apa mereka bergerak dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan dan dinamika perubahan lingkungan. Tapi pada umumnya pada tingkat pimpinan/eksekutif diperlukan beberapa kompetensi , yakni :

1. Strategic Thinking;
2. Change Leadership
3. Relationship Management.

Strategic thinking adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi strategic response secara optimal. Strategi ini dilakukan melalui analisis SWOT yang akan memberikan gambaran nyata terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin bakal dihadapi organisasi/perusahaan. Analisis ini memerlukan kemampuan konseptual kognitif dengan berbagai pertimbangan rasional yang dapat diuji tingkat kebenarannya.

Dari aspek change leadership yakni kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai/karyawan terkait. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan entrepreneurship terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan. Sedangkan kompetensi relationship management adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan semua pihak terkait baik dengan unsur pemerintah, masyarakat, maupun stakeholder lainnya.

Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

Tingkat Manajer. Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:

1. Fleksibilitas
2. Change Implementation
3. Interpersonal Understanding
4. Empowering

Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi interpersonal understanding adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia. Aspek pemberdayaan atau empowerment adalah kemampuan berbagai informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggungjawab, memberikan umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

Kesemua faktor-faktor tersebut membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggungjawab yang lebih besar. Adapun dimensi team facilitation adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama; termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik. Sedangkan dimensi portability adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus portable terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun

Tingkat Karyawan. Ini adalah tingkat pelaksana. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan. Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang mengembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tanyangan kompetensi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik di bawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

Sedangkan dimensi yang terakhir untuk karyawan adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan. Dalam kaitan dengan kualitas sumberdaya birokrasi yang berkembang dalam organisasi publik dalam mendukung konsep *goodgovernance*, Tjokrowinoto (2001: 27) menyebutkan bahwa kompetensi yang diperlukan bagi seorang birokrat mencakup :

- a. Memiliki sensitivitas dan responsivitas terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di dalam pasar
- b. Mempunyai wawasan pengetahuan (*knowledge*), ketarampilan (*skill*), dan sikap perilaku (*attitude*) yang relevan dengan visi, misi, dan budaya kerja organisasi
- c. Mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia, dengan menggeser sumber kegiatan yang berproduksi rendah menuju kegiatan yang berproduksi tinggi
- d. Tidak terpaku pada kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi, tetapi harus mampu melakukan terobosan (*break throuh*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif
- e. Dapat bekerja secara profesional dan komitmen pada prestasi, loyalitas, dedikasi, pada pekerjaan dan organisasi.

f. Memiliki jiwa *entrepreneurship* yang tinggi dan konsisten. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan ini tentu tidak begitu saja muncul, tentu diperlukan perencanaan pengembangan SDM, komitmen pimpinan dan seluruh unit/divisi terkait, ke arah kemajuan dan daya dukung instrumen lainnya, termasuk soal *rewards* dan *punishment*. Upaya ke arah tersebut tentu menjadi sebuah keniscayaan, kendati dalam penerapannya tentu disesuaikan dengan kemampuan, iklim organisasi dan budaya kerja yang tengah dikembangkan.

LEBIH JAUH TENTANG KOMPETENSI

Ketika memasuki dunia kerja, kita sebagai seorang calon karyawan seringkali diharapkan memiliki kompetensi tertentu atas jabatan kerja yang akan kita masuki. Hal ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk tahu kemampuan kerja kita sebagai calon karyawan. Tidak hanya itu, melalui kompetensi yang kita miliki perusahaan lebih mengetahui posisi apa yang cocok dan tepat untuk kita. Bukan menjadi acuan baku bahwa kompetensi menjadi suatu hal paling penting untuk dimiliki seorang karyawan, tetapi sebagai calon karyawan kita perlu tahu kira-kira kompetensi seperti apa yang umumnya diinginkan perusahaan.

Apa Itu Kompetensi Kerja

Kompetensi dapat diartikan sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang (Spencer, McClelland & Spencer, 1994). Jadi, kompetensi merupakan panduan bagi perusahaan untuk menunjukkan fungsi kerja yang tepat bagi seorang karyawan. Kompetensi berkaitan dengan sikap (apa yang dikatakan dan dilakukan seseorang) yang menunjukkan performa seseorang baik atau buruk. Banyak sekali studi dan penelitian yang membahas tentang kompetensi di dunia kerja ini.

Lalu, mengapa kompetensi diperlukan. Di dunia kerja, kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui tipe pekerjaan seperti apa yang tepat bagi seseorang. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun mampu membantu untuk mengembangkan pribadi melalui training atau pelatihan tertentu. Selain itu, kompetensi yang dimiliki seorang karyawan mampu menjadi petunjuk bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana ia mampu menampilkan diri dan memberikan hasil kerja optimal untuk perusahaan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kompetensi membantu perusahaan untuk mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang. Hal ini tentu saja berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kerja seseorang atas bidang kerja tertentu. Kompetensi merepresentasikan dimensi kerja yang penting bagi diri seseorang. Nah, dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi lebih mengetahui bagaimana seorang bertanggungjawab, menyelesaikan masalah, dan mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasannya. Intinya, kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan perilaku dan kinerja seseorang. Tidak hanya itu, melalui kompetensi kerja seorang karyawanlah perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pekerjanya (Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2005).

Standar Kompetensi Karyawan

Setiap perusahaan memiliki kriteria kompetensi tertentu yang diharapkan dari para karyawannya. Bahkan banyak perusahaan telah menyusun standard kompetensi atas setiap posisi yang ada di perusahaannya. Bukan melalui cara yang mudah setiap perusahaan membuat kompetensi tertentu untuk para karyawannya, perusahaan akan memetakan kompetensi dalam bentuk perilaku terkait tugas, kemampuan, dan tanggungjawab untuk mengetahui kematangan bersikap serta berpikir seorang karyawan. Namun, kompetensi tidak selalu berhubungan langsung secara pasti dengan perilaku yang harus dimiliki atas suatu fungsi tugas dalam jabatan. (Jackson & Schuler, 1990; Kerr, 1982; Snow & Snell, 1993).

Walaupun bukanlah suatu patokan baku, tetapi pada umumnya perusahaan ingin memiliki karyawan yang punya kompetensi (Spencer & Spencer, 1994), antara lain sebagai berikut :

1. Semangat berprestasi untuk mencapai target kerja (Achievement to work)
2. Teliti dan punya perhatian terhadap tugas kerja (Concern for order)
3. Proaktif (Initiative)
4. Punya keingintahuan tinggi (Information seeking)
5. Berempati terhadap orang lain (Interpersonal understanding)
6. Berorientasi kepada pelanggan (Customer service orientation), khususnya di perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan publik
7. Kemampuan komunikatif yang diplomatis dan persuasif (Communicative – Impact and influence)

Kita terbiasa untuk melakukan proses seleksi melalui tahapan yang cukup panjang saat melamar di perusahaan tertentu. Dari proses awal sampai tahap interview akhir inilah perusahaan melihat kompetensi apa saja yang dimiliki calon karyawannya, bahkan dari sejak kita mengirimkan curriculum vitae kepada mereka. Proses psikotes yang ditambah dengan interview mendalam dari perusahaan dapat memperjelas kompetensi yang dimiliki seseorang.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka sebaiknya sebagai seorang pekerja kita mampu menampilkan kompetensi optimal kepada perusahaan. Bukan berarti berusaha menampilkan diri sebaik mungkin, tetapi menjadi pribadi pekerja yang apa adanya. Hal ini karena sesungguhnya setiap orang punya kompetensi unik yang dapat dikembangkan lebih baik demi mencapai posisi sebagai pekerja yang mampu mengaktualisasikan diri.

ANTARA KOMPETENSI DAN MOTIVASI

Dewasa ini, pengembangan sumber daya manusia (SDM) memberikan perhatian dan kontribusi yang sangat nyata terhadap penguasaan kompetensi karyawan di sebuah organisasi perusahaan. Kompetensi seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan kerja karyawan tersebut. Hal ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja calon karyawan. Melalui kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan membantu perusahaan lebih mengetahui posisi apa yang cocok dan tepat untuk calon karyawan yang akan dipilihnya tersebut. Sebagai calon karyawan harus tahu kira-kira kompetensi apa yang dimiliki dan sedang dicari oleh perusahaan yang dituju.

Kompetensi sendiri merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik pribadi, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi (Spencer, 2003). Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2001).

Pengetahuan kompetensi sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun akan membantu mengembangkan kompetensi karyawan dengan melakukan training dan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan kompetensinya. Seorang karyawan bertanggungjawab dalam menyelesaikan masalah dan menjalankan tugas, serta mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasan dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan kinerja karyawan.

Tidak kalah pentingnya dengan kompetensi, motivasi pun memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Tanpa adanya motivasi kerja seorang karyawan tidak dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Tidak adanya motivasi kerja karyawan, perusahaan akan kesulitan untuk memperkerjakan karyawan. Motivasi timbul dari dalam diri seseorang, untuk apa dia bekerja, untuk siapa dia bekerja, dan kenapa dia harus bekerja. Beberapa hal tersebut di ataslah yang dapat menumbuhkan motivasi kerja seseorang.

Motivasi menjadi pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi rajin atau tidak, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri lewat motivasi yang ada dalam dirinya. Perhatian serius pada masalah motivasi membuat pimpinan di suatu perusahaan dalam memanfaatkan motivasi di dalam diri tiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi diri pun dapat ditemukan dengan cara berpikir positif, mengenali diri sendiri dan jadilah diri sendiri, membiasakan diri bekerja dengan tertib dan disiplin, memadukan kemampuan berpikir dan bekerja, serta tidak menunda-nunda pekerjaan.

Kompetensi dan motivasi seperti jantung yang memompa darah ke seluruh tubuh manusia, mengalirkan darah ke seluruh organ tubuh manusia sehingga manusia dapat hidup. Layaknya jantung, kompetensi dan motivasi mengalirkan semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan hasil interaksi antara kompetensi, motivasi, dan peluang sumber daya pendukung. Kompetensi dan motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh seorang manajer yang ingin merekrut karyawannya agar perusahaan tidak salah pilih karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Salah satu tujuan disusunnya kebijakan tentang pengelolaan SDM berbasis kompetensi adalah sebagai dasar bagi HRD untuk menyusun program pengembangan kompetensi dan karier karyawan (Individual Development Plan) dan Individual Career Path/Plan (ICP) berdasarkan hasil pengukuran kompetensi yang dibandingkan dengan persyaratan pada kompetensi jabatan yang dipegangnya. Untuk itu sebelum menyusun program pengembangan karyawan, maka yang terlebih dahulu harus dilakukan adalah pengukuran level kompetensi untuk dapat menggambarkan peta kompetensi (kompetency mapping) seluruh karyawan sehingga HRD dapat menentukan arah pengembangan karier karyawan berdasarkan kompetensinya tersebut agar dapat sesuai dengan kompetensi jabatan atau melalui program transfer/mutasi ke jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Proses pengembangan karir dengan dua arah seperti ini akan sangat menguntungkan baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan. Contoh ukuran kompetensi (Core and Technical) yang digunakan dalam bahasan kali ini adalah dengan menggunakan empat level (tingkatan), yaitu :

1. Level 1 : Belum mampu melaksanakan pekerjaan tersebut
2. Level 2 : Mampu membantu pelaksanaan pekerjaan tersebut
3. Level 3 : Mampu melaksanakan pekerjaan dengan masih harus diberi petunjuk terlebih dahulu
4. Level 4 : Mampu melaksanakan pekerjaan tersebut tanpa pengawasan

Kriteria-kriteria kebutuhan untuk ukuran Core Competency and Technical Competency didefinisikan dan disusun ke dalam satu form penilaian kompetensi yang dapat dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Isian dalam form-form tersebut dijadikan pedoman bagi setiap pemegang jabatan untuk dapat menentukan prioritas kompetensi apa yang ingin ditunjukkannya selama memegang jabatan tersebut sehingga pada saat dilakukan pengukuran kompetensi, maka pemegang jabatan yang bersangkutan akan dinilai dengan nilai minimal sama dengan level kompetensi yang ditetapkan.

Namun demikian, pemegang jabatan dapat memperoleh nilai di atas level kompetensi tersebut sesuai dengan hasil penilaian dari tim terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pemegang jabatan (karyawan) yang bersangkutan. Adapun pada saat pengukuran perlu diingat bahwa perlunya dibentuk tim penilai yang terdiri dari HRD, atasan langsung, dan atasan berikutnya, serta supporting departement yang satu level dengan tim penilai tersebut. Hal ini diperlukan untuk menjamin objektivitas pengukuran kompetensi karyawan yang akan dibandingkan dengan kompetensi jabatannya. Namun demikian, apabila diperlukan anggota tim dapat berasal dari pihak luar seperti konsultan pengembangan SDM sebagai pihak yang akan memberikan second opinion dalam menilai kompetensi karyawan.

Pembagian Wewenang dan Tanggungjawab dalam Tim Kerja

Tim yang dibentuk terdiri dari beberapa pihak yang tentu memiliki peran-peran yang berbeda namun tetap saling berhubungan satu sama lain. Oleh karena itu, wewenang dan tanggungjawab masing-masing pihak yang terlibat harus memahami dengan jelas faktor-faktor berikut ini :

Tingkatan (Level) Pengukuran

Pada bagian ini dijelaskan pembagian level jabatan yang diukur dengan jabatan yang melakukan pengukuran serta atasan dari pemegang jabatan yang melakukan pengukuran tersebut sebagai pihak yang berwenang untuk mengesahkan hasil pengukuran. Dalam kondisi tertentu, telah dijelaskan bahwa atasan dapat mengambil kebijakan pengukuran kompetensi dilakukan oleh pihak luar (konsultan atau biro psikologi) yang memenuhi kualifikasi baik dan terpercaya. Dengan adanya pihak luar tersebut, maka posisi pejabat pengukur digantikan oleh pihak konsultan dengan catatan menggunakan kriteria ukuran-ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pihak konsultan diberdayakan dalam proses penilaian dan pengukuran kompetensi agar dihasilkan nilai (ukuran) yang lebih objektif. Namun begitu, keterlibatan dari para atasan langsung pemegang jabatan tetap dan atasan pejabat pengukur tetap diperlukan, mis-

alnya memberikan informasi-informasi yang dinilai perlu sebagai bahan pertimbangan bagi pihak konsultan.

Wewenang dan Tanggungjawab Tim Kerja

Tim kerja merupakan kumpulan dari beberapa pihak yang secara sengaja dibentuk oleh unit organisasi agar proses identifikasi, diskusi, penetapan level core competency, penyusunan dan penetapan level kebutuhan elemen technical competency, penilaian, pengukuran gap, identifikasi penyebab gap, dan penyusunan rekomendasi pemenuhan gap dapat terkoordinasi dengan baik dan berjalan dengan lancar.

Keberadaan tim ini sangat dibutuhkan agar selama pelaksanaan program pengelolaan SDM berbasis kompetensi ini sesuai dengan arah tujuan perusahaan dalam mengembangkan SDM untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Masing-masing jabatan yang tergabung dalam tim kerja sangat perlu untuk mengetahui apa yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya agar pada saat melaksanakan penilaian semua pihak dapat saling bekerjasama, harmonis dan bersinergi.

Pengukuran Kompetensi jabatan

Adapun form yang digunakan sebagai pedoman (standar) ukuran kompetensi jabatan bagi tim penilai adalah deskripsi kebutuhan level Core Competency dan Technical Competency yang dapat disusun secara sederhana namun mencakup semua kriteria-kriteria penilaian. Tim penilai yang dibentuk melakukan penilaian kompetensi karyawan dengan menggunakan form-form yang telah disepakati bersama. Dengan menggunakan form tersebut, diharapkan dapat diukur perbandingan level yang dibutuhkan dengan kondisi aktual (kompetensi karyawan). Ukuran perbandingan inilah yang akan menjadi 'gap' atau kesenjangan kompetensi.

Dengan melakukan pengukuran kompetensi jabatan perlu diingat bahwa tim harus melakukan koordinasi dan diskusi untuk membangun komunikasi yang baik antara anggota tim. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka arah dan tujuan dari program penilaian dan pengukuran gap kompetensi jabatan dapat tercapai dengan baik. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan pengukuran kompetensi karyawan, yaitu :

1. Tim membandingkan dengan cermat dan objektif antara kompetensi karyawan dengan kompetensi jabatan yang telah ditetapkan dalam job profile
2. Tim melakukan analisis secara bersama terhadap perbedaan antara kompetensi karyawan dengan kompetensi jabatan sehingga diketahui dengan jelas besar gap (kesenjangannya)
3. Tim memberikan tanda (penunjuk atau lainnya) pada level kompetensi sesuai dari hasil analisis tersebut sehingga dapat terlihat jelas perbedaan kompetensi karyawan aktual dengan kompetensi jabatan yang seharusnya dipenuhi
4. Tim melakukan identifikasi penyebab terjadinya gap (kesenjangan) kompetensi karyawan dengan kompetensi jabatan sehingga diperoleh informasi penyebab timbulnya kesenjangan dan selanjutnya tim

menyusun alternatif-alternatif kepada HRD untuk meningkatkan gap kompetensi karyawan tersebut melalui program training, coaching, atau counselling dan atau menyusun program mutasi atau promosi apabila gap yang muncul ternyata menunjukkan kompetensi karyawan yang berada di atas kompetensi jabatannya atau karyawan yang bersangkutan cocok untuk ditempatkan pada jabatan lain yang sesuai dengan kompetensinya

5. Meneruskan hasil pengukuran kompetensi tersebut kepada pimpinan untuk disahkan sebagai acuan dalam penyusunan program pembinaan dan pengembangan karir karyawan (IDP dan ICP)

Peningkatan Kompetensi Karyawan

Menemukan gap (kesenjangan) kompetensi merupakan faktor yang menjadi perhatian utama dalam proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Dengan diketahuinya gap kompetensi tersebut, maka akan dipeoleh informasi SDM yang mampu untuk bekerja sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatan dalam organisasi. Selain itu, faktor penting yang menjadi salah satu tujuan pengelolaan SDM berbasis kompetensi adalah sebagai dasar bagi HRD untuk menyusun program pengembangan kompetensi dan karir karyawan IDP dan ICP berdasarkan hasil pengukuran kompetensi yang dibandingkan dengan persyaratan pada kompetensi jabatan yang dipegangnya. Program-program peningkatan kompetensi yang dapat direncanakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan tersebut adalah dengan menyusun rencana program training, coaching, dan atau counselling sehingga melalui program-program tersebut kompetensi karyawan dapat ditingkatkan sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatannya.

Jika seorang karyawan telah dapat memenuhi kompetensi jabatannya, maka karyawan memiliki kesempatan untuk dapat dimasukkan ke dalam program pengembangan karir, misalnya melalui program promosi, mutasi, atau rotasi. Namun, jika ditemukan bahwa karyawan tersebut belum dapat memenuhi tuntutan kompetensi jabatan yang sesuai meskipun telah mengikuti program-program peningkatan kompetensi sesuai dengan IDP-nya, maka dapat diambil kebijakan untuk melakukan program demosi kepada karyawan untuk melatih kembali karyawan tersebut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya. Beberapa kebijakan mengenai penyusunan program IPD karyawan melalui penyusunan program training, coaching, dan counselling akan diuraikan dengan rinci seperti berikut ini.

Program IDP - Training Metodologi Training

Program training merupakan salah satu program yang dimasukkan ke dalam program IDP karyawan dalam rangka pemenuhan gap kompetensi yang disebabkan kurangnya pengetahuan baik teknis (Technical Competency) maupun strategis (Core Competency) karyawan dalam bekerja. Untuk itu, dalam rencana program IDP-nya, karyawan tersebut diberikan program training di kelas dan atau on the job training. Beberapa jenis metodologi dalam pelaksanaan training sesuai dengan kebijakan dari perusahaan, yaitu :

Class Training

Class Training merupakan serangkaian kegiatan training yang diikuti oleh karyawan melalui kegiatan belajar-mengajar di dalam kelas. Class training diutamakan untuk diselenggarakan di lingkungan internal perusahaan dengan sumber daya internal sesuai dengan pertimbangan dari HRD terhadap sarana, fasilitas, ketersediaan trainer dari perusahaan. Jika tidak memungkinkan, maka program class training dapat dilakukan di lingkungan eksternal perusahaan atau dapat juga dengan mendatangkan trainer dari luar (perguruan tinggi, konsultan, atau perusahaan lain) untuk memberikan training di kelas yang dimiliki perusahaan.

On the Job Training (OJT)

On the Job Training (OJT) merupakan program training yang diikuti oleh karyawan yang dilaksanakan langsung di tempat kerja dengan instruktur/pembimbing dari unit kerja tempat dilaksanakannya OJT. Tujuan dari pelaksanaan program OJT adalah lebih spesifik dibandingkan dengan program Class Training dan umumnya berkaitan dengan sifat teknisnya suatu pekerjaan sehingga diharapkan trainer yang akan memberikan materi training juga didatangkan dari lingkungan internal perusahaan. Namun demikian, apabila kondisi tidak memungkinkan dapat diambil kebijakan untuk mendatangkan trainer dari lingkungan eksternal perusahaan.

Peserta, Trainer/Instruktur, Waktu dan Tempat Pelaksanaan Training

Beberapa komponen utama yang perlu dipersiapkan adalah para peserta, trainer/instruktur, dan waktu dan tempat pelaksanaan training sehingga program training yang direncanakan dapat berjalan dengan baik dan memenuhi target kompetensi jabatan yang harus dipenuhi oleh calon peserta yang bersangkutan. Sedangkan untuk komponen-komponen pendukung lainnya dapat diatur secara tersendiri sesuai dengan kebutuhan yang ada

1. Peserta. Peserta training berasal dari seluruh karyawan yang diukur kompetensinya dan perlu untuk ditingkatkan lagi sesuai dengan IDP-nya. Seluruh peserta training akan mendapat prioritas dalam mengikuti program training sesuai dengan kebijakan perusahaan.

2. Trainer/Instruktur. Trainer/Instruktur merupakan bagian penting dan harus dipertimbangkan oleh perusahaan dan diutamakan untuk didatangkan dari internal perusahaan. Trainer/Instruktur diharapkan adalah orang yang telah memahami materi training dan mampu untuk memberikan training untuk memenuhi kebutuhan peningkatan Core Competency maupun Technical Competency karyawan. Jika trainer dari internal perusahaan tidak ada atau belum tersedia, maka dapat dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga baik dari perguruan tinggi maupun konsultan sesuai dengan kesepakatan yang ada.

3. Waktu dan Tempat Pelaksanaan Training. Waktu training harus diatur dan disusun secara sistematis dan terjadwal untuk setiap jenis training dan disampaikan ke semua pihak yang terkait untuk dijadikan pedoman bagi para pimpinan untuk mempersiapkan peserta training yang telah ditetapkan oleh HRD. Tempat pelaksanaan training dita-

makan dilaksanakan di Training Center perusahaan dan apabila tidak memungkinkan, maka dapat menggunakan fasilitas di luar Training center dan atau bekerjasama dengan pihak ketiga.

Program IDP Coaching Metodologi Coaching

Program Coaching sebagai salah satu cara yang ditempuh untuk meningkatkan kompetensi karyawan diutamakan untuk kompetensi-kompetensi teknis melalui pendekatan-pendekatan belajar dan bekerja dengan dibimbing oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Peserta Coaching terdiri dari satu orang karyawan atau lebih sesuai dengan hasil identifikasi gap (kesenjangan) kompetensi yang membutuhkan peningkatan keterampilan dan hasilnya langsung bisa dirasakan, maka karyawan tersebut dimasukkan ke dalam program coaching. Adapun uraian program coaching setiap karyawan harus direkam/dicatat dengan baik dalam program IDP-nya masing-masing.

Dalam penyusunan program coaching, materi yang diberikan harus bersifat operasional, spesifik, dan berorientasi pada peningkatan keterampilan yang terukur dengan perbandingan teori dan praktik berkisar 20:80. Selain itu, metodologi coaching dilakukan dengan metode pendampingan langsung Pembimbing/Pelatih/Coach terhadap karyawan yang akan ditingkatkan keterampilannya.

Pembimbing/Pelatih/Coach, Waktu dan Tempat Pelaksanaan Coaching, dan Evaluasi Hasil Coaching. Pembimbing/Pelatih/Coach adalah atasan langsung karyawan, namun jika dengan pertimbangan yang logis atasan langsung karyawan belum dapat memberikan program coaching (karena alasan waktu, ketersediaan, materi, dan lain-lain) maka coach dapat diambil dari unit kerja atau institusi atau lembaga yang dipandang lebih profesional untuk melatih karyawan yang bersangkutan. Program coaching yang diikuti karyawan dapat dilaksanakan selama satu minggu sampai dengan tiga bulan disesuaikan dengan kebutuhan yang realistis dengan mempertimbangkan tingkat risiko dan kesulitan yang ada.

Adapun tempat pelaksanaan coaching sebaiknya dilakukan di tempat kerja karyawan yang sedang mengikuti program coaching terbiasa dengan situasi dan kondisi yang ada dan lebih mudah dalam menyerap materi coaching dengan efektif.

Evaluasi hasil coaching dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Pre Test (evaluasi awal) untuk mengetahui tingkat kesenjangan sebagai bahan masukan bagi pembimbing/pelatih.
2. Mid Test (evaluation in process) untuk mengetahui progress (perkembangan) pencapaian penyerapan materi dan keterampilan yang diberikan.
3. Post Test (evaluasi pasca coaching) untuk mengetahui tingkat keberhasilan program coaching dapat diterapkan dan diimplementasikan di lapangan/tempat kerja dengan mengukur kembali keterampilan

karyawan.

Program IDP Counseling Metodologi Counseling

Program Counseling merupakan salah satu program yang dimasukkan ke dalam program IDP karyawan yang diutamakan untuk membina sikap dan perilaku karyawan, baik yang disiapkan untuk promosi/mutasi jabatan maupun perilaku karyawan yang bertentangan dengan kaidah normatif dan sosial. Pelaksanaan program counseling dikordinasikan oleh HRD yang dalam hal ini akan mengumpulkan data karyawan yang diprogramkan mengikuti program counseling tersebut dan menghubungi atasan langsung karyawan yang bersangkutan terkait dengan keikutsertaan bawahannya dalam program tersebut.

Selanjutnya, HRD mengidentifikasi apakah counselor berasal dari internal perusahaan atau tidak. Adapun materi, sarana, prasarana, counselor, jadwal pelaksanaan counseling, dan budget-nya disusun oleh HRD sesuai dengan ketentuan yang ada. Peserta counseling dihubungi oleh HRD mengenai tempat dan jadwal pelaksanaan program counseling. Counselor yang dalam hal ini adalah psikolog eksternal dan akan memberikan bimbingan bagi karyawan dapat datangkan langsung ke lokasi atau pun dengan pertimbangan yang logis, maka karyawan yang menjadi peserta counseling akan dikirimkan ke lokasi tertentu sesuai kesepakatan dengan pihak counselor. Namun demikian, jika perusahaan memiliki sumber daya manusia seperti psikolog yang mampu untuk menjadi counselor, maka dapat dipertimbangkan untuk menggunakan sumber daya internal perusahaan dengan tetap menjaga etika profesinya sebagai counselor.

Laporan Akhir Pelaksanaan Program Peningkatan Kompetensi Karyawan

Program peningkatan kompetensi yang dilakukan melalui tiga program, yaitu Training, Coaching, dan Counseling yang telah dilaksanakan harus dievaluasi sesuai dengan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab tersebut, maka karyawan yang dalam hal ini adalah pihak yang diukur kompetensinya dan mengikuti program peningkatan kompetensi diharapkan dapat dipantau perkembangannya oleh atasan langsung dan HRD sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kesinambungan pelaksanaan program.

Oleh karena itu, setiap karyawan diwajibkan untuk membuat laporan pelaksanaan program peningkatan kompetensi yang diikutinya dan memberikan presentasi kepada atasan langsungnya dan atau HRD sehingga dapat diukur indikator keberhasilan terlaksananya program-program yang telah dirancang untuk kesinambungan operasional perusahaan. Laporan yang dibuat dapat berisi pengalaman karyawan selama menjadi peserta, yaitu :

1. Pelajaran-pelajaran apa yang diperolehnya atau testimonial setelah mengikuti program peningkatan kompetensi

2. Strategi dan rencana yang akan diterapkan di tempat kerjanya untuk mengimplementasikan kompetensi-kompetensi baru yang diperolehnya setelah mengikuti program tersebut
3. Saran-saran yang ditujukan untuk mengembangkan program peningkatan kompetensi sehingga program-program yang disusun pada waktu yang akan datang memenuhi kebutuhan yang lebih spesifik bagi perusahaan.

Proses penyusunan laporan akhir dan presentasi tersebut sangat dibutuhkan sehingga tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi ini, yaitu agar semua jabatan di dalam organisasi berfungsi sebagaimana mestinya dapat tercapaia dan memberikan manfaat yang strategis bagi perusahaan. Perlu ditekankan bahwa proses pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi harus dilandaskan pada konsep yang matang dan disusun dengan program yang berkesinambungan agar tujuan dan manfaat yang diperoleh dapat berdampak untuk kebutuhan jangka panjang organisasi.

BAB IV

MANAJEMEN SDM ANTARA TEORI DAN PRAKTIK

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “ manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Perlu diingat bahwa sumber daya manusia manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sementara tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas memengruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, seperti :

Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Sasaran Perusahaan. Departmen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, dan hubungan kerja.

b. Sasaran Fungsional. Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti pengangkatan, penempatan, dan penilaian

c. Sasaran Sosial. Sasaran sosial ini meliputi : keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran Pribadi Karyawan. Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Kunci Aktivitas SDM. Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah yang besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggungjawab Atas aktivitas MSDM. Tanggungjawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi manajemen SDM hampir sama dengan fungsi manajemen umum, yaitu :

Fungsi Manajerial yang Meliputi :

- a. Perencanaan (planning)
- b. Pengorganisasian (organizing)
- c. Pengarahan (directing)
- d. Pengendalian (controlling)

Fungsi Operasional yang Meliputi :

- a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- b. Pengembangan
- c. Kompensasi
- d. Pengintegrasian
- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja

PERKEMBANGAN MANAJEMEN SDM

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada dasawarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir sejak tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawa-

ian terdapat perbedaan antara ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan SDM baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personel manajemen mencakup SDM, baik yang berada dalam organisasi/perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang di kenal dengan sektor formal, umumnya pada Negara-negara sedang berkembang dengan laju pertumbuhan penduduk masih tinggi.

MASALAH SDM

Di lingkungan perusahaan departemen SDM merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada. Dua dari banyak masalah lingkungan yang paling signifikan dihadapi oleh para manajer/pemimpin dan departemen SDM adalah masalah manajemen SDM internasional dan pemerintah.

01. Masalah Eksternal di antaranya:

- a. Keberagaman budaya dan sikap
- b. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
- c. Keragaman dan profesional

02. Masalah-masalah ekonomi global

03. Masalah-masalah pemerintah

04. Masalah organisasi

05. Masalah-masalah profesional

06. Masalah SDM internasional

TANTANGAN MANAJEMEN SDM

a. Tantangan eksternal. Lingkungan eksternal yang sering di hadapi manajemen sumber daya manusia mencakup: perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, factor sosial budaya, pasar tenaga kerja, factor politik, kondisi perekonomian, factor geografi, factor demografi, kegiatan mitra, pesaing

b. Tantangan internal. Tantangan internal muncul karena adanya Sdm yang mengejar pertimbangan di antaranya adalah : financial, penjualan, keuangan, service, produksi, dan lain-lain.

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada beberapa keuntungan bagi perusahaan yang menggunakan perencanaan SDM, antara lain :

1. Integrasi yang strategis antara permintaan dan jumlah staf yang ada.
2. Pemanfaatan SDM yang tersedia secara efektif.
3. Persaingan SDM dan sasaran perusahaan masa depan secara tepat guna.
4. Hemat secara ekonomi dalam penerimaan pegawai baru.
5. Memperluas informasi SDM sesuai dengan kegiatan SDM dan unit organisasi lain.
6. Permintaan dalam jumlah besar pada pasar tenaga kerja local akan terpenuhi.

7. Kordinasi program SDM dan kebutuhan yang tersedia.

PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Beberapa hal penting tentang perencanaan SDM, yaitu :

1. Isu SDM adalah hal penting dan mendasar dalam perusahaan secara luas.
2. Perencanaan SDM sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, system, dan program menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti
3. Peran staf professional mengalami perubahan dalam perencanaan SDM, proses tersebut tetap dalam alur aktivitas manajemen yang berhubungan dengan perencanaan bisnis yang sedang berjalan.

SISTEM PRENCANAAN SDM

Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/kebutuhan dan penawaran/penyediaan SDM. Estimasi permintaan SDM dapat di bagi dengan dua cara, yakni

1. Estimasi Suplai Internal. Hal ini dilakukan untuk menghitung karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka. Informasi ini menugaskan pada karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang.

2. Estimasi Suplai Eksternal. Tidak setiap lowongan yang dipenuhi terdapat langsung persediaan SDM. Kebutuhan SDM yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (labor markets). Selain perlu pula memperhatikan trend kondisi kependudukan (demografis) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/lembaga lainnya.

PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGI MSDM

Strategi SDM merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang di harapkan oleh perusahaan. StrategiSDM merupakan bagian dari strategi bisnis, tetapi pada kenyataannya rencana SDM di kembangkan secara terpisah. Rencana SDM umumnya dipersiapkan untuk dipertimbangkan secara terpisah dari seluruh strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM-nya. Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan dalam mencapai sasaran yang di harapkan.

SDM dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan yang merupakan salah satu factor operasi disamping mesin dan peralatan, serta bahan-bahan dan dana. Dalam hal iini SDM hanya di anggap hanya bersifat pasif yang hanya di ukur dari produktivitasnya, tetapi hal itu tidaklah benar sebab SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitas, sehingga tingkat produktivitas dapat meningkat atau sebaliknya sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya maupun terhadap perusahaan.

Dalam kajian baru ini, manajemen strategi telah mendapatkn perhatian yang besar. Bagaimanapun juga strategi SDM telah menjadi masalah yang lebih tentative (sementara), terminologi yang singkat dan terfokuskan. Perencanaan perusahaan yang lebih bermanfaat sebagai alat untuk memancing pemikiran dan diskusi daripada sebagai proses untuk mendefinisikan tujuan jangka panjang dan rangkaian kegiatan.

PERUMUSAN STRATEGI MSDM

Sejalan dengan transformasi fungsi manajemen SDM menuju manajemen strategis, perencanaan SDM juga berkembang ke arah yang sama. Perencanaan SDM membutuhkan lebih dari sekedar penyusunan teknik-teknik yang merupakan bagian dari fungsi personalia. Tidak seperti pada awal perkembangannya, di mana metode-metode perencanaan yang digunakan cenderung temporer (berorientasi jangka pendek) sederhana dan pragmatis, tetapi sekarang sudah tiba saatnya untuk melihat perencanaan SDM sebagai sistem yang dikaitkan dengan perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan SDM tidak boleh lagi cenderung pada pendekatan yang top down, tetapi harus melibatkan karyawan level bawah melalui pendekatan bottom up.

Strategi manajemen SDM sebagai bagian strategi usaha, di susun dan diterapkan dalam kontek yang sama secara keseluruhan sebagai perencanaan fungsional yang lain, seperti strategi pemasaran perusahaan, strategi financial, strategi informasi, dan strategi teknologi, kesemuanya disusun dan diterapkan dalam kerangka yang sama, seperti yang di gambarkan dalam table 3.4 nanti, ada tiga fase dalam manajemen strategi :

1. Penilaian lingkungan
2. Pengembangan strategi, sebagaimana arah strategi ditinjau atau di definisikan; tujuan dan kegiatan direncanakan; dan sumberdaya dialokasikan
3. Penerapan strategi, pengangkatan perubahan peraturan diterapkan sehingga meyakinkan hasil usaha yang dikehendaki

Table 3.4 proses strategi manajemen

PENILAIAN LINGKUNGAN	PENGEMBANGAN STRATEGI	PENERAPAN STRATEGI
Telitilah lingkungan internal dan eksternalnya		
Lakukan penilaian kekuatan, kelemahan, harapan dan tantangan (SWOT)	Tinjau dan revisilah visi dan misi	Luruskan harapan, organisasi, personalia, dan kemampuan manajemen
Definisikan kemampuan utama dan manfaat kompetitifnya	Susunlah tujuan strateginya	
Definisikan persoalan-persoalan strategis	Kembangkan rncana kegiatan	Terapkan system dan teknologi
	Alokasikan sumber dayanya	Evaluasi efektivitasnya

Perumusan Strategi Manajemen

Perencanaan bisnis menguji factor eksternal maupun internal yang terkait dalam lingkungan bisnis berkaitan dengan situasi sekarang. Kemudian, kesimpulan dicapai pada definisi usaha, visi dan misi, tujuan strategi, target penampilan, dan rencana kegiatan. Proses perencanaan memiliki beberapa level focus. Penilaian lingkungan dilengkapi :

- a. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan visi, misi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
- b. Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek, dan proses yang akan mencapainya.
- c. Perumusan strategi merumuskan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
- d. Unit, tim, maupun individual mendefinisikan rencana kegiatan dengan tujuan kemampuan tertentu.

Perumusan Strategi SDM

Proses perencanaan dua arah. Seperti strategi usaha yang lain, strategi SDM dibentuk melalui dua proses top down dan bottom up dalam suatu organisasi, proses top down memberikan konteks strategis yang perlu bagi perencanaan tim maupun unit. Suatu rencana adalah strategis sifatnya, jika rencana tersebut difokuskan pada persoalan-persoalan penting yang diangkat dalam sebuah penilaian lingkungan. Pada pengorganisasian yang kompetitif sekarang ini, langkah penting bagi karyawan pada semua level untuk dibiasakan pada tekanan dan perubahan eksternal dan pada arah yang strategis yang sedang diambil untuk diarahkan padanya.

a. Proses penyatuan. Dalam fase penilaian lingkungan, penilaian lingkungan SDM dihubungkan secara terpisah tapi sejajar, bersama-sama dan interaktif dengan strategi perusahaan. Beberapa hasil dari pengamatan lingkungan SDM berhubungan dengan perencanaan strategi perusahaan dan diterapkan padanya. Dalam proses penyatuan, suatu strategi SDM dikembangkan secara bersama-sama dengan strategi perusahaan. Keduanya dapat di hadirkan dan didiskusikan bersama-sama, tetapi keduanya adalah hasil yang berbeda dari proses yang sejajar dan bersatu. Dengan mengembangkan dan mempertimbangkannya secara berduaan, ada kemiripan yang saling memengaruhi satu dengan yang lain dan di ambil sebagai keseluruhan yang terpadu stsu sekurang-kurangnya sebagai perkat.

b. Proses terpisah. Pendekatan alternative dan terbaik yang menjadi pendekatan yang paling umum di terapkan akhir-akhir ini adalah pengembangan dari rencana SDM yang berbeda. Proses ini di siapkan secara terpisah dari keseluruhan strategi perusahaan. Proses ini dapat dirumuskan secara besama-sama dengan perencanaan strategis. Manfaat nyata dari proses ini adalah bahwa strategi SDM benar-benar diciptakan dan dapat digunakan untuk mengarahkan program, kebijakan, dan keputusan praktis serta kegiatan. Sayangnya ada juga perusahaan yang kekurangan kegiatan perumusan strategi bisnis yang tepat secara memadai untuk meluruskan program atau kebijakan perusahaan. Karena itu, ini hanya suatu alternative, dimana tidak ada strategi usaha, maka teruskanlah.

c. Proses terpadu. Pendekatan yang lebih disukai bagi pengembangan SDM adalah proses terpadu yang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan pada masing-masing level. Jika ini betul-betul penting sepanjang strategi fungsional yang lain dan lebih penting dari yang lain, maka strategi SDM seharusnya menyatu dengan proses perumusan strategi. Untuk menjadi terpadu, perubahan-perubahan dalam lingkungan dikaji dengan menghargai persoalan-persoalan lain yang terkait dengan perusahaan. Dalam unit-unit perusahaan di mana manajer senior menganggap persoalan-persoalan SDM sebagai hal yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan, perencanaan yang demikian sering terpadu. Dalam diskusi laporan strategi, pernyataan-pernyataan mungkin mengarah pada topik SDM berkaitan dengan keuangan, produksi, dan pemasaran atau aspek-aspek yang lainnya.

Rencana Kegiatan

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan yang sedang melaksanakan pelaksanaan manajemen, Khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-persoalan ke dalam rencana kegiatan dalam program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi.

Perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penrapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternative lain terhadap pelaksanaan yang mungkin di ambil atau praktik manajemen SDM yang dapat di terapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu. Sebagai contoh, Perencanaan suksesi dan inisiatif untuk merekrut atau mengembangkan keterampilan manajemen masa depan difokuskan secara bertahap dalam pelaksanaan pengembangan yang akan di terapkan.

Penerapan

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak brharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan membanguin kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi. Penerapan SDM bukanlah perioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen SDM adalah tanggung jawab utama yang memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan.

ANALISIS PEKERJAAN

Pekerjaan dianalisis sebagai kegiatan rutin pada manajemen strategis yang dilakukan sejak awal tahun 1900-an. Kemudian diperbaharui dengan pengertian mengenai pengukuran kinerja, biaya, dan standarisasi, peningkatan produktivitas prosedur teknik industri lainnya. Sejalan dengan itu, pekerjaan berhubungan dengan proses analisis yang digunakan untuk administrasi penggajian. Dalam masalah ini, analisis pekerjaan digunakan untuk pengembangan deskripsi dan fungsi jabatan atau penentuan respon terhadap masing-masing posisi.

Oleh karena itu, dalam perkembangannya secara ekstrim dapat dibedakan dua sumber informasi untuk men-

jelaskan analisis pekerjaan, yaitu realitas versus persepsi, seperti terlihat pada table 4.1 berikut :

LEVEL	Sumber Informasi	
	Pemimpin	Manajer
Realitas	Mengapa ia berbuat sesuatu	Mengapa manajer berfikir untuk individu tertentu
Persepsi	Mengapa ia berfikir sesuatu	Mengapa manajer menyukai pekerjaan itu
Norma	Mengapa ia memikirkan sesuatu yang lebih luas	Mengapa manajer berfikir agar individu berbuat sesuatu
Perencanaan	Mengapa ia merencanakan sesuatu	

Setelah itu tantangan akan muncul sejalan dengan perkembangan dan kemajuan peradaban manusia. Tantangan kesempatan kerja harus diantisipasi oleh para manajer dan bidang Human Resource Management (HRD). Kalangan profesional menjawab dengan antisipasi proaktif melalui jaringan system informasi pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Sebuah pekerjaan merupakan gambaran dari pencerminan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, tanggungjawab nyata dari setiap anggota karyawan terhadap pekerjaannya. Analisis pekerjaan mempelajari gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab tersebut dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Departemen SDM harus dapat membantu para manajer dan para stafnya, para pengguna SDM, dan jaringan system informasi sumber daya manusia (human resource information system=HRIS) dengan memberikan informasinya tentang pekerjaan, serta mengembangkan prinsip perencanaan desain pekerjaan (job-design principle). Bagaimana mencari solusi dan memberikan informasi untuk menyelesaikan kesulitan yang muncul merupakan tantangan dalam dunia kerja. Selanjutnya untuk menentukan analisis pekerjaan dapat diuraikan dalam bentuk spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan berisi tentang uraian nama pekerjaan atau jabatan tugas dan fungsi dasar, wewenang, tugas-tugas, penggunaan teknologi, ruang lingkup kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kriteria penilaian hasil kerja.

Analisis pekerjaan dapat diaplikasikan sebagai alat untuk perencanaan SDM pada tingkat manajerial, profesional, dan teknikal.

Pengertian Analisis pekerjaan (job Analysis)

Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk di dalamnya sistematisa rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Analisis pekerjaan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang di perlukan untuk memaksimalkan aktivitas-aktivitasnya.

a. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengansetiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan

b. Deskripsi tugas adalah produk utama suatu analisis pekerjaan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, cirri, dan karakteristik lain yang penting bagi efektivitas kinerja dari suatu pekerjaan.

c. Tugas adalah kordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (misal suatu unit produksi atau pelayanan kepada pelanggan)

d. Posisi adalah kombinasi dari tanggungjawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan. Jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan di dalam suatu perusahaan.

e. Pekerjaan adalah kelompok posisi yang tugas-tugasnya serupa, seperti programmer computer atau spesialisasi kompetensi.

f. Rumpun pekerjaan adalah kelpmok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas yang serupa.

Dengan demikian, pada intinya anlisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, kaehlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, departemen SDM bersandar pada organisasi dan karyawan, yang diharapkan bisa menyediakan informasi berikut :

- a. Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya;
- b. Skema organisasi manajemen;
- c. Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah memengaruhi posisi itu;
- d. Klarifikasi memperjelas informasi yang diberikan.

Departemen SDM kemudian akan meneliti informasi tersebut dan menentukan apakah suatu posisi dapat dikelompokkan ke dalam suatu pekerjaan yang sudah ada apakah atau apakah suatu pekerjaan baru perlu untuk dicipta-

kan. Pada akhirnya kegiatan analisis pekerjaan hendaknya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti ini:

- a. Berapa banyak waktu diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting?
- b. Tugas-tugas mana yang dapat di kelompokkan dengan mempertimbangkan jenis suatu pekerjaan?
- c. Bagaimana merancang pekerjaan sehingga kinerja karyawan dapat di tingkatkan?>
- d. Jenis keahlian apa yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu?
- e. Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja?
- f. Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu?
- g. Karyawan mana yang terbaik dan sesuai untuk suatu pekerjaan?
- h. Informasi apa yang diperoleh dari suatu analisis pekerjaan yang dapat digunakan untuk program pengembangan SDM?

Tujuan Analisis Pekerjaan

Perlu disadari bahwa tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen SDM yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan, seperti yang telah ditetapkan dalam program perencanaan. Analisis pekerjaan ini dapat diuraikan dalam spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Karena kegiatan ini merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan SDM tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.
- b. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usung.
- c. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.
- d. Rancang kebutuhan SDM masa depan.
- e. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
- f. Rancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.
- g. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan.
- h. Tentukan standar kerja/potensi yang realistis.
- i. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya.
- j. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya.
- k. Berikan kompensasi secara wajar.

Pengumpulan Informasi Analisis Pekerjaan

Sistem informasi SDM juga berperan sangat signifikan dalam analisis pekerjaan. Melalui uraian spesifikasi dan standar pekerjaan, satuan kerja yang mengelola SDM dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan, yang berguna bagi kepentingan internal dan eksternal perusahaan. Setiap karyawan perlu memahami betul maksud dan tujuan pengumpulan informasi analisis pekerjaan. Dengan analisis yang benar akan diperoleh kepercayaan sebagai sarana sosialisasi dan pemahaman yang menyeluruh dalam lingkungan perusahaan, lingkungan kerja, dan bagi karyawan yang diberikan pengembangan keterampilan kerja. Keberhasilan karyawan dalam melakukan analisis pekerjaan ini tidak terlepas dari peran aktif penyelia atau atasan langsung dari karyawan tersebut, dan tugas para penyelia tersebut adalah:

Mengidentifikasi pekerjaan yang harus dianalisis.

Identifikasi permasalahan sangat penting sebelum mengumpulkan informasi pekerjaan dengan jalan membangun hubungan, analisis kemungkinan, daftar terstruktur dari catatan yang di kumpulkan, struktur organisasi, Tanya jawab dari para karyawan dan supervisor.

Mengembangkan dan mempersiapkan daftar analisis pekerjaan, dengan jalan menentukan:

- a. Status dan identifikasi, maksud dan tujuan, pengelompokan penggunaan hasil analisis, atasan, dan waktu.
- b. Tugas-tugas dan tanggung jawabnya (duties and responsibility).
- c. Karakteristik karyawan dan kondisi kerja
- d. Standar kinerja karyawan.

Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, melalui:

- a. Wawancara langsung dengan karyawan (interview)
- b. Diskusi dengan tenaga ahli (panel of experts)
- c. Daftar kuesioner (mail questionnaires)
- d. Catatan kerja karyawan (employee log)
- e. Observasi langsung (observation)
- f. Kombinasi teknik pengumpulan data (combination).

Sistem Informasi Analisa Pekerjaan

Dalam jaringan system informasi analisis pekerjaan, system informasi sumber daya manusia dan desain pekerjaan menunjukkan bagaimana cara-cara SDM yang professional diperluas dalam departemen informasi SDM sebagai basis dasar untuk menerapkan analisis pekerjaan yang menyediakan pelayanan lebih baik dalam pelaksanaan tugas-tugas manajer atau pimpinan. Kemudian bagian tersebut diamankan/ditunjukkan untuk bahan informasi sumber daya manusia serta konsekuensi dari pengelolanya.

Adapun kegiatan yang utama dari pengelolaan manajemen SDM dalam informasi analisis pekerjaan adalah:

- a. Mengevaluasi tentang tantangan lingkungan yang dapat mempengaruhi individu.
- b. Menghapuskan persyaratan yang tidak diperlukan atau tidak relevan yang dapat membedakan pekerjaan karyawan.
- c. Menemukan unsur pembagian tugas yang dapat membantu atau menghalangi kualitas dari lingkungan kerja.
- d. Merencanakan persyaratan bagi departemen SDM mendatang
- e. Sebagai penghubung dan control antara pelamar pekerjaan dan pembukaan lowongan kerja.

Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan

Menyediakan suatu pandangan yang luas bagaimana masing-masing pekerjaan, berkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mendorong menentukan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan.

- a. Melibatkan penggunaan dari teknik analisis pekerjaan yang bisa di terima.
- b. Mengumpulkan informasi yang diperlukan.
- c. Untuk mngembangkan suatu deskripsi tugas
- d. Mempersiapkan suaru spesifikasi pekerjaan.

Teknik Analisis Pekerjaan

- a. Pengamatan
- b. Wawancara
- c. Pandangan pejabat, atasan langsung dan karyawan senior
- d. Daftar pertanyaan
- e. Catatan harian pekerjaan karyawan
- f. Teknik kombinasi

Deskripsi Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama pekerjaan
- b. Ringkasan
- c. Peralatan
- d. Lingkungan
- e. Aktivitas

Aplikasi Analisis Pekerjaan

Suatu analisis pekerjaan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Menghasilkan suatu deskripsi yang jelas;

- b. Frekuensi dan pentingnya tugas perilaku harus ditaksir;
- c. Harus mempertimbangkan suatu penilaian akurat mengenai pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik lain yang diperlukan dalam pekerjaan;
- d. Harus menghasilkan informasi tentang hubungan antar tugas-tugas pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain untuk masing-masing tugas pekerjaan.

Metode Baru Analisis Pekerjaan

- a. Pendekatan peristiwa genting
- b. Skala penilaian tingkah laku
- c. Ukuran dari kedudukan pengelola
- d. Analisis posisi daftar pertanyaan

Hubungan Analisis Pekerjaan Dengan SDM

Analisis pekerjaan dari suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara efektif dan efisien melaksanakan seluruh volume kerja. Evaluasi pekerjaan merupakan suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam tenaga karya yang terkait.

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini di mulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan dejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan , kemudian dipikirkan beberapa cara alternative rekrutmen. Perlunya dipikirkan tentang alternative terhadap rekrutmen didasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk preproses riset interview, pembayaran fee agen rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Disamping itu, Para karyawan yang diproses dalam rekrutmen serta dinyatakan lulus dalam seleksi. Kemudian diterima menjadi karyawan, nantinya akan sukar untuk di keluarkan (diberhentikan) meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja. Oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternative sebelum melakukan rekrutmen.. Alternatif rekrutmen antara lain:

- a. Kerja lembur
- b. Subcontracting
- c. Temporary Employee
- d. Employee Leasing

Sumber-sumber Rekrutmen

Dari sumber internal perusahaan dengan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a. Tidak terlalu mahal
- b. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan
- c. Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri

Sementara kelemahan merekrut dari dalam perusahaan adalah :

- a. Pembatasan terhadap bakat-bakat
- b. Mengurangi peluang
- c. Dapat meningkatkan perasaan puas diri

Perekrutan dari dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

a. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (Job posting programs). Rekrutmen terbuka ini merupakan system mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat.

b. Perbantuan pekerja(departing employees). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain. Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerjaan yang di perbantuan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat di angkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui:

- a. Walk-in, dan write-in (pelamar yang datang dan menulis laporannya sendiri).
- b. Rekomendasi dari karyawan.
- c. Pengiklanan (surat kabar, televisi, majalah, radio, internet, dan medi periklanan lainnya).
- d. Agen-agen keamanan tenaga kerja Negara
- e. Agen-agen penempatan tenaga kerja
- f. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tega kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- g. Departemen tenaga kerja.
- h. Tenaga-tenaga professional yang mencari perusahaan.
- i. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
- j. Asosiasi-asosiasi pekerja.
- k. Operasi-operasi militer
- l. Program pelatihan kerja yang diadakan pihak swasta.
- m. Pekerja-pekerja sewaan.
- n. Open house

Setelah menemukan/mendapatkan calon-calon karyawan, maka perusahaan melakukan proses seleksi, yang

dimaksud seleksi di sini adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai, dengan metode-metode yang telah di tentukan sebelumnya.

PENGENALAN, PENEMPATAN, DAN PEMBERHENTIAN

Pengenalan

Pengenalan memiliki beberapa tujuan yaitu:

- a. Memberikan rasa bangga menjadi anggota perusahaan yang berkualitas
- b. Menciptakan kesadaran akan lingkup bisnis perusahaan dan pengaruhnya terhadap perusahaan lainnya
- c. Memberikan penekanan bahwa keuntungan kompetitif didasarkan pada focus pelanggan dan pelayanan
- d. Mengurangi kekhawatiran berkaitan dengan pekerjaan baru
- e. Membantu penjelasan pengembangan kontribusi dari anggota tim
- f. Menjelaskan standar mutu yang menjadi ukuran kinerja
- g. Membangun tanggung jawab bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang dibagi antara karyawan dan manajemen.

Penempatan

- a. Promosi
- b. Transfer dan demosi
- c. Job posting program

Pemberhentian

- a. Meninggalkan pekerjaan sementara (cuti)
- b. Pengurangan
- c. Pengunduran diri sementara
- d. Pemecatan (penghentian/pemutusan hubungan kerja)

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang di tentukan. Tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

- a. Keefektivan/validitas pelatihan
- b. Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan, dan kemampuan selama pelatihan
- c. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan

- d. Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas
- e. Keefektifan/validitas intraorganisasional
- f. Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja sebelumnya
- g. Keefektifan/validitas interorganisasional
- h. Dapatkah suatu program pelatihan yang di terapkan di suatu perusahaan dapat berhasil di perusahaan yang lain

TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

- a. Untuk meningkatkan kualitas output;
- b. Untuk meningkatkan kuantitas output;
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
- e. Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja sertameningkatkan kepuasan kerja;
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Tujuan dan Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir

- a. Persamaan karir (career equity). Karyawan menginginkan adanya kesamaan di dalam sisitem promosi dan kesempatan memajukan karier;
- b. Masalah pengawasan. Karyawan ingin di dalam pengembangan kariernya ada peran aktif para pengawas serta dapat memberikan umpan balik atas prestasi kerjanya;
- c. Kesadaran akan adanya kesempatan;
- d. Minat karyawan;
- e. Kepuasan karier.
- f. Mengembangkan karyawan yang dapat di promosikan;
- g. Memudahakan penempatan ke luar negri;
- h. Menyaring potensi karyawan.

PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER

Pengembangan karir sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi, dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan.

SDM Berbasis Kompetensi

Konsep kompetensi bukanlah hal yang baru di dalam psikologi organisasi industry amerika yang sudah memiliki gerakan kompetisi sejak akhir tahun 1960 dan awal tahun 1970. Hasil penelitian yang dahulu memperlihatkan bahwa semua jenis kompetensi non-akademik seperti kemampuan menggeneralisasi, sejumlah ide, emosi, kemampuan manajerial, kecepatan dalam pembelajaran jaringan kerja memprediksikan untuk kerja yang sukses pada pekerjaan dan tidak berada di antara calon berdasarkan status ras, jenis kelamin, atau sosio ekonomi. Penelitian selanjutnya yang menggunakan metode penelitian kompetensi ini menuju definisi kompetensi dan prosedur untuk melakukan studi tentang kompetensi.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan, kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten tentu saja berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. Dari berbagai referensi, diperoleh beberapa definisi standar kompetensi:

a. Competency standards are simply worded statements about the performance in workplace that describe in output terms: what the employee is expected to do. How well the employee is expected to perform. How to tell when the employee's performance is at the expected level (adobted from ANTA Australis)

b. Competency standards define "competency" as. "the necessary knowledge and skills to perform a particular work role to the standar required, within industry" (adapted from the northern territory public sector of ausatralia)

c. The concept of competency focuses on what is expected of an employee in the workplace (outcomes) rather than on the learning process. It takes into account all aspects of work performance, recognizing that task skills from only one component of work performance. It also includes the ability to transfer and apply skills and knowledge to new situation.

MENGELOLA MOTIVASI UNTUK MENGUBAH KINERJA

Sebagaimana gara manajerial berubah, organisasi perlu melihat dengan teliti untuk memotivasi seluruh pekerjanya. Pertama dilihat permintaan yang bermasalah yang dihadapi manajer sekarang-sekarang ini dan dalam sumberdaya manusia tertentu maupun untuk spesialis pelatihan. Bagaimana mereka dapat memperkenalkan system kontroversional dalam mengukur tingkah laku manajerial. Tujuan mengelola motivasi untuk meningkatkan penempilan dan melihat bagaimana proses bekerja, yang meliputi:

- a. Motivasi
- b. Persyaratan kompetensi kerja dan kompetensi manajer
- c. Gaya manajerial, dengan enam definisi
- d. Masalah organisasi

Gaya manajerial

- a. Gaya memaksa
- b. Gaya otoriter
- c. Gaya pertalian hubungan
- d. Gaya demokratis
- e. Gaya pengaturan langkah
- f. Gaya pengawasan

TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)

TQM bermula di Amerika Serikat selama PD II, ketika W. Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi dengan menggunakan teori statistik untuk memperbaiki mutu produksi. Setelah perang teorinya banyak diremehkan oleh perusahaan Amerika. Kemudian Deming pergi ke Jepang, dimana dia mengajarkan pemimpin bisnis top pada *statistical quality control*, agar mereka dapat membangun negaranya. TQM muncul sebagai respons pada kesulitan membarukan pendekatan mutu teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih, saat dan setelah PDII.

Apa Itu TQM?

Tobin (1990) mendefinisikan TQM sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan secara terus-menerus memperbaiki setiap fase.

Witcher (1990) menekankan pada pentingnya aspek-aspek TQM menggunakan penjelasan berikut

- a. Total menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (dan mungkin para pelanggan dan pemasok)
- b. Quality: mengindikasikan bahwa keperluan-keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi
- c. Management: menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh.

3. Feigenbaum (1983) mendefinisikan TQM sebagai dampak control mutu total dan tahun 1991 mendefinisikan ulang lebih lengkap, yaitu system mutu total dijelaskan sebagai salah satu yang merangkum keseluruhan siklus kepuasan pelanggan dari interpretasi keperluannya terutama pada tahap pemesanan, melalui pasokan produk atau jasa dari harga ekonominya dan pada persepsinya dari produk setelah dia menggunakannya pada sepanjang periode waktu.

Perangkat TQM

TQM yang baik harus memiliki karakteristik, kepemimpinan, kepuasan, pelanggan total, kepuasan total, keterlibatan total, pencegahan error, komitmen, perbaikan terus-menerus, pelatihan dan pendidikan, penghargaan dan pengakuan, kerja sama dan tim kerja. Kontribusi terpenting dalam menciptakan lingkungan mutu total adalah mengena program-program perbaikan terus-menerus menggunakan perangkat dan teknik-teknik SPC (*Statistical process control*).

ess control) seperti halnya tujuh perangkat(tool) berikut:

- a. Checjsheet
- b. Diagram akar dan penyebab
- c. Histogram
- d. Flowchart
- e. Control chart
- f. Pareto diagram
- g. Scatter diagram

Kemudian dikenal pada perangkat yang juga termasuk SPC:7 new tools:

- a. Diagram hubungan
- b. Diagram afinitas
- c. Diagram sistematis
- d. Diagram matriks
- e. Metode matriks dan analisis
- f. Grafik PDPC (Process Decision Programme Chart)
- g. Diagram panah

Dan metode-metode pendukung lainnya seperti:

- a. Benchmarkong
- b. Brainstorming
- c. ABC
- d. Perbandingan berpasangan
- e. Pemetaan proses

Menyesuaikan Harapan Karyawan dengan Strategi Perusahaan

Cara-cara para manajer memengaruhi harapan karyawan, sebagai langkah pertama dalam menerapkan strategi perusahaan dan stratefi SDM, yaitu:

- a. Bagaimana manajemen dapat membentuk harapan-harapan karyawan
- b. Bagaimana strategi dikomunikasikan untuk membangun sebuah harapan. Bahkan suatu rangsangan, tentang perubahan yang prospektif
- c. Bagaimana strategi dijabarkan kedalam istilah-istilah operasional sehingga mungkin dapat di gerakkan
- d. Bagaimana dasar budaya perusahaan dapat dimodifikasi untuk mendukung penerapan strategi

Menerapkan Perubahan

Proses penerapan perubahan adalah hal yang terpenting dalam menyesuaikan harapan karyawan dengan strategi yang diinginkan perusahaan. Di mana ada budaya umum yang kuat, orang ragu-ragu tentang perlunya perubahan dan mereka menentanginya. Serangkaian langkah seharusnya diikuti dalam menerapkan perubahan.

Menetapkan Tugas Manajemen

Dengan menjabarkan strategi kedalam tujuan kinerja, manajemen memberikan paraq karyawan beberapa informasi khusus yang nyata, yang dapat mereka hubungi. Semakin jelas penjabaran ini, semakin membantu usaha karyawan dan manajemen.

Pemahaman komunikasi

Komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah. Dalam praktiknya terdapat empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan:

- a. Komunikasi vertical ke bawah
- b. Komunikasi vertical ke atas
- c. Komunikasi horizontal
- d. Komunikasi diagonal

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi

- a. Jabatan
- b. Tempat
- c. Alat komunikasi
- d. Kepadatan kerja

Membangun Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar mereka dapat mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua aturan perusahaan dan semua norma-norma yang berlaku

Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

- a. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
- b. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan memperbaiki perilakunya yang kurang tepat
- c. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan indiscipliner
- d. Perspektif utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya

Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang

dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oimoinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, antara lain :

Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:

- a. Penundaan kenaikan gaji
- b. Penurunan gaji
- c. Penandaan kenaikan pangkat

Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:

- a. Penurunan pangkat
- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian
- d. pemecatan

BAB V

PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

1. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM, dan robotika.

2. Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dan sebagainya).

3. Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, entry tariff, dan sebagainya oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).

4. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada workforce diversity, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.

5. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC, dan lain-lain.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen. Terjadinya merger, joint-venture, dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan sustainable sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi, dan cost-effective.

Organisasi yang lebih datar (flat organization) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7–10 lapis kini mulai 'didatarkan' menjadi hanya 3–4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, out of style, rantai komando semakin tidak diikuti, tetapi tentunya

dengan operating procedures yang jelas. Ini juga menjadi pertimbangan bagi organisasi perguruan tinggi. Jika kita benar mengacu kepada cost effectiveness dan fungsi-fungsi line and staff management yang efisien, apakah memang diperlukan adanya para pembantu dekan jika sudah ada pembantu rektor, atau sebaliknya? Bukankah staff dan line functions kedua management lines tersebut sama?

Apakah tidak terdapat redundancy yang berakibat pemborosan? Yang jelas kita mengikuti pola ini karena kepatuhan kepada peraturan pemerintah yang memang memerlukan debirokrasi. Kita tidak akan membahas masalah-masalah perlunya debirokrasi dan pemborosan yang berlebihan di negara kita sekarang ini karena untuk melakukannya mungkin diperlukan waktu bertahun-tahun, yang tentunya juga kurang manfaatnya jika para penentu policy enggan mendengarkan apalagi mau mengubahnya.

Perampingan personalia (downsizing), dan kecenderungan bekerja dalam team yang lebih mendasarkan kerjanya kepada process, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (employee empowerment) dilaksanakan terutama bagi front line employees (seperti front desk clerks) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan. Berkaitan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Prof. Rosebeth Moss Kanter mengatakan: Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana human capital menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan clerical ke knowledge-worker yang menolak menerima perintah (komando) ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (knowledge-intensive, high tech.- knowledgeable, high tech- knowledgeable) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (part-timer) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penanganan" (manajemen) yang baru. Human capital yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Dalam kategori workforce diversity, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada

meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005. Demikian pula tenaga kerja wanita termasuk wanita berkeluarga dan dual career secara global cenderung meningkat.

Bank teller, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini. Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo Strategic Consulting, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja white collar sekarang ini.

Berlangsungnya progress globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo Strategic Consulting, yang membuka pelamar kerja untuk Information Technology Systems and Network Security Consultants Systems and Network Security Consultants (yang menguasai IT security products seperti Firewall etc.); Enterprise Solutions Risk Management Consultants (pengalaman dalam implementasi SAP review/audit, Oracle, project management); Banking Systems Specialist, Telecommunications System Consultants (a.l. berpengalaman dalam finance & accounting system, internet service provision, E-Commerce, EDP audit etc.); E-Business consultants, dan Integrated Customer Solutions Consultants.

Penutup

Jelaslah bahwa dinamika bisnis awal abad 21 sekarang mengandung kata-kata kunci seperti: high tech knowledge-based HR, strategic management, IT, e-business (banking, commerce, procurement etc.). Inilah antara lain tantangan manajer masa kini, dan angkatan kerja abad 21. Lembaga pendidikanpun perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, tinggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan abad yang lalu.

Pentingnya Sumber Daya Manusia

Sumber daya adalah Segala sesuatu yg dpt dimanfaatkan (punya potensi untuk dimanfaatkan) untuk memenuhi kebutuhan manusia. Manusia adalah sumber daya karena manusia (tenaga, pikiran, waktu) dapat dimanfaatkan untuk memenuhi manusia lain (melaksanakan program kegiatan organisasi guna mencapai tujuan organisasi).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai

secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut A.F. Stoner Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. MSDM juga dicitakan sebagai Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut: "For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. . . . I think this will hold true even more in the future." Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi human capital yang semakin santer kita dengar.

MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal staffing dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business

performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility. Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolak ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (strategic managers) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan added value tersebut merupakan value added perusahaan. Value added adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.

Manajemen SDM memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab :

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / Preparation and selection

a. Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja/Recruitment. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperluka analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.

c. Seleksi tenaga kerja/Selection. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup /CV/ curriculum vittae milik pelamar. Kemudian dari CVpelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

Pengembangan dan evaluasi karyawan/Development and evaluation

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/Compensation and protection

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu

MANAJEMEN SDM SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI PERUSAHAAN

Sebagai salah satu pilar fungsi perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan tonggak utama dalam pertimbangan pengambilan keputusan tiga fungsi lainnya : keuangan, pemasaran, operasi/produksi. Permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia mulai dari peranan budaya perusahaan, pengaruh perubahan lingkungan luar dan dalam, sampai pada motivasi dan manajemen konflik, akan ikut menentukan kebijakan fungsional perusahaan tersebut.

PENGEMBANGAN SDM, LANGKAH STRATEGIS PERUSAHAAN

Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan aset yang paling berharga. Optimalisasi hasil pencapaian perusahaan akan sangat didukung oleh peningkatan peran para manajer fungsional yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat menuntut pengelolaan sumber daya manusia secara terpadu antara pemahaman sistem dan manusia yang ditunjang oleh saling pengertian antar manajer fungsional.

Dewasa ini aspek pengembangan sumber daya manusia semakin mendapat perhatian khusus dari para pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memperhatikan aspek sumber daya manusia dalam menentukan pola penentuan strategi dan kebijakan secara terpadu. Pengelolaan faktor sumber daya manusia sangat penting karena memegang peran utama dalam pelaksanaan kegiatan fungsi-fungsi yang lain dalam perusahaan.

PERAN MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju,2008). Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju, 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer and spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

- a. Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang.
- d. Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
- e. Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitive. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju,2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan: Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan.

Beradaftasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ,EQ dan ESQ. Dengan strategi tersebut, sekarang-kurangnya sumber daya manusia

dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Menurut Lengnick-Hall (2003:34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

- a. Human Capital Steward
- b. Knowledge Facilitator.
- c. Relationship Builder
- d. Rapid Deployment Specialist

CAKUPAN MANAJEMEN SDM

- a. Melakukan analisis jabatan
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja
- c. Menyeleksi calon tenaga kerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata olah upah dan gaji
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
- i. Pelatihan dan pengembangan.
- j. Membangun komitmen karyawan

MSDM penting bagi Manajer agar tidak terjadi :

1. Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan
2. Mengalami perputaran karyawan yang tinggi
3. Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik
4. Perusahaan berurusan dengan pengadilan
5. Perusahaan berada di bawah undang-undang keselamatan kerja
6. Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil
7. Membiarkan kekurangan pelatihan
8. Praktik tenaga kerja yang tidak adil

MSDM yang Strategik

Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik. MSDM yang Strategik didefinisikan sebagai tau-tan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi

Peran MSDM sebagai Mitra Strategik

1. Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegiatan SDM sama sekali tidak strategis Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan
2. MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategi
3. Peran MSDM dalam Perumusan Strategi
4. MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan
5. SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategic
6. SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan
7. Kekuatan dan kelemahan sdm memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan

SDM diarahkan untuk mengembangkan dan melaksanakan program yang dirancang untuk menciptakan sebuah kultur perusahaan yang mencapai :

1. Doronglah satu semangat kerja tim dan kerjasama dalam dan di tengah unit bisnis untuk bekerja menuju sasaran bersama, dengan satu tekanan pada mengidentifikasi, mengakui, dan mengimbal keunggulan individu dan unit
2. Doronglah sikap kewiraswastaan dikalangan manajer dan sikap berfikir inovatif di kalangan karyawan
3. Tekankanlah komonalitas kepentingan diantara karyawan dan pemegang saham

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan menempatkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
- d. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peran MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya ke-mauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan karyawan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Pekerjaan Manajer Manajemen Sumber Daya Manusia :

- a. Perencanaan - Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
- b. Pengorganisasian - Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat devisi-devisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang. dan komunikasi, dan mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
- c. Penyusunan staf - Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.
- d. Kepemimpinan - Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan.
- e. Pengendalian - Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Konsep-konsep dan Teknik yang Dibutuhkan Untuk Menentukan Aspek Manusia atau Personil Dalam Manajemen, yaitu :

- a. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan).
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
- c. Memilih calon karyawan.
- d. Mengorientasikan dan melatih karyawan-karyawan baru.
- e. Mengatur upah dan gaji (memberikan konseling dan memberikan disiplin).
- f. Memberikan insentif dan keuntungan.
- g. Menilai prestasi.
- h. Berkomunikasi (mewawancarai, memberi konseling dan memberikan disiplin).
- i. Melatih dan mengembangkan para manajer.
- j. Membangun komitmen karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Lengnick-Hall (2003:34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

1. Human Capital Steward
2. Knowledge Facilitator
3. Relationship Builder
4. Rapid Deployment Specialist

PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM MANAJEMEN SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia, harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang/manusia secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis (Schuller & Jackson, 1992). Tentu saja ini membutuhkan komitmen akan keterlibatan lebih tinggi dari staf SDM.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) adalah bagian dari fungsi

manajemen. Bila manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain', maka MSDM memfokuskan pada "orang" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok, atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (profit organization) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (non-profit organization) menjadi "hidup" dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 2011, h.6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki.

Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), internet, chatting, facebook, laptop, hand phone, blackberry yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi human capital yang semakin santer kita dengar. Lawas mata kuliah MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal staffing dan personalia dalam organisasi yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer.

Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif. Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya.

Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (human resource capital). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Drucker adalah semakin besarnya peran nilai pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM pada masa yang akan datang.

Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager

Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi?

1. Pertama, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin.
2. Kedua, manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (wants) dan kebutuhannya (needs) yang harus dipenuhi.
3. Ketiga, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya.
4. Keempat, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai.
5. Kelima, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga

kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

Pentingnya MSDM menurut Fischer, et.al (1993. h.19) mencakup berbagai kegiatan yaitu :

- a. Staffing/Human Resource Planning : Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- b. Organization/Employee Development : Pengembangan Pegawai/Organisasi.
- c. Compensation/Employee Relations : Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompenasi.
- d. Employee Support : Dukungan Pegawai.
- e. Legal Requirments/Compliance : Rekrutmen Legal/Keluhan.
- f. Labor/Union Relations : Serikat/Organisasi Buruh
- g. Policy Adherence : Kebijakan
- h. Administrative Services : Pelayanan Administrasi.

MSDM memberikan kontribusi efectivitas organisasi yang mencakup sebagai berikut (Jhon Ivancevich, 2007,h.10) :

1. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan
2. Memperkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
3. Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
5. Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
6. Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
7. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

Sampai sejauh mana peran MSDM dalam organisasi: Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut. Mengapa demikian? Karena di dalam fungsi-fungsi lain tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM berkualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut.

Gratton dalam Mullins (2005, hal.747) menyatakan 4 (empat) proposisi dasar yang ada kaitannya dengan organisasi yaitu :

a. There are fundamental differences between people as an asset and the traditional asset of finance or technology. (terdapat perbedaan yang mendasar antara orang sebagai asset dan asset tradisional dari keuangan atau teknologi) ;

b. An understanding of these fundamental differences creates as a whole new way of thinking and working in

organizations, a shift in mind-set. (memahami perbedaan yang mendasar akan menciptakan pandangan baru secara menyeluruh mengenai pemikiran dan pekerjaan dalam organisasi, yaitu suatu pergeseran pola 4iker) ;

c. Business strategies can only be realized through people. (strategi usaha hanya dapat dilaksanakan dengan menggunakan manusia) ;

d. Creating a strategic approach to people necessitates a strong dialogue across the organization.

Dasar Perencanaan Manajemen

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2007,h.8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar”. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar”.

Menurut Gary (2011;99) bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan adalah bagaimana menciptakan sebuah rencana untuk membangun karir yang lebih baik, antara lain dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut;

- a. Menetapkan satu rencana tentative.
- b. Buatlah ramalan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari rencana tersebut.
- c. Tentukan apa alternative, jika rencana tidak tercapai sepenuhnya.
- d. Melakukan Evaluasi awal.
- e. Akhirnya, menerapkan dan mengevaluasi rencana anda.

Menyatukan Perencanaan Bisnis

Semua perencanaan menghasilkan satu perencanaan bisnis. Perencanaan bisnis menyediakan satu hal-hal yang berhubungan dengan beberapa pandangan situasi perusahaan hari ini dan dari perusahaan lainnya serta tujuan dan rencana masing-masing departemen pada lima tahun. Para manajer sebagian besar sering menggunakan istilah ‘perencanaan bisnis’ dalam hubungan dengan bisnis lebih kecil. Hal ini dilakukan karena rencana investor atau pemilik dana ingin melihat sebelum menawarkan uang kepada perusahaan.

Dalam perencanaan bisnis secara umum tidak ada aturan kaku mengenai apa beberapa isi rencana. Bagaimanapun, mereka biasanya meliputi, pada salah satu;

- a. Uraian bisnis (mencakup kepemilikan dan produk atau layanan),
- b. Rencana pemasaran,

c. Finansial merencanakan

d. Manajemen atau rencana personal. Dengan demikian bahwa perencanaan bisnis tanpa alternatif dapat memandu setiap Departemen fungsional dalam perusahaan; baik dari penjualan dan pemasaran ke manufaktur serta keuangan.

Bagaimana Manager Melakukan Perencanaan Objektif

Finansial merupakan tujuan utama perusahaan, maka garis dasarnya adalah penguatan perencanaan. Perencanaan harus memutuskan perusahaan harus melakukan apa, dan kemudian untuk menyatakan apa yang diinginkan perusahaan dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Perencanaan yang “Cerdas” adalah perencanaan tujuan yang efektif oleh karena itu keterampilan memanaj perusahaan penting. Pengalaman para manajer dengan cara membuat perencanaan yang sederhana dan efektif untuk memeriksa apakah tujuannya baik atau tidak, maka symbol yang baik dalam merencanakan tujuan perusahaan dengan “CERDAS”

Bagaimana Merancang Motivasi menjadi Tujuan

Tujuan hanya bermanfaat jika karyawan memahami nilai motivasi yang akan dicapainya. Penelitian dikenal sebagai penentuan sasaran yang menggunakan penglihatan atau pengamatan mendalam tentang rancangan motivasi sebagai tujuan. Saran Yang peril diikuti antara lain;

a. Berikan tugas dengan tujuan khusus. Karyawan yang mempunyai tujuan khusus biasanya melakukan pekerjaan lebih baik dari pada itu yang tidak berdasarkan tujuan khusus dengan bawahan. subordinat dari pada perencanaan tidak ada tujuan atau menceritakan kepada bawahan maka akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik, dan hal ini paling efektif dan sederhana untuk memotivasi bawahan.

b. Berikan Tugas dengan terukur pada tujuan. Selalu mencoba untuk menyatakan tujuan dalam kaitan dengan nomor, dan meliputi tanggal sasaran atau batas waktu.

c. Berikan tugas menantang. Tujuan harus bisa menantang, tetapi tidak begitu sulit bagi mereka untuk mencapainya atau realistis.

d. Mendorong Partisipasi. Di dalam manajemen karier, kita akan menghadapi keputusan yang harus dilakukan atau dikatakan kepada karyawan tentang tujuan yang akan dicapai, atau harusnya membiarkan bawahan mengambil bagian dalam menata tujuannya? Partisipasi menetapkan tujuan tidak konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan tujuan dan tugas yang diberikan, tujuan atau pun pun tugas yang diberikan harus konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan partisipasinya.

Proses Strategi Manajemen

Dalam praktik, menentukan rencana jangka panjang perusahaan secara menyeluruh memerlukan beberapa perangkat (tools) khusus. Sebagai contoh, diperlukan kemampuan yang sistematis mengevaluasi secara kompetitif serta meneliti apa strategi yang dilakukan terbaik, seperti tindakan jangka panjang yang akan dilakukan. Menurut Veithzal Rivai (2005, h 14) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (planning)
- b. Pengorganisasian (organizing)
- c. Pengarahan (directing)
- d. Pengendalian (controlling)

Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja
- b. Kompensasi
- c. Pengintegrasian
- d. Pemeliharaan
- e. Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2001, h 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Analisis jabatan
- c. Penarikan pegawai

- d. Penempatan kerja
- e. Orientasi kerja

Pengembangan tenaga kerja mencakup:

- a. Pendidikan dan pelatihan
- b. Pengembang
- c. Penilaian prestasi kerja

Pemberian balas jasa mencakup:

- a. Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
- b. Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.

Integrasi mencakup:

- a. Kebutuhan karyawan
- b. Motivasi kerja
- c. Kepuasan saja
- d. Disiplin kerja
- e. Prestasi kerja

Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:

- a. Komunikasi kerja
- b. Kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Pengendalian konflik kerja
- d. Konseling kerja

Pemisahaan tenaga kerja mencakup:

Dengan demikian fungsi manajemen sumber daya manusia ditinjau dari segi epistemologinya, menyusun keilmuannya dalam kerangka memberi solusi terhadap penyelesaian masalah dalam diri dan organisasi yang dapat disinergikan melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan. Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan

masyarakat.

b. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan. Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian. Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan. Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan. Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi. Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian. Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan. Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik

dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian. Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Sementara itu Gary (2011) lebih menegaskan pada sebuah perencanaan strategis bahwa bagaimana perusahaan merencanakan untuk membandingkan antara kekuatan dan kelemahan internal nya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk memelihara strategi bersaingnya. Inti dari perencanaan strategis harus diketahui secara detail, Dimana posisi perusahaan saat ini sebagai sebuah bisnis, dimana perusahaan itu berada, dan bagaimana cara kita berkompetisi di sana?" Manajer harus merumuskan secara spesifik sumber daya manusia dan strategi lainnya untuk menangani perusahaan saat ini dengan posisi yang berbeda.

Ketika Yahoo! mencoba untuk menggambarkan keluarannya apakah bisnisnya akan terjual pada Microsoft, Citibank mempertimbangkan apakah untuk melepas dari bisnis broker, saat itu perusahaan terlibat langsung dalam perencanaan strategis. Sebuah strategi adalah satu tindakan. Jika Yahoo! memutuskan harus mengumpulkan uang dan memfokuskan lebih pada menyukai aplikasi Yahoo!

Keuangan merupakan satu strategi yang mungkin saja dapat menjual Yahoo! Pencarian Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi, dengan cara mempertemukan kemampuan perusahaan dengan penjumlahan hingga proses manajemen strategis. Langkah-langkah meliputi ;

- a. Mendefinisika bisnis dan mengembangkan misi,
- b. Mengevaluasi kekuatan internal dan eksternal perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman,
- c. Merumuskan arah bisnis baru,
- d. Menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis,
- e. Perumusan strategi atau tindakan.
- f. Memerlukan penerapan dan tahap
- g. Mengevaluasi perencanaan strategis.

Juga terdapat beberapa tahap :

Tahap 1: Definisikan Bisnis Saat ini

Sebuah tempat yang logis untuk memulai adalah dengan cara mendefinisikan satu bisnis saat ini. Khususnya, produk apa yang di jual, dimana kita menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dengan kompetitor pesaing kita, Keduanya Rolex dan Casio menjual jam tangan. Tetapi disana akhirnya sama. Rolex menjual satu garis terbatas dari jam tangan mahal. Casio menjual berbagai jam tangan kekhurusan relatif murah tetapi inovatif dengan fitur menarik kompas dan altimeter.

Tahap 2: Lakukan audit External dan internal

Tahap berikutnya harus diketahui, perusahaan memimpin dalam arahan kita?" Tak seorangpun adalah kebal pada tekanan kompetitif. Yahoo!'s perangkat (tool) pencarian yang munguasai pasar cukup lama pada puncak dunia sampai Google datang. Amazon Kindle Reader peluncuran memaksa lebih lagi toko buku untuk menutup. melengkungkan para manajer secara periodik mengkaji apa kejadian di alam lingkungannya. Anda perlu untuk mengaudit lingkungan perusahaan, dan kekuatan serta kelemahan. Anda bisa menggunakan dua perangkat (tools) untuk membantu di sini. Para manajer yang menggunakan itu untuk menyusun dan mengorganisir kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Ide, tentu saja, harus menciptakan satu strategi yang masuk akal dalam kaitan dengan kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Tahap 3: Perumuskan satu petunjuk baru

Pertanyaan saat ini. Pengamatan berbasis pada lingkungan dan analisa SWOT, apa sebaiknya bisnis baru kita dalam kaitan itu dengan produk apa yang akan kita dijual, dimana kita akan menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita akan berikan berbeda dengan kompetitor' produk lainnya?

Para manajer kadang-kadang merumuskan satu pernyataan visi untuk meringkas bagaimana mereka melihat inti dari bisnisnya sepanjang jalan. Pernyataan visi adalah satu laporan umum dari arah dan pertunjukan perusahaan. Rupert Murdoch, pimpinan News Corporation yang memiliki MySpace.com, jaringan Fox, dan banyak surat kabar serta bisnis TV satelit, mempunyai satu visi satu terintegrasi, mengumpulkan-berita satelit-mendasarkan global, hiburan (entertainment), dan perusahaan multimedia. Visi terakhir PepsiCo " dengan Kinerja yang dimaksud." PepsiCo CEO Indra Nooyi mengatakan eksekutif perusahaan memilih bisnis untuk berada dan membuat keputusan berbasis pada kinerja dengan maksud tiga tiang, yakni, ketahanan manusia, ketahanan lingkungan, dan bakat.

Tahap 4: Menerjemahkan Misi ke dalam tujuan strategis

Menerjemahkan misi seperti integrasi vertikal, produk ,lingkup (keanekaragaman), pemenuhan geografis, dan keunggulan bersaing menjadi tujuan atau strategis objektif. Sebagai contoh, mengatakan keuntungan anda "untuk membuat pekerjaan kualitas satu" adalah satu hal; operationalisasi dimana misi untuk para manajer lainnya. Perusahaan dan para manajer nya memerlukan tujuan strategis.

Tahap 5: Merumuskan Strategi Untuk mencapai tujuan strategi

Manajer harus memilih strategi seperti tindakan atau keinginan yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sebagai contoh, strategi apa yang Bisakah Ford lakukan mengejar atau menekang persaingannya untuk tujuan tidak lebih dari 1 cacat pada setiap 10,000 mobil? Barangkali dengan menambah teknologi tinggi baru, mengurangi jumlah garis mobil untuk memperbaiki dengan memfokuskan pada hanya beberapa, dan mengejar satu persekutuan dengan satu perusahaan yang diketahui untuk mobil berkualitas kualitas seperti Honda.

Tahap 6: Menerapkan Strategies

Implementasi Strategi atau eksekusi menunjukkan bahwa penerjemahan strategi ke dalam tindakan. Para manajer perusahaan melakukan ini dengan benar-benar menyewa atau menempatkan orang pada kemampuannya untuk menambahkan atau menghapus produk dan lini produk.

Tahap 7: Mengevaluasi kinerja

Bahwa evaluasi tidak selalu menghasilkan sebagai yang terencanakan. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu Ford membeli sebuah Jaguar dan Land Rover untuk mengurangi kepercayaan terhadap mobil yang tingkat keuntungan lebih rendah. Dengan kompetisi auto brutal, Ford mengumumkan pada tahun 2009 itu sedang menjual Jaguar dan Land Rover pada suatu perusahaan di India. Keinginan itu untuk memfokuskan sumber-sumber daya yang langka terhadap modernisasi dan menumbuhkan semangat operasi Amerika Utara. Seperti semua perusahaan, Ford secara terus menerus melakukan pengkajian keputusan strategisnya.

TIPE-TIPE STRATEGI

Dalam praktiknya para manajer menggunakan tiga jenis strategi masing-masing pada tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal tentang perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional. Perusahaan Pepsi memerlukan satu strategi level-korporat. Sebuah strategi level-korporat perusahaan mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, menjadi anggota perusahaan caranya melakukan bisnis berhubungan dengan satu sama lain.

Terdapat beberapa tipe pendirian strategi perusahaan dari beberapa kemungkinan:

1. Dengan satu konsentrasi strategi pada bisnis tunggal, penawaran perusahaan untuk satu produk atau lini produk, biasanya di lakukan dalam satu pasar. Perusahaan WD-40 yang membuat satu semprotan pelumas hardware contohnya. Dengan konsentrasi dalam satu bisnis tunggal tidak berarti perusahaan tidak bisa tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih dengan agresif menjual dan ke pasar saat ini perusahaan bisa juga mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan mengembangkan produk ditingkatkan untuk pasar saat ini. Sepertiga pilihan adalah inte-

grasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing di pasar sama atau serupa dengan produk yang sama.

2. Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas dengan cara menambahkan lini produk baru. Perusahaan Pepsi didiversifikasikan, dari tahun ke tahun, PepsiCo menambahkan chip, pada konsumen yang cinta damai.

3. Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas wilayah pasar dengan memproduksi bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.

4. Konsolidasi perusahaan.

5. Ekspansi Geografis sebagai contoh, menangani bisnis luar negeri, sebagaimana yang dilakukan oleh PepsiCo.

Manajer sering menggunakan beberapa strategi bersaing standar untuk mencapai keunggulan bersaingnya:

1. Kepemimpinan harga berarti menjadi pemimpin murah dalam satu industri. Walmart adalah satu contoh klasik. Itu memelihara keunggulan bersaingnya melalui sistem distribusi satelitnya, hati-hati di pinggiran kota, dan mengendalikan pembeli potensial serta biaya penjualan.

2. Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikannya dengan industry lainnya dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.

3. Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

STRATEGI MANAJEMEN SDM

Kita sering melihat suatu perusahaan ketika memutuskan bagaimana akan berkompetisi, hal itu dilakukan dengan cara memutar rumusan pada setiap departemen dengan strategi untuk mendukung tujuan kompetitifnya. Karyawan yang berada di Departemen adalah manajemen sumber daya manusia. Setiap perusahaan memerlukan kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitasnya untuk bisa mempertimbangkan dalam kaitan dengan tujuan luas strategisnya. Strategis Manajemen sumber daya manusia berarti melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

KEBIJAKAN DAN STRATEGI SDM

Para manajer memanggil ahli kebijakan manajemen sumber daya manusia yang spesifik yang akan digunakan untuk mendukung tujuan strategis sumber daya manusianya. Shanghai Portman membuat Strategi sumber daya manusia untuk menghasilkan perilaku karyawan melalui peningkatan layanan yang berorientasi hotel untuk meningkatkan s layanan hotel tingkat yang signifikan. Kebijakan Sumber Daya Manusiannya mencakup proses sistem sumber daya manusia pada perusahaan Ritz-Carlton, yang mempunyai manajemen puncak secara pribadi dan sukses mewawancarai setiap kandidat, dan pemilihan karyawan yang mengawasi serta menghormati yang lainnya. Pemberi pekerjaan juga perlu melakukan penyesuaian strategi dan kebijakan-kebijakan perusahaan berdasarkan kenyataan dan tantangan ekonomi yang dihadapi perusahaan. Dan hal ini pernah terjadi pada perusahaan amerika saat menghadapi reses pada beberapa tahun yang lalu.

STRATEGI AKSI SDM

Oleh karena dengan menggunakan Konsultasi umum perusahaan Sumber daya manusia , seperti Towers Perrin, menyediakan manajemen sumber daya manusia penggabungan-berhubungan pelayanan. Layanan yang mereka sediakan membantu ke arah menggambarkan ahli sumber daya manusia dan peran potensial dalam memberikan fasilitas penggabungan dan akuisisi. Yang perlu diperhatikan adalah :

- a. Mengelola biaya kesepakatan. Untuk mengidentifikasi dan mengukur biaya merger, resiko, dan sinergi potensial.
- b. Mengelola pesan. Perusahaan mendukung setiap klien dalam mengembangkan dan memasang strategi komunikasi yang cepada pada karyawan.
- c. Mengamankan tim puncak dan bakat kunci. Mereka membantu klien untuk mengidentifikasi bakat kunci, dan kemudian mengembangkan strategi yang tepat.
- d. Menerapkan satu layanan strategi pengiriman Sumber Daya Manusia yang efektif. Menara Perrin membantu rencana klien mereka keluar bagaimana mereka adalah akan menerapkan pengiriman layanan SDM, seperti dalam mengkombinasikan sistem penggajian.
- e. Mengembangkan dan mengubah rencana manajemen yang dikerjakan. Terutama pada transaksi perbatasan untuk membantu perusahaan dalam memahami serta mengelola perbedaan budaya pada perusahaanya dengan berbagai kesepakatan.
- f. Mendesain dan menerapkan model susunan hak kepegawaian. Perusahaan membantu merancang Bentuk Organisasi dan menentukan karyawan yang terbaik dalam perannya masing-masing.
- g. Menyelaraskan jumlah penghargaan. Ketika terdapat integrasi pekerjaan yang terencana dan sesuai strategi perusahaan, integrasi kompensasi serta manfaat program.

STRATEGI SEBAGAI PERANGKAT MANAJEMEN SDM

Para manajer menggunakan beberapa perangkat untuk membantu mereka menerjemahkan tujuan strategis

yang luas bagi perusahaan menjadi sebuah kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitas spesifik. Tiga perangkat penting mencakup peta strategi, Catatan SDM, dan petunjuk digital.

STRATEGI MAP

Strategi map menunjukkan gambar besar bagaimana setiap kinerja dapat mendukung pencapaian keseluruhan tujuan strategis perusahaan. Hal tersebut membantu manajer untuk memahami perannya pada Departemen dalam membantu untuk melakukan perencanaan strategis perusahaan. Catatan sumber daya manusia yang bekerja dengan mengukur dan melakukan komputerasi pemetaan aktivitas-aktivitas. Catatan sumber daya manusia bukan satu catatan namun mengacu pada satu proses untuk memberikan tujuan finansial dan non-finansial atau ilmu tentang mengukur manajemen sumber daya manusia secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan yang strategis.

PENCAPAIAN PERAN STRATEGI SDM

Peran strategis sumber daya manusia sebagai outcome proses repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategy bisnis (Evans, 1986; Napier, 1993). Hal ini berarti pencapaian peran strategy sumber daya manusia sudah selayaknya dimulai dari analisa kompetensi sumber daya manusia dan perilaku sumber daya manusia (Stahl et al. 1992)

Ulrich (1991;1997 dan 1998) melihat kategorisasi peran strategis sumber daya manusia sebagai berikut :

a. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategy. Artinya manajemen sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.

b. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer sumber daya manusia tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.

c. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.

d. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya. (Corner & Ulrich, 1996)

BAB VI

PERENCANAAN DALAM ILMU MANAJEMEN

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), di mana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, serta program-program yang dilakukan.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Rencana dapat berupa rencana informal atau formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana tersebut.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, ketiga di mana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapan tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik di antaranya :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran ang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.
4. Ada dalam pertimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya. Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin mengingkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi.

Pada tingkatan top manajer, mereka pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencananya jauh ke masa depan dan pada strategi-strategi dari seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan terutama untuk sub-unit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek. Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggungjawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal.

Akan tetapi pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan. Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Salah satu maksud dibuatnya perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada masa yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan, dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan, yakni :

1. Untuk mencapai "protective benefits" yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai "positive benefits" dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Sementara, perencanaan juga memiliki beberapa manfaat, di antaranya :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

Pun perencanaan memiliki kelemahan, antara lain :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
5. Ada beberapa rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi.

1. Pengorganisasian (*organizing*) adalah perencanaan untuk menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.
2. Pengarahan (*directing*) adalah perencanaan untuk menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.
3. Pengawasan (*controlling*) adalah perencanaan dan pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

Macam-Macam Perencanaan dalam Pengantar Manajemen

Perencanaan organisasi terdiri dari :

1. Perencanaan strategis. Rencana strategis yaitu rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis. Tepatnya, rencana strategis adalah rencana umum yang mendasari keputusan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

2. Perencanaan taktis. Adalah rencana ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplementasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat

atas dan menegah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata.

3. Perencanaan operasional. Adalah rencana yang menitikberatkan pada perencanaan rencana taktis untuk mencapai tujuan operasional. Dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dan tingkat bawah, rencana operasional memiliki fokus jangka pendek dan lingkup yang relatif lebih sempit. Masing-masing rencana operasional berkenaan dengan suatu rangkaian kecil aktivitas. Dan perencanaan operasional dibagi beberapa bagian yaitu :

- a. Rencana sekali pakai - dikembangkan untuk melaksanakan serangkaian tindakan yang mungkin tidak berulang pada masa mendatang
- b. Program - rencana sekali pakai untuk serangkaian aktivitas yang besar
- c. Proyek - rencana sekali pakai untuk lingkup lebih sempit dan lebih tidak kompleks dibandingkan dengan program
- d. Rencana tetap - dikembangkan untuk aktivitas berulang secara teratur selama suatu periode waktu tertentu
- e. Kebijakan - rencana tetap yang merinci respons umum organisasi terhadap suatu masalah atau situasi tertentu
- f. Prosedur operasi standar - rencana tetap yang menguraikan langkah-langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu
- g. Aturan dan peraturan - rencana tetap yang mendeskripsikan dengan tepat bagaimana aktivitas tertentu dilaksanakan

Kerangka Waktu Perencanaan

1. Rencana Jangka Panjang
2. Suatu rencana jangka panjang (long-range plan) meliputi banyak tahun, mungkin bahkan beberapa dekade.
3. Rencana jangka Menengah
4. Suatu rencana yang agak bersifat sementara dan lebih mudah berubah dibanding rencana jangka panjang. Rencana jangka menengah biasanya meliputi periode satu hingga lima tahun dan terutama penting bagi manajer menengah dan manajer lini.
5. Rencana jangka Pendek
6. Seorang manajer juga mengembangkan suatu rencana jangka pendek yang memiliki kerangka waktu satu tahun atau kurang. Rencana jangka pendek (short-range plan) sangat mempengaruhi aktivitas sehari-hari manajer.

Terdapat dua jenis rencana jangka pendek

Rencana tindakan (action plan) merealisasikan semua jenis rencana. Ketika sebuah pabrik Nissan siap untuk mengganti teknologinya, manajemnya memusatkan perhatian mereka pada penggantian peralatan yang ada dengan

peralatan baru secepat mungkin dan seefisien mungkin untuk meminimalkan hilangnya waktu produksi. Dalam banyak kasus, hal ini dapat dilakukan dalam beberapa bulan, dan produksi hanya terhenti selama beberapa minggu. Dengan demikian, suatu rencana tindakan mengkoordinasikan berbagai perubahan aktual pada suatu pabrik tertentu.

Sebaliknya rencana reaksi (reaction plan) adalah rencana yang dirancang untuk membuat perusahaan dapat bereaksi terhadap situasi yang tak terduga. Di salah satu pabrik Nissan, peralatan baru tiba lebih awal dari yang diharapkan dan manajer pabrik harus menutup produksi lebih cepat dari yang mereka perkirakan. Oleh karena itu, manajer tersebut harus bereaksi terhadap kejadian yang berada di luar kendali mereka dalam cara yang masih memungkinkan tercapainya tujuan.

Tanggungjawab untuk Menetapkan Tujuan Perencanaan

1. Staf Perencanaan - Khususnya staf perencanaan dapat mengurangi beban kerja manajer individual, membantu mengkoordinasikan aktivitas perencanaan manajer individual, membawa berbagai alat dan teknik yang berbeda untuk menyelesaikan masalah tertentu, berwawasan yang lebih luas dibanding manajer individual, dan melangkah jauh melampaui proyek dan departemen tertentu.

2. Satuan Tugas Perencanaan - Organisasi terkadang menggunakan satuan tugas untuk membantumengembangkan rencana. Satuan tugas semacam itu seringkali terdiri dari manajer lini dengan suatu minat khusus dalam bidang perencanaan yang relevan.

3. Dewan Direksi - Dewan direksi (board of directors) bertugas menetapkan misi dan strategi perusahaan. Di beberapa perusahaan, dewan tersebut berperan aktif dalam proses perencanaan. Di CBS, misalnya, dewan direksi biasanya berperan dalam perencanaan. Di perusahaan lain, dewan memilih seorang eksekutif kepala yang kompeten dan mendelegasikan perencanaan kepada individu tersebut.

4. Chief Executive Officer (CEO) - Chief Executive Officer (CEO) biasanya presiden direktur atau ketua dari dewan direksi. CEO mungkin individu tunggal yang paling penting dalam setiap proses perencanaan organisasi. CEO memainkan suatu peran utama dalam menyelesaikan proses perencanaan dan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi. Dewan dan CEO kemudian berperan langsung dalam perencanaan. Komponen organisasional lain yang terlibat dalam proses perencanaan memiliki peran sebagai penasihat atau konsultan.

5. Komite Executive - Komite eksekutif (executive committee) biasanya terdiri dari eksekutif puncak dalam organisasi yang bekerja sama sebagai suatu kelompok. Anggota komite eksekutif seringkali dibebankan pada berbagai staf komite, subkomite, dan satuan tugas untuk berkonsentrasi pada proyek tertentu atau masalah yang mungkin dihadapi seluruh organisasi pada suatu waktu di masa depan.

6. Manajemen Lini - Komponen terakhir dari sebagian besar aktivitas perencanaan organisasi adalah manajemen lini (line management). Manajer lini adalah orang yang memiliki otoritas formal dan tanggung jawab untuk manajemen organisasi. Mereka memainkan suatu peran penting dalam proses perencanaan organisasi karena dua alasan. Pertama, mereka merupakan sumber informasi berharga dari dalam organisasi untuk manajer lain etika rencana diformulasikan dan diimplementasikan. Kedua, manajer lini di tingkat menengah dan rendah dari organisasi biasanya harus melaksanakan rencana yang dikembangkan oleh manajemen puncak. Manajemen lini mengidentifikasi, menganalisis, dan merekomendasikan alternatif program, membuat anggaran, dan mengajukannya untuk disetujui, dan akhirnya melaksanakan rencana.

Perencanaan Kontinjensi

Jenis perencanaan lain yang juga penting adalah perencanaan kontinjensi (contingency planning) yaitu penentuan serangkaian tindakan alternatif jika suatu rencana tindakan secara tidak terduga terganggu atau dianggap tidak sesuai lagi.

Hambatan dalam Penetapan dan Tujuan dan Perencanaan

1. Tujuan yang Tidak Tepat - Tujuan yang tidak tepat mempunyai banyak bentuk. Membayar deviden yang besar kepada pemegang saham mungkin tidak jika dananya didapatkan dengan mengorbankan penelitian dan pengembangan tujuan mungkin juga tidak tepat jika tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Jika Kmart menetapkan tujuan untuk memperoleh lebih banyak pendapatan dibanding Wal-Mart tahun depan, karyawan perusahaan mungkin. Tujuan juga tidak tepat jika tujuan itu menepatkan terlalu banyak penekanan pada ukuran kuantitatif maupun kualitatif dari keberhasilan.

2. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat - Dalam beberapa lingkungan, sistem penghargaan yang tidak tepat merupakan hambatan dalam penetapan tujuan dan perencanaan

3. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks - Sifat dari suatu lingkungan organisasi juga merupakan hambatan bagi penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang

4. Keengganan untuk Menetapkan Tujuan - Hambatan lain terhadap perencanaan yang efektif adalah tujuan bagi mereka sendiri dan untuk unit-unit yang merupakan tanggung jawab mereka. Alasan untuk ini mungkin adalah kurangnya rasa percaya diri atau takut akan kegagalan. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan spesifik, ringkas, dan berhubungan dengan waktu, maka apakah ia mencapai atau tidak mencapai tujuan tersebut akan tampak nyata. Manajer yang secara sadar atau tidak sadar berusaha untuk menghindari tingkat tanggungjawab ini

lebih mungkin untuk menghindari usaha perencanaan organisasi. Pfizer, suatu perusahaan farmasi besar, mengalami masalah karena manajernya tidak menetapkan tujuan untuk penelitian dan pengembangan. Sebagai akibatnya, organisasi tersebut jauh tertinggal di belakang karena manajer tidak memiliki cara untuk mengetahui seberapa efektif usaha penelitian dan pengembangan mereka sebenarnya.

5. Penolakan terhadap Perubahan - Hambatan lain dalam menetapkan tujuan dan perencanaan adalah penolakan terhadap perubahan. Perencanaan pada intinya terkait dengan perubahan sesuatu dalam organisasi. Avon Products hampir membuat dirinya sendiri bangkrut beberapa tahun yang lalu karena perusahaan bersikeras melanjutkan kebijakan pembayaran deviden yang besar kepada para pemegang sahamnya. Ketika laba mulai turun, manajer menolak memotong deviden dan mulai melakukan pinjaman untuk membayar deviden tersebut. Hutang perusahaan meningkat dari \$3 juta menjadi \$1,1 miliar dalam waktu delapan tahun. Pada akhirnya, manajer terpaksa menyelesaikan masalah dan memotong deviden.

6. Keterbatasan - Keterbatasan (constraints) yang membatasi apa yang dapat dilakukan organisasi merupakan hambatan utama yang lain.

Mengatasi Hambatan

Pemahaman Maksud Tujuan dan Rencana - Salah satu cara terbaik untuk memperlancar penetapan tujuan dan proses perencanaan adalah dengan maksud dasarnya. Manajer seharusnya juga mengetahui bahwa terdapat keterbatasan pada efektivitas penetapan tujuan dan pembuatan rencana. Dan penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif tidak selalu memastikan keberhasilan, penyesuaian dan pengecualian diharapkan dari waktu ke waktu.

Komunikasi dan Partisipasi - Meskipun mungkin dibuat pada tingkat tinggi, tujuan dan rencana tersebut harus dikomunikasikan kepada pihak yang lain dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat dalam proses perencanaan seharusnya tahu landasan apa yang mendasari strategi fungsional, dan bagaimana strategi-strategi tersebut diintegrasikan dan dikoordinasikan. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana harus didengar pendapatnya dalam mengembangkan strategi tersebut. Setiap orang hampir selalu memiliki informasi yang berharga untuk disumbangkan dan karena mereka yang akan mengimplementasikan rencana/keterlibatan mereka sangat penting orang biasanya lebih berkomitmen pada rencana yang pembentukannya mereka bantu. Bahkan ketika suatu organisasi agar bersifat sentralistis atau menggunakan staf perencanaan, manajer dari berbagai tingkatan dalam organisasi seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan.

Konsistensi, Revisi, dan Pembaruan - Tujuan seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertikal. Konsistensi horizontal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten di seluruh organisasi, dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas hingga ke bawah organisasi. Tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupa-

kan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbarui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbarui dengan frekuensi yang semakin sering.

Sistem Penghargaan yang Efektif - Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan tujuan dan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.

PENGELOLAAN SDM DAN PENDIDIKAN

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi- fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai. Di samping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu yang terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi.

Suatu bukti yang didapat dari berbagai sumber bahwa bangsa Indonesia masih belum siap untuk bersaing dalam dunia global dapat dilihat dari kemampuan daya saing sumber daya manusianya. Tenaga ahli kita belum cukup memadai untuk bersaing di tingkat global. Dilihat dari pendidikannya, angkatan kerja kita saat ini sungguh memprihatinkan. Sebagian besar angkatan kerja (53%) tidak berpendidikan

Mereka yang berpendidikan dasar sebanyak 34%, berpendidikan menengah 11% dan yang berpendidikan tinggi (universitas) hanya 2%. Padahal tuntutan dari dunia kerja pada akhir pembangunan pada jangka panjang II nanti mengharuskan angkatan kerja kita berpendidikan. Dari angkatan kerja yang ada hanya 11% saja yang tidak berpendidikan; 52% berpendidikan dasar; 32% berpendidikan menengah; dan 5% dari angkatan kerja harus berpendidikan Universitas.

Era globalisasi adalah era yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa pada saat ini dan merupakan era di mana dunia menjadi terbuka dan ini menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan juga menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai insan berbudaya. Pengaruh budaya global tersebut disadari maupun tidak, pada suatu saat akan sampai kepada setiap bangsa di dunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh karenanya, apapun unsur yang terkandung di dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan sumber daya manusianya.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang merupakan ciri era globalisasi secara eksponensial akan mengubah dengan sangat cepat cara dan gaya hidup manusia, yaitu dari masyarakat prehistoric kepada suatu masyarakat postindustri. Kondisi semacam itu secara jelas menuntut suatu bangsa untuk mempersiapkan sumber

daya manusianya, khususnya melalui bidang pendidikan. Melihat fenomena pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah Indonesia saat ini, perlu kiranya dilakukan reformasi pendidikan, yaitu mempersiapkan pendidikan yang mampu menghasilkan sumber daya manusia Indonesia untuk dapat berkompetisi dalam abad 21 atau abad millenium ketiga yang ditandai oleh adanya persaingan global yang sangat ketat.

Jika pemerintah Indonesia tidak segera berpikir ke depan bahwa salah satu upaya untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul ini adalah ditempuh melalui pendidikan, maka sudah barang tentu bangsa Indonesia akan selalu tertinggal dengan bangsa lain di dunia. Jadi fenomena bahwa pemerintah Indonesia masih memandang pendidikan dengan sebelah mata harus mulai direformasi. Pemerintah seyogyanya mulai memiliki political will untuk memprioritaskan pendidikan dalam pembangunan yang sedang digalakkan saat ini, sebagai wahana untuk mempersiapkan sumber daya manusia.

Suatu bukti bahwa bangsa Indonesia masih belum siap untuk bersaing dalam dunia global dapat dilihat dari kemampuan daya saing sumber daya manusianya, sebagaimana dikemukakan oleh Boediono (1997:82) dalam Suyanto dan Hisyam (2000:3) yang menyatakan bahwa berbicara kemampuan sebagai bangsa, tampaknya kita belum siap benar menghadapi persaingan pada millennium ketiga. Tenaga ahli kita belum cukup memadai untuk bersaing di tingkat global. Dilihat dari pendidikannya, angkatan kerja kita saat ini sungguh memprihatinkan. Sebagian besar angkatan kerja (53%) tidak berpendidikan. Mereka yang berpendidikan dasar sebanyak 34%, berpendidikan menengah 11%, dan yang berpendidikan tinggi (universitas) hanya 2%. Padahal tuntutan dari dunia kerja pada akhir pembangunan pada jangka panjang II nanti mengharuskan angkatan kerja kita berpendidikan.

Dari angkatan kerja yang ada hanya 11% saja yang tidak berpendidikan; 52% berpendidikan dasar; 32% berpendidikan menengah; dan 5% dari angkatan kerja harus telah berpendidikan universitas. Bahkan lebih khusus, Suyanto dan Hisyam (2000) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia kita masih rendah. Oleh karena itu, sebenarnya kita patut khawatir terhadap kemampuan bersaing SDM kita dalam era globalisasi dalam millennium ketiga. Menurut data yang dipublikasikan oleh United Nation Development Report Programme (UNDP) yang diberi judul Human Development Report 1996, kualitas SDM kita berada pada posisi memprihatinkan. Laporan UNDP itu memuat angka indeks kualitas SDM (Human Development Index-HDI) dari 174 negara di dunia. Hasil laporan itu sangat mengejutkan dan memprihatinkan, yaitu Indonesia berada pada peringkat 102. Dapat dibayangkan betapa rendahnya daya saing Indonesia untuk memperoleh posisi kerja yang baik dalam era global.

Pada tahun 1999, daya saing bangsa Indonesia tentu lebih jelek lagi. Hal ini terjadi sebagai akibat adanya krisis ekonomi dan politik yang sampai saat ini kita tidak pernah tahu kapan krisis itu akan berakhir. Kondisi di atas, memberikan informasi kepada kita bahwa secara tegas pendidikan yang sedang dilaksanakan oleh bangsa Indonesia perlu dioptimalkan, khususnya yang menyangkut pengelolaan sumber daya manusianya. Pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan aspek sangat penting untuk menunjang keberlangsungan suatu bangsa dalam dataran makro dan

organisasi atau lembaga dalam dataran mikro.

Dalam setting organisasi atau perusahaan, suatu pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada suatu model yang dapat menarik seluruh potensi sumber daya manusia tersebut bagi kepentingan organisasi atau dengan kata lain pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu menggali potensi SDM agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan atau organisasi. Pada kenyataannya pula pengelolaan di tingkat mikro, khususnya yang dilakukan oleh lembaga pemerintah (negeri) seringkali terjadi perbedaan dengan yang dilakukan oleh pihak swasta. Ini memberikan indikasi bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia secara ideal belum memiliki standar yang jelas.

Berdasarkan hal tersebut, dapatlah diidentifikasi bahwa untuk mengelola sumber daya manusia, khususnya yang dapat diarahkan untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi lembaga atau perusahaan, maka perlu dilakukan standarisasi yang jelas. Standarisasi pengelolaan sumber daya manusia inilah yang nampaknya menjadi permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga, organisasi atau perusahaan saat ini. Di samping itu masalah etika dalam mengelola sumber daya manusia ini perlu dikedepankan agar tidak menimbulkan efek negatif bagi masyarakat. Namun demikian, karena aspek yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia ini cukup banyak, yaitu mencakup proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, induksi, penilaian, pengembangan, kompensasi, bargaining, keamanan, kontinuitas, dan informasi maka dicoba membatasi pembahasan masalah pada aspek rekrutmen dan seleksi saja.

Dalam hal rekrutmen, masalah yang sangat mendasar yang dihadapi oleh banyak organisasi, lembaga atau perusahaan adalah bagaimana menarik para pelamar atau peminat pekerjaan agar dapat bekerja secara optimal dalam perusahaan, bahkan lebih dari itu para pekerja nantinya dapat menopang keberlangsungan organisasi, lembaga atau perusahaan di mana mereka bekerja. Karena kenyataannya rekrutmen yang banyak dilakukan oleh lembaga, perusahaan, dan organisasi tertentu cenderung hanya pada taraf pendaftaran atau registration saja. Sehingga kualifikasi pekerja yang diharapkan tidak berhasil didapatkan. Belum lagi proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan perusahaan kadangkala justru mengabaikan aspek etika dalam melakukan rekrutmen dan seleksi.

Suatu bukti yang menarik dan aktual di era reformasi pada bangsa Indonesia, adalah kecenderungan pada setiap rekrutmen dan seleksi pegawai, baik pada instansi pemerintah maupun swasta, yang masih menggunakan prinsip kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Bahkan prinsip utama rekrutmen dan seleksi, yang menuntut kualifikasi calon pelamar yang memenuhi syarat untuk bekerja, seringkali harus rela dan "digagalkan" untuk bekerja karena tidak berani membayar dengan mahal. Ini berarti bahwa uang cukup memainkan peran yang tinggi dalam proses rekrutmen dan seleksi pada segmen organisasi, perusahaan, atau lembaga apapun di Indonesia.

Kalau pun ada perusahaan lembaga atau organisasi yang bersih dari praktik KKN dan 'main uang' di Indone-

sia saat ini tentu persentasenya sangat kecil bahkan hampir tidak ada. Hal ini sangat 'naif' sekali bila dikembalikan pada semangat reformasi yang akan berupaya menghapus KKN, tetapi pada kenyataannya justru praktek tersebut masih berjalan dengan subur. Sebagai akibatnya kualitas kinerja perusahaan juga rendah dan tidak mempunyai kemampuan daya saing dengan perusahaan lainnya, apalagi dengan perusahaan yang sudah bonafit, demikian pula dalam scope pengelolaan sumber daya manusia secara makro. Ini menunjukkan bahwa pendidikan yang dilakukan di Indonesia belum mampu memberikan landasan kuat bagi proses penanaman nilai-nilai luhur bagi sumber daya manusia Indonesia.

Namun demikian dalam makalah ini penulis tidak akan mengarahkan pembahasan paper ini pada suatu kondisi obyektif, misalnya perusahaan atau lembaga pendidikan tertentu, dengan alasan agar paper ini dapat menjadi term paper yang applicable untuk organisasi, perusahaan, # atau lembaga manapun yang memerlukannya. Manajemen sumber daya manusia, merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia -bukan mesin- dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Unsur MSDM adalah Manusia

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang

tepat pada saat organisasi memerlukannya.

MSDM Memiliki Empat Tujuan, yaitu :

Tujuan Organisasional- Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Tujuan Fungsional - Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

Tujuan Sosial - Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

Tujuan Personal - Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

TINJAUAN MENGENAI PENGELOLAAN SDM

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut *personalmanagement*, *personal administration*, *resources administration*. (Umi Sukanti, 1989:4). Beberapa istilah tersebut dalam bidang pendidikan merupakan salah satu substansi dari manajemen pendidikan. Untuk memperjelas konsep pengelolaan sumber daya manusia, berikut ini ditampilkan beberapa pandangan dari para pakar sebagai berikut :

Edwin B. Flippo (1984) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Haneman (1989:2) pengelolaan sumber daya manusia adalah, *personal or human resources management is a set of organization wide function or activitienvessif employees in the organization.*

Sedangkan menurut Wayne dan Elias (1981:3), pengelolaan sumber daya manusia adalah human resource smangement is the attraction, selection, retention, development, and utilization, of human resources in order to achieve both individual and organization objectives”

Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu setting proses administrasi atau manajemen pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun organisasi. Menurut Castetter(1981:3) proses administrasi atau manajemen tersebut meliputi planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity, and information.

Sedangkan Randall (1987:29)mengidentifikasi fungsi-fungsi tersebut ke dalam proses sumber daya manusia yang meliputi planning, staffing, appraising, compensation, training. Dari beberapa definisi dan konsep pengelolaan sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indicator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi atau perusahaan.

Bagi suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia menyangkutkeseluruhan urusan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu seluruh komponen atau unsure yang ada di dalamnya, yaitu para pengelola dengan berbagai aktivitasnya harus memfokuskan pada perencanaan yang menyangkut penyusunan staff, penetapan program latihan jabatan dan lain sebagainya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dari suatu organisasi, khususnya yang menyangkut kesiapan sumber daya manusianya. Alasan lainnya adalah bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut.

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Di antara beberapa unsure dari pengelolaan sumber daya manusia yang sangat terkait dengan keberadaan organisasi atau perusahaan adalah unsure rekrutmen dan seleksi SDM. Untuk lebih memperjelas mengenai konsep tentang rekrutmen dan seleksi, berikut ini dipaparkan mengenai hal tersebut :

Rekrutmen –Menurut Randall S. Schuler and Susan E Jackson (1997:227) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan merek asetelah bekerja. Jadi intinya rekrutmen merupak-

an usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Dengan rekrutmen diharapkan pencarikerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya.

Menurut Umi Sukanti (1989), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu:

1. Untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan
2. Untuk menyebarkan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1997:227) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah :

- a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (job title) dan levelnya dalam perusahaan;
- b. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisipasar tenaga kerja;
- c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif;
- d. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungandengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antaramanajer lini dan karyawan;
- e. Mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat;
- f. Mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya;
- g. Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna men-
evaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku.

Adapun hasil kegiatan rekrutmen adalah identifikasi terhadap suatu pool yang berisikan para calon karyawan yang memenuhi syarat yang kemungkinan besar akan terpilih dan ditempatkan. Meskipun demikian, ternyata dalam kenyataannya rekrutmen belum tentu berhasil dengan baik, hal ini sangat terkait dengan berbagai kendala yang

dihadapi. Menurut Sondang P. Siagaan (1999) berbagai kendala yang dihadapi menurut berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu :

- a. Kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri,
- b. Kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan
- c. Faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Oleh karena itu proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan wahananya, yaitu meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) sumber-sumber dan metode tersebut adalah :

Sumber internal. Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bias dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (personnel records), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar keterampilan (skill inventories).

Sumber eksternal. Ini adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referral karyawan, yaitu iklan secara lisan; walk-in applicant, di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui biro-biro tenaga kerja; melalui perusahaan lain; melalui biro-biro bantuan sementara; melalui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warganegara asing).

Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, Computerized Service Listings, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (contract recruiting), Contingent Workforce Recruiting (perekrutan tenaga kerja sementara).

Selain melalui metode yang telah disebutkan oleh Randall S. Schuler and Susan E. Jackson tersebut, Sondang P. Siagian (1999) juga menambahkan berbagai sumber metode yaitu melalui perusahaan pencari tenaga kerja profesional, organisasi profesi, dan balai latihan kerja milik pemerintah. Untuk mendukung suatu rekrutmen agar dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya legalisasi hukum.

Hal ini untuk memberikan jaminan perlindungan bagi perusahaan atau organisasi yang melakukan rekrutmen

maupun bagi calon pelamar, khususnya berkaitan dengan asas keadilan. Oleh karena itu di Indonesia pun, masalah undang-undang ketenagakerjaan ini telah dibuat sebagai upaya untuk melindungi hak-hak dan kewajiban pekerja.

Gambaran di atas dan penjelasan sebelumnya, ada beberapa aspek penting yang merupakan bagian dari rekrutmen, antara lain berupa penetapan kebutuhan sumber daya manusia baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan aspek lainnya berupa pengembangan efektivitas rekrutmen, upaya memperoleh kualifikasi pelamar dan lain sebagainya. Menurut Randall (1987:125) esensi dari efektivitas rekrutmen adalah membantu lembaga dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kepatuhan kerja.

Seleksi - Proses seleksi merupakan salah satu bagian terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan atau tidak adalah sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukanti (1989:153) mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses penetapan pelamar yang mana di antara mereka direkrut melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1997), yang mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

Penempatan atau Placement - berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salahsatu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jika dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan memiliki produktivitas tinggi.

Namun demikian, dalam proses seleksi menurut Sondang P. Siagian (1999:133) ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu: penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan. Lebih lanjut Sondang P. Siagian (1999:133) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

1. Penerimaan surat lamaran,

2. Penyelenggaraan ujian,
3. Wawancara seleksi,
4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
5. Evaluasi kesehatan,
6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
7. Pengenalan pekerjaan,
8. Keputusan atas lamaran.

Sedangkan tentang isi langkah-langkah seleksi, menurut Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1997:264-285), yang didasarkan pada hasil riset tentang reaksi pelamar dalam prosedur seleksi menunjukkan bahwa pelamar lebih menyukai proses yang melibatkan mereka dalam kegiatan yang benar-benar berkaitan dengan lowongan pekerjaan. Bagi pelamar, simulasi dan contoh kerja biasanya dianggap lebih relevan dari pada tes kognitif tertulis dan analisis tulisan tangan misalnya, dan mungkin karena alasan ini, pelamar menganggap cara seperti itu lebih adil. Pelamar mungkin bereaksi negatif terhadap wawancara yang dilakukan secara buruk.

Pertanyaan diskriminatif atau menyerang jelas menimbulkan kesan negatif. Demikian juga pertanyaan dangkal dan tak berkaitan dengan masalahnya. Untuk itulah dalam upaya mendapatkan berbagai informasi untuk meramalkan performansi, organisasi seharusnya mengupayakan berbagai alat seleksi dari yang biasa dipakai dan yang tidak biasa dipakai. Dalam hal ini menurut Umi Sukamti (1989:164) ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, di antaranya :

- a. Relevansi, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representative dari pekerjaan
- b. Reliabilitas, yaitu sejauh mana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda
- c. Validitas, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan criteria atau ukuran performansi pekerjaan;
- d. Faktor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan member kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

Dari berbagai penjelasan dan konsep mengenai seleksi tersebut, apabila dilakukan dengan prosedur yang benar dan didukung dengan alat seleksi yang tepat dan akurat, sudah barang tentu kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh setiap organisasi akan dapat terpenuhi.

Karena prosedur yang benar dalam melakukan seleksi ini akan mempunyai dampak positif bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi para pelamar pekerjaan yang diseleksi. Bagi perusahaan keuntungan yang dapat diperoleh adalah mudah untuk menentukan kualifikasi pelamar yang dinyatakan lolos seleksi. Sedangkan keuntungan bagi

para pelamar adalah dapat merasa puas dan tidak menimbulkan kecurigaan-kecurigaan dalam proses seleksi. Pelamar akan merasakan adanya sikap dan tindakan yang fair dari perusahaan atau organisasi penyelenggara seleksi, sehingga apabila pelamar mengalami kegagalan dalam seleksi, mereka akan dapat merasakan kepuasan atau paling tidak dapat mengadakan introspeksi diri bahwa mereka belum dapat memenuhi standar yang ditentukan oleh perusahaan atau organisasi untuk bekerja.

Sedangkan bagi para pelamar yang dapat lolos dalam seleksi, tentunya mereka diharapkan dapat bekerja sesuai dengan job spesifikasinya masing-masing yang pada akhirnya dapat menampilkan seluruh potensi yang dimilikinya, baik itu berupa pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, minat, kesukaan, dan kepribadiannya bagi kepentingan dan tujuan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

BAB VII

PENTINGNYA PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun ada hal penting lain yang juga berpengaruh adalah SDM yang ada dalam perusahaan tersebut. Membicarakan SDM, tentu tidak terlepas dari peranan manajemen SDM (MSDM) yang memiliki tugas mengelola SDM yang bersangkutan. Di mana sumber daya yang dimiliki harus benar-benar menjadi aset yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan, memiliki profesionalitas yang terdepan serta prestasi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Apa saja yang mesti dilakukan oleh jajaran manajemen SDM untuk menciptakan SDM yang handal, lalu bagaimana hubungan kinerja MSDM dengan training, coaching dan motivation. Kemampuan perusahaan untuk berdaya saing tinggi adalah kunci bagi tercapainya kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Daya saing yang tinggi, akan menjadikan perusahaan siap menghadapi tantangan-tantangan globalisasi dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Untuk memperkuat daya saing perusahaan, pengembangan perusahaan dalam jangka panjang diarahkan untuk :

- a. Mengedepankan pembangunan sumber daya manusia berkualitas dan berdaya saing
- b. Memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan
- c. Meningkatkan penguasaan, pemanfaatan, dan penciptaan pengetahuan
- d. Membangun peralatan produksi yang maju dan canggih
- e. Melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi.

Dalam era globalisasi saat ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang bermutu karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut terhadap perusahaan lainnya. Perusahaan harus memperhatikan program training jika tidak ingin kehilangan karyawan yang handal, cerdas dan memiliki integritas pada perusahaannya.

Training merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin perkembangan dan kelangsungan perusahaan dan merupakan faktor pendukung yang memegang peranan penting di segala sektor. training adalah usaha sadar untuk menyiapkan karyawan melalui kegiatan praktik lapangan, ujicoba pengembangan trobosan, dan outbond yang diharapkan akan memberi keseimbangan berpikir dan bertindak secara tim. Training dianggap sebagai mekanisme dalam mengembangkan keahlian dan pengetahuan manusia.

Selain mempelajari konsep secara teoretis yang masuk dalam ranah kognitif berupa pengetahuan, peserta training diharapkan juga untuk bisa mendapatkan perubahan sikap dan keterampilan yang dimilikinya. Perubahan-perubahan perilaku tersebut mungkin terjadi, karena dalam training setiap peserta diberi kesempatan untuk mendapatkan pengalaman langsung dari simulasi-simulasi yang disiapkan. Dari simulasi praktik ini, peserta training diminta untuk merumuskan pengalamannya ke dalam konsep pengetahuan, sikap dan ketrampilan. Pada awal sesi, peserta diberikan pretest untuk melihat kemampuan awal mengenai dasar-dasar soft competency. Di akhir sesi peserta diberikan posttest yang berisi hal yang sama dengan pretest. Gambaran efektivitas training akan didapatkan dari perbandingan hasil pretest dan posttest yang telah di kerjakan para peserta. Baik dalam pretest maupun posttest akan dilakukan pengambilan data mengenai ketrampilan apa saja yang telah dikuasai peserta.

Mengelola Sumber Daya Manusia dalam perusahaan sangatlah penting. Di mana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk sebuah kemajuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi. Adapun komitmen perusahaan terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi perusahaan dan membentuk tradisi atau budaya perusahaan. Di samping itu perusahaan memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya. Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pendayagunaan SDM

Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena Perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (restaffing/replacement) SDM yang dimiliki. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan kata lain setiap jabatan/pekerjaan dilaksanakan oleh SDM yang kualifaid, yang dapat memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Kristiadi (1994) mengemukakan, peningkatan kualitas SDM juga merupakan tuntutan yang tumbuh sebagai

akibat perkembangan pembangunan yang makin cepat dan kompleks. Perkembangan ekonomi, industrialisasi, arus informasi, dan perkembangan iptek yang pesat makin membuat kualitas SDM sangat dibutuhkan. Pemerintah Indonesia telah menetapkan pembangunan SDM melalui empat jalur kebijaksanaan yaitu:

1. Peningkatan kualitas hidup yang meliputi kualitas manusia seperti jasmani, rohani maupun kualitas kehidupan
2. Peningkatan kualitas SDM yang produktif dan upaya penyebarannya
3. Peningkatan SDM yang berkembang dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan penguasaan iptek
4. Pengembangan pranata yang meliputi kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas SDM ini dilakukan dengan menambah program-program kepelatihan kepada seluruh karyawan yang ada. Dengan adanya program pelatihan karyawan di dalam training center maka perusahaan akan menghasilkan SDM kompeten yang sesuai dengan kebutuhan industri dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia.

PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pemutusan hubungan kerja baik secara sukarela atau sepihak menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi, bukan sebagai aset perusahaan yang berarti mitra kerja perusahaan. Setiap organisasi perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk, baik barang/jasa yang bisa dipasarkan. Dalam hal ini pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 1995). Karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas sehingga perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, SDM menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Pada Bab ini khusus dibahas bagaimana mengelola SDM sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Namun sebelumnya akan dipaparkan terlebih dahulu, mengenai perubahan lingkungan bisnis dan pentingnya SDM dan bagaimana fungsi MSDM telah mengalami suatu repositioning, yang akan mengantarkan pada pembahasan mengenai praktik-praktik pengelolaan SDM untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DAN KETIDAKPAS-TIAN TENAGA KERJA

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran MSDM yang lebih besar, perubahan sifat penting fungsi MSDM dan departemen SDM. Berubahnya lingkungan bisnis secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan bisnis, kondisi bisnis yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi serta meningkatnya biaya-biaya operasional dan tekanan kompetitif menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif. Pesatnya perkembangan teknologi terutama di bidang informasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar-bangsa.

Dengan berkembangnya teknologi, persaingan semakin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi semakin meningkat. Tuntutan ini dapat dipenuhi dengan outsourcing, education (pendidikan), dan retraining (pelatihan kembali secara kontinyu). Organisasi menjadi semakin kompleks baik dari segi produk, operasi, teknologi, fungsi bisnis, dan terobosan-terobosan pasar yang dilakukan.

Mulai era 1990-an mulai muncul trend organisasi yang lebih datar, lebih ramping, dan lebih fleksibel sehingga menciptakan tantangan bagi manajer dan staff SDM (Walker, 1990). Aspek-aspek demografi dan ketersediaan tenaga kerja telah berubah. Respon yang lebih besar telah diberikan pada kekuatan-kekuatan eksternal (perundang-undangan, peraturan, peradilan, dan hubungan serikat pekerja). Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi mengarah pada pengakuan pentingnya SDM. SDM merupakan asset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Menurut Kathrin Connor (dikutip dari Schuller, 1990), wakil presiden SDM di Liz Claiborne: Human resources are a part of the strategic planning process. It is a part of policy development, line extension planning and the merger and acquisition processes. Little is done in planning policy on the finalization stages of any deal.

Dari pernyataan Kathrin Connor, diakui bahwa SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger, dan akuisisi organisasi. Hanya sebagian kecil saja hal-hal yang dilakukan organisasi tanpa melibatkan SDM dalam membuat perencanaan, kebijaksanaan, dan pembentukan strategi organisasi. Apabila organisasi melakukan perencanaan strategis manajer lini lebih berkemungkinan melihat sifat-sifat penting isu-isu SDM yang ada.

Masalah-masalah SDM terus meningkat khususnya berkenaan dengan supply tenaga kerja terampil yang memiliki kemampuan adaptasi memadai dan mampu menghadapi kerancuan-kerancuan yang ada (ambiguitas). SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan bisnis. Isu-isu SDM meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja, dan isu-isu tersebut mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, survival, daya saing, kemampuan

adaptasi, dan fleksibilitas. Kritisnya peran SDM tidak disertai dengan sifat kepastian tenaga kerja. Justru sebaliknya terdapat peningkatan ketidakpastian tenaga kerja yang dihadapi organisasi.

Organisasi tidak dapat menentukan secara pasti hal-hal yang berkenaan dengan supply tenaga kerja antara lain:

1. Bagaimana menarik, mempertahankan, dan memotivasi SDM yang semakin beragam
2. Bagaimana cara mendapatkan individu yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan tepat.
3. Bagaimana mengarahkan SDM yang ada agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif baik secara domestik maupun internasional.

REPOSITIONING FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi MSDM merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. SDM pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (SDM) akan diarahkan untuk memainkan peranan lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (people issue) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian besar (Schuller, 1990).

Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis. Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (human resources planning) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja.

Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif. Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

Beberapa isu utama berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan repositioning fungsi SDM antara lain (Schuller, 1990):

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau competitiveness
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (go international)

Mengelola SDM untuk menciptakan kompetensi pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan keterampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi.

Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi SDM, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan. Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah. Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat.

Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993). Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi clerical menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial dan profesional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan clerical diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh karena itu perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan.

Munculnya organisasi yang ramping, datar dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada MSDM dan sistem manajemen (Walker, 1990). Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karir bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka. Mengelola Diversitas Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Bersaing Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang beragam dan bervariasi berkaitan yang dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan (Cox dan Blake, 1991).

Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyata-nyata penting dan relevan saat ini dan

pada masa yang akan datang. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan di antara individu sering menciptakan konflik dalam organisasi. Jika konflik tidak ditangani secara cepat maka akan menghasilkan kinerja yang buruk. Isu-isu diversitas dapat mempengaruhi perilaku SDM di seluruh organisasi, departemen-departemen yang ada, kelompok-kelompok kerja, hubungan-hubungan atau interaksi dua arah (dyadic) dalam organisasi.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menanggapi masalah diversitas secara proaktif. Fenomena diversitas perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategis SDM (Foster, 1988). Para praktisi SDM, ahli pengembangan organisasional, konsultan, dan spesialis SDM diharapkan membantu mengelola pelatihan dan melakukan dinamika pelatihan SDM serta memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Boston Corporation mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menghargai diversitas akan tampil sebagai pemenang.

Program-program yang mendukung diversitas tidak membahayakan kemampuan perusahaan tetapi justru akan berhasil secara finansial. Perusahaan yang mengelola diversitas dengan baik bermain untuk memenangkan persaingan. Diversitas menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi (Lawrence, 1989). Respon terhadap isu-isu diversitas terus berkembang sehingga muncul manajer-manajer khusus untuk mengelola diversitas seperti yang dimiliki Digital Equipment Corporation, Honeywell, Avon, P&G, dan beberapa perusahaan besar lain (Copeland, 1988).

Stona Fitch, wakil presiden manufacturing P&G berpendapat: Perusahaan-perusahaan yang pertama mencapai suatu lingkungan multikultural akan memiliki keunggulan kompetitif. Diversitas memberikan lingkungan yang jauh lebih kaya, memiliki keragaman sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar. Diversitas membuat pekerjaan jauh lebih menarik dan menyenangkan (Lawrence, 1989). Hewlett Packard melakukan sesi-sesi pelatihan bagi manajer untuk mengajarkan mengenai kultur ras yang berbeda-beda, diversitas gender, dan kebutuhan pelatihan. P&G telah mengimplementasikan program-program penilaian diversitas di seluruh organisasi serta merancang program untuk mempertahankan manajer-manajer kulit hitam dan manajer-manajer wanita di perusahaannya (Copeland, 1988).

Di Merck tanggungjawab perekrutan tenaga kerja secara keseluruhan telah dialihkan dari departemen SDM pada manajer-manajer lini. Merck meningkatkan perekrutan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas (Lawrence, 1989). Equitable Life Assurance Society mendorong kaum wanita dan golongan minoritas untuk membentuk kelompok-kelompok pendukung yang secara periodik mengadakan pertemuan-pertemuan dengan CEO untuk membahas masalah-masalah mereka (Schuller, 1990). Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas SDM dengan keterampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda.

MSDM harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti:

1. Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan
2. Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja
3. Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai
4. Menciptakan kepastian kerja
5. Supervisi yang kompeten
6. Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang
7. Adanya umpan balik (feedback)
8. Lingkungan sosial yang positif dan keadilan

Mengelola SDM Untuk Meningkatkan Daya Saing

Organisasi-organisasi saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996):

1. Restrukturisasi operasi
2. Penurunan biaya operasi
3. Peningkatan kualitas barang dan jasa
4. Inovasi secara terus menerus
5. Pengembangan produk baru

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

1. Perampingan organisasi (downsizing) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya downsizing lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan ketrampilan ketrampilan kepemimpinan (leadership) yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif tidak ada organisasi yang fleksibel, yang ada hanya orang-orang yang fleksible. Staf SDM diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping dan lebih fleksibel. Kasus reengineering di General Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan,

wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi pemimpin-pemimpin dan manajer-manajer General Electric.

Meski demikian dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu diperlukan suatu cara untuk mengelola SDM dalam organisasi yang lebih datar dan lebih ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi MSDM. Merger dan akuisisi perlu menyelaraskan kembali reporting relationship (hubungan-hubungan pelaporan) dan integrasi macam-macam organisasi yang semula independen. Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerjasama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

Mengelola SDM Untuk Menghadapi Globalisasi

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respon, dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggungjawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (stake holdernya). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis saja tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Seringkali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992).

Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta bagaimana memperlakukan orang-orang asing. Menurut Jeffrey Stall, direktur hubungan personel perusahaan Merck, untuk go internasional diperlukan daya saing perusahaan dalam bidang kompetensi SDM baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan SDM yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel dan Wortzel, 1997). Dengan menjadi anggota tim manajemen dan berhadapan dengan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM maka manajer individual dituntut menguasai beberapa peran antara lain:

1. Sebagai orang bisnis
2. Sebagai pembentuk perubahan
3. Sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi
4. Sebagai perumus dan pengimplementasi strategi
5. Sebagai manajer bakat, minat, dan kepemimpinan
6. Manajer asset dan pengendalian biaya

PRAKTIK-PRAKTIK PENGELOLAAN SDM UNTUK KEUNGGULAN BERSAING

Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995):

1. Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor dan sejumlah mesin pengontrol.
2. Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada.

Selanjutnya Pfeffer (1995) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah.

Keselamatan Kerja Karyawan (Employment Security)

Employment security untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh employment security mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan. Keselektifan dalam perekrutan (selective in recruiting), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang

yang tepat, dengan cara yang benar. Dalam praktiknya perusahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan perusahaan untuk sukses dalam persaingan. Di sisi lain, banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.

Tingkat Upah yang Tinggi (High Wages)

Perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggungjawab terhadap organisasi. Upah tinggi merupakan hal paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.

Pemberian Insentif (Incentive Pay)

Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu. " Hak kepemilikan karyawan (employee ownership), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja , dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan employee ownership yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, employee ownership menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.

Information Sharing

Jika sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi perusahaan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing. Partisipasi dan pemberdayaan (participation and empowerment).

Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.

Pengelolaan Tim Mandiri (Self Managed Team)

Organisasi dengan tim yang kuat dan tangguh cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki self managed team di antaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.

Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan (Training and Skill Development)

Pelatihan dan pengembangan keterampilan msuatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitmen yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Di samping perlunya pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan manajer, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan tetap dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang secara lebih spesifik telah dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru.

Cross Utilization and Cross Training

Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengijinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang.

Symbolic Egalitarian

Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan self managed team. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dan yang lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak perusahaan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui SDM dengan sejumlah bentuk egalitarianism. Egalitarianism yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam perusahaan, maupun orang dari luar perusahaan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arena parkir. Egalitarianism ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.

Wage Compression

Isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Tugas yang saling tergantung dan memerlukan

kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.

Promotion from Within

Promotion from within yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam perusahaan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki, promosi dari dalam perusahaan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya. Promosi dari dalam perusahaan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik.

Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja. Keuntungan lain yang dapat diperoleh melalui promosi dari dalam perusahaan adalah dapat memastikan bahwa orang dalam satu posisi manajemen secara aktual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan. Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan perusahaan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara substansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

PENUTUP

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis, bukan hanya pada intuisi dan dugaan. Perencanaan organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu perencanaan strategis, taktis dan operasional. Adapun kerangka waktu dalam perencanaan organisasi yaitu sebagai berikut : rencana jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Suatu perencanaan juga terdapat berbagai hambatan dalam penetapan tujuan. Hambatan tersebut antara lain tujuan yang tidak tepat, sistem penghargaan yang tidak tepat, penolakan terhadap perubahan dan keterbatasan.

Perencanaan Strategis adalah penting bagi semua para manajer. Semua personil manajer dalam mengambil keputusan harus konsisten dengan tujuan yang mengacu pada perencanaan strategis perusahaan. Tujuan tersebut membentuk satu hirarki, mulai dari tujuan strategis pimpinsampai dengan tenaga penjualan dan penyaringan hingga manajer individual untuk melakukan dan mendukung seluruh tujuan perusahaan. Mengingat setiap manajer memerlukan pengambilan kebijakan dalam konteks rencana perusahaan, adalah penting untuk semua para manajer dan memberikan pemahaman fundamental pada perencanaan manajemen.

Proses mengelola perencanaan manajemen meliputi merancang secara objektif, membuat ramalan, menentukan apa yang alternatifnya, mengevaluasi alternatif, dan menerapkan serta mengevaluasi rencana. Gaya Perencanaan bisnis mandiri meliputi satu uraian bisnis, rencana pasar, rencana produksi, merencanakan finansial, dan rencana personil. Rancangan yang efektif dan objektif adalah satu bagian integral perencanaan managerial yang efektif. Tujuan yang “Cerdas” adalah tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan tepat waktu. Tujuan untuk motivasi cenderung untuk menjadi spesifik, terukur, menantang tetapi double, dan biasanya pada produk yang diikutsertakan karyawan.

Para manajer dalam mengoperasikan rencana perusahaan sangat penting untuk para manajer agar terbiasa dengan proses manajemen strategis. Sebuah perencanaan strategis adalah perusahaan merencanakan untuk bagaimana akan bersaing dengan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk keunggulan bersaingnya melalui sebuah strategi tindakan. Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi. Tahap Dasar di proses manajemen strategis meliputi penentuan bisnis, melakukan audit eksternal dan internal, merumuskan arah yang baru, menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, formulasi strategi untuk mencapai tujuan strategis, implementasi, dan mengevaluasi kinerja.

Setelah mencermati latar belakang permasalahan dan pembahasan mengenai pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkenaan dengan aspek rekrutmen dan seleksi, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan, di antaranya, pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai. Di samping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian MSDM memerlukan perubahan kualifikasi pengelola MSDM agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Sudah semestinya, perhitungan perusahaan saat ini ditujukan pada pengembangan pengelolaan SDM secara kontinyu dan signifikan. Pengembangan pengelolaan SDM harus memenuhi kebutuhan organisasi dan tuntutan perkembangan. Tidak bisa dipungkiri dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi pengelolaan SDM diarahkan untuk mendukung bisnis yang luas dan berkembang. Pada dasarnya bisa dikatakan bahwa untuk bertahan dalam persaingan maka pengelolaan SDM memberikan suatu peran strategis, dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan dapat memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

1. Gilley.W.J and May Cunich, Ann, 2000, *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture Growth and Development Through State of the Art Human Resource Practice*. Perseus Book, USA.
2. Janszen, Felix, 2000, *The Age of inovation*. Pearson Education Limited, Great Britain.
3. Mitrani, A, Daziell, M. And Fitt, D., 1992, *Competency Based Human Resource Mangement: Valua-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*; Kogan Page Limited: London
4. Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe , 1993, *Competence at Work Modelas for Superior Performance*, John Wily & Son, Inc, New York, USA.
5. Tangkilisan, Hessel Nogi.S, 2005, *Manajemen Publik*, Jakarta, Gramedia Widiasara Indonesia.
6. Tjokrowinoto, Moeljarto, 2001, *Birokrasi dalam Polemik*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
7. Burch, G. John, 1986, *Entrepreneurship*, John Wiley and Sons. Inc.
8. Drucker , Peter , 1999 , *The sage of Management Theory*, London: Heinemann.
9. Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1989, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung, Sinar Baru.
10. Kumorotomo, Wahyudi, 2004, *Etika Admisitrasi Negara*, Jakarta, Radja Grapindo Persada.
11. Osborne, David and Ted Gaebler, 1993, *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, USA : A Plume Book.
12. Tjokrowinoto, Moelyarto, 2001, *Birokrasi dalam Polemik*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
13. Waldo, Dwight, 1980, *The Interprise of Public Administration*, California Chandler & Sharp Published Inc.
14. Boxall, Peter, et al. (Eds). 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.
15. Dubois, David D, et al. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. United States of America: Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.
16. Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Expriential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
17. Dessler, gary. 2011. *Human Resource Management*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
18. Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
19. Harris, Michael. 2000. *Human Resource Management*. USA :The Dryden Press.
20. Hendro Harijogi Poedjono. 2006. *Direktorat Human resources & Corporate Affairs*. Berita Bendera, Vol. 3 November-Desember 2006, pp. 20-21.
21. Husein Umar. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
22. Iman Sugeng. 2002. *Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital*. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Editor A. Usmara. Penerbit Amara Books. p. 199-213.

23. Ivancevich, John M.. 2001. Human Resource Management. Eighth Edition. McGraw-Hill.
24. Koenig, Michael E.D. 1997. Intellectual Capital How to Leverage It. The Bottom Line Managing Library Finance. Vol. 10, No. 2, pp. 112-118.
25. Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. Human Resource Management. International Student Edition. South-Western, a division of Thomson Learning, In Singapore.
26. Marihot Tua Effendi Hariandja. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Grassindo.
27. Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Murai Kencana. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
28. Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. Competence Work: Model for Superior Performance. John Wiley and Sons, Inc.
29. Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi III. STIE YKPN Yogyakarta.
30. Syafaruddin Alwi. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
31. Christopher, A.B., dan S. Ghosal. 1992. "What Is a Global Manager?". Harvard Business Review. September-October: 124-132.
32. Copeland, L. 1988. "Valuing Diversity: Pioneer and Champions of Change". Personnel. July: 48.
33. Cox, T.H., dan S. Blake. 1991. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". Academy of Management Executive. 5: 45-56.
34. Flaherty, M.T. 1996. Global Operation Management. New York: McGraw Hill, Inc.
35. Foster, R.P. 1988. "Work Force Diversity and Business". Training and Development Journal. April: 39.
36. Hammer, M., dan J. Champy. 1993. Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business.
37. Pfeffer, J.. 1995. "Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People". Academy Management Executive. Vol. 9, No 1:55-72.
38. Lawrence, S. 1989. "Voice of Human Resources Experience". Personnel Journal. April: 61-75.
39. Ohmae, K. 1995. The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies. New York: The Free Press.
40. Schuller, R.S. 1990. "Repositioning The Human Resources Function: Transforming or Demise". Academy Management Executive. Vol. 4, No. 3: 49-59.
41. Schuller, R.S., dan S.E. Jackson. 1988. "Customerizing the Human Resources Department". Personnel. June: 36-44.
42. Simamora, H. 1993. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi I. Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN.
43. Walker, J.W. 1988. "Human Resources' Role for the 1990's". Human Resources Planning. Vol. 9:55-60.
44. Walker, J.W. 1990. "Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's". Human Resource Planning. Vol. 11: 125- 132.
45. Wortzel, H.V., dan L.H. Wortzel. 1997. Strategic Management In the Global Economy. New York: John Wiley & Sons, Inc

WEBSITE

1. <http://yudhim.blogspot.com/2008/01/perencanaan-sumber-daya-manusia-psdm.html>
2. http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&ved=0CDMQFjABOAO&url=http%3A%2F%2Fwsilfi.staff.gunadarma.ac.id%2FDownloads%2Ffiles%2F24248%2F1_Manajemen-SDM.pdf&ei=8stfUuHJJqi0iQfEtoHwDA&usg=AFQjCNF2d6XbuhpMlIf4bIMHqr2kspdNTA&sig2=KFrgrzuKOs7PPT3RgJhTRQ&bvm=bv.54176721,d.aGc
3. <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CloBEBYwCQ&url=http%3A%2F%2Fwww.digilib.ui.ac.id%2Ffile%3Ffile%3Dpdf%2Ffabstrak-96482.pdf&ei=g81fUpSVFMWiigf3ulDYCA&usg=AFQjCNEJF6dlhrQBu74n4-v8iyT08ZKkTA&sig2=yMV3BZxTmD3p6mXQN6C0Cw&bvm=bv.54176721,d.aGc>
4. <http://belajarmanagement.wordpress.com/2009/03/25/forecasting-sumber-daya-manusia/>
5. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/perencanaan-sumber-daya-manusia.html>
6. <http://www.bisosal.com/2012/12/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>
7. <http://pemasarandankeuangan.blogspot.com/2013/03/pengertian-dan-fungsi-manajemen-keuangan.html>
8. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/penganggaran-definisi-fungsi-manfaat.html>
9. http://www.oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0168000#m_en_gb0168000
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Competency-based_management
11. [http://en.wikipedia.org/wiki/Competence_\(human_resources\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Competence_(human_resources))
12. herwanparwiyanto.staff.uns.ac.id/files/2009/04/peran-strategis.doc
13. <http://iimrsch.wordpress.com/2009/10/12/peran-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-organisasi/>
14. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/fungsi-dan-peran-manajemen-sumber-daya.html>
15. <http://opinionpublikator.blogspot.com/2010/02/peran-strategis-manajemen-sumber-daya.html>
16. http://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumber_daya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm
17. <http://www.pmbs.ac.id/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=68>
18. <http://www.portalhr.com/kolom/2id23.html>
19. <http://www.propotenzia.com/2010/09/peran-strategis-pengembangan-sdm/>
20. <http://www.psiologizone.com/peran-manajemen-sumber-daya-manusia>
21. <http://www.wikipedia.com>
22. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/76>