

Edisi : 2021



Teori dan Konsep

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh :

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM

Dr. Kasmanto Rinaldi, S.H, M.Si

Dr. Jenita, S.E.MM

Yudiyanto Joko Purnomo, S.E.,MM., CLMA

Budi Harto, S.E., M.M

Andina Dwijayanti, S.E., MM



Percetakan  
Cendekia Mulia Mandiri

**Teori dan Konsep**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA**  
**MANUSIA**

**Oleh :**

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM

Dr. Kasmanto Rinaldi, S.H, M.Si

Dr. Jenita, S.E.MM

Yudiyanto Joko Purnomo, S.E.,MM., CLMA

Budi Harto, S.E., MM

Andina Dwijayanti, S.E., MM



**Percetakan**  
**Yayasan Cendikia Mulia Mandiri**

# **Teori dan Konsep MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **Penulis:**

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM  
Dr. Kasmanto Rinaldi, S.H, M.Si  
Dr. Jenita, S.E.MM  
Yudiyanto Joko Purnomo, S.E.,MM., CLMA  
Budi Harto, S.E., MM  
Andina Dwijayanti, S.E., MM

**ISBN : 978-623-98287-4-5**

## **Editor:**

Putra Harahap, S.Kom

## **Desain Sampul:**

Riko Atmajaya  
Nurhikmah

## **Penerbit:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

## **Redaksi:**

Perumahan Cipta No.1  
Kota Batam, 29444

## **Distributor Tunggal:**

Cendikia Mulia Mandiri Foundation  
Email : Cendikiamuliamandiri@gmail.com

Cetakan Pertama, Nopember 2021.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun Tanpa Ijin Tertulis Dari Penerbit

# KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Tidaklah dimungkiri, ilmu manajemen diperlukan oleh hampir semua jenis profesi, baik yang bekerja di pemerintah, swasta, maupun lembaga swadaya masyarakat (LSM)

Dalam keperluan inilah, buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini sengaja penulis hadirkan untuk pembaca Tujuan buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini adalah sebagai panduan bagi setiap orang yang ingin mempelajari dan memperdalam ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

Batam, November 2021

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ....</b>	<b>1</b>
1.1.    Sejarah Lahirnya MSDM .....	1
1.2.    Teori MSDM Menurut Para Ahli .....	4
1.3.    Pengertian SDM.....	9
1.3    Pengertian MSDM .....	14
1.5    Fungsi-Fungsi MSDM .....	15
1.6    Tujuan MSDM .....	18
1.7    Ruang Lingkup MSDM .....	22
<b>BAB II SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. 24</b>	
2.1    Peranan Pengelolaan SDM Dalam Organisasi ..	24
2.2    Sistem Sumber Daya Manusia .....	33
2.2.1 Sistem SDM dalam Organisasi Perusahaan ....	33
2.2.2 Sistem dan Manusia .....	35
2.2.3 Proses Pengelolaan SDM .....	37
2.2.4 Tanggung Jawab Pengelolaan.....	38
2.2.5 Tantangan di dalam Pengelolaan SDM.....	38
<b>BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>43</b>
3.1    Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia.....	43

3.2	Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	52
3.3	Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia..	83
<b>BAB IV PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>		<b>90</b>
4.1	Pengertian Pengembangan SDM .....	90
4.2	Pengembangan SDM.....	95
4.2.1	Pentingnya Pengembangan .....	95
4.2.2	Tujuan Pengembangan .....	98
4.2.3	Konsep Pemberdayaan .....	113
4.2.4	Batasan Pemberdayaan (Empowerment).....	123
4.2.5	Keterkaitan Pemberdayaan.....	126
4.2.6	Pemberdayaan SDM.....	128
4.2.7	Aspek-aspek komponen Pemberdayaan SDM 140	
4.3	Perencanaan Pemberdayaan SDM.....	144
4.3.1	Pengembangan Kompetensi SDM.....	150
4.3.2	Strategi Pemberdayaan SDM .....	155
4.3.3	Kapasitas SDM.....	159
4.3.4	Cara Pemberdayaan SDM .....	162
4.4	Pemberdayaan Melalui Pelatihan .....	167
4.4.1	Strategi PSDM .....	169
4.4.2	Pengembangan SDM Dengan Latihan.....	176
<b>BAB V PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>		<b>206</b>
5.1	Pendidikan dan Pelatihan Diklat .....	206
5.1.1	Penilaian Pelaksanaan Diklat .....	208

5.1.2	Situasi-situasi Organisasi yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan .....	211
5.2	Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	213
5.3	Merancang Pelatihan.....	218
5.4	Menilai Biaya Pelatihan .....	219
5.5	Evaluasi Pelatihan .....	222
5.6	Kesimpulan .....	224
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>227</b>

# BAB I

## DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### 1.1. Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi



barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan makin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumberdaya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke dua

puluh, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumberdaya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

## 1.2. Teori MSDM Menurut Para Ahli

**Drs. Malayu S.P Hasibuan**, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dan persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar , sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

**Andrew F. Sikula**, *Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.* (administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Edwin B. Flippo** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu , organisasi dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Marwansyah** (2010:3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Hasibuan** (2003, h. 10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan

dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Henry Simamora** MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Achmad S. Rucky** MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Mutiara S. Panggabean** MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

**Ouzali Saydam** (2000, h. 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau

pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari human resources. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

**Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** menurut **Veithzal Rivai** (2003, h 1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia 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 kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

**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.

### **1.3. Pengertian SDM**

Sebelum membahas tentang apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia (disingkat SDM), tentu sudah diketahui bahwa SDM merupakan gabungan dari dua variabel, yaitu sumber daya dan manusia. Sumber daya erat sekali kaitannya dengan ilmu ekonomi yang secara konvensional sering didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana manusia mengalokasikan sumber daya yang langka. Sumber daya sendiri memiliki definisi yang sangat beragam. Setidaknya, pengertian sumber daya yang dijelaskan dalam Ensiklopedia Webster mencakup tiga aspek, yakni:



1. Kemampuan untuk memenuhi atau menangani sesuatu,
2. Sumber persediaan, penunjang atau bantuan,
3. Sarana yang dihasilkan oleh kemampuan atau pemikiran manusia.

Dalam pengertian umum, sumber daya sering didefinisikan dengan sesuatu yang memiliki nilai ekonomi. Terdapat definisi yang jauh lebih luas, yang dimaksud dengan sumber daya yaitu harus memiliki dua kriteria. Pertama, harus ada pengetahuan, teknologi, dan keterampilan untuk memanfaatkannya. Kedua, harus ada permintaan terhadap sumber daya tersebut. Jika kedua kriteria ini tidak dimiliki, maka sesuatu itu menjadi tidak ada nilainya atau bersifat netral. Maka, definisi sumber daya di sini mengarah pada sifat kegunaan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang (Ahmad Fauzi, 2004).

Yang dimaksud dengan sumber daya juga dapat memiliki dua aspek, yaitu aspek teknis yang terkait dengan bagaimana sumber daya itu dimanfaatkan, dan aspek kelembagaan yang terkait dengan bagaimana sumber daya itu dikendalikan. Alhasil, seperti yang dikemukakan dalam pandangan Adam Smith, yang dimaksud sumber daya

adalah seluruh faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan output, termasuk manusia.

Manusia adalah salah satu makhluk Tuhan yang memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan makhluk lain. Segala sesuatu yang melekat dalam diri manusia maupun yang berada di sekitarnya senantiasa tidak ada yang sia-sia—pasti memiliki tujuan dan fungsi yang berguna untuk kelangsungan hidup mereka. Tuhan benar-benar mengistimewakan manusia bahkan mempercayanya untuk menjadi khalifah di bumi. Dengan catatan, untuk menjaga ketertiban dan ketenteraman hidup bersama bukan untuk merusak, apalagi saling menumpahkan darah.

Dengan kedudukan yang sangat penting ini, maka dalam setiap diri manusia perlu bahkan wajib menyadari akan potensi dalam setiap diri masing-masing. Inilah yang kemudian memunculkan istilah sumber daya manusia, yaitu segala potensi yang terkandung dalam diri setiap manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang interaktif, adaptif dan transformatif, serta mampu mengelola dirinya sendiri dan seluruh potensi yang ada di alam guna mencapai tatanan hidup yang seimbang, sejahtera dan berkelanjutan.

Dalam pengertian sehari-hari, SDM lebih dikenal sebagai bagian dari integral suatu sistem yang membentuk organisasi. Oleh karena itu, keberadaan SDM menjadi kunci pokok yang menentukan bagaimana nasib kehidupan manusia itu sendiri, lebih-lebih ketika mereka berada dalam suatu organisasi maupun lembaga. Mereka menjadi mesin penggerak dalam mengelola dan menjalankan semua bentuk aktifitas yang mendukung kemajuan organisasi mereka. Bahkan saat ini, posisi manusia dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, bukan hanya sebagai sumber daya belaka, tetapi juga aset utama dan yang memiliki nilai, yang dapat dilipatganda serta dikembangkan demi suatu kemajuan. Inilah yang kemudian muncul istilah Human Capital. Manusia sebagai modal utama yang menentukan keberlangsungan hidup, karena mereka memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman (Charles R: 1995).

Manusia adalah elemen utama yang paling mendasari semua bentuk kegiatan organisasi dibandingkan modal, teknologi, ataupun fasilitas. Manusia adalah yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan elemen lainnya. Mereka mencari modal, memilih teknologi maupun mengelola fasilitas. Sebab merekalah yang menjadi sumber

daya paling utama sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas mengenai sumber daya. Mereka memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan ada permintaan terhadap sumber daya tersebut. Tidak ada manusia tentunya tidak ada aktivitas. Pabrik-pabrik industri tidak ada yang menjalankan dan institusi pun kosong. Untuk itu, pengelolaan terhadap SDM menjadi hal yang wajib untuk mendapatkan perhatian yang pertama dan lebih serius. Hal ini tidak lain adalah untuk menuju organisasi yang efektif dan efisien sesuai visi dan misi dibentuknya organisasi tersebut. Sebab, SDM memerankan peran penting dalam kesuksesan organisasi ataupun perusahaan. Hal ini didorong oleh adanya era ekonomi global, yaitu era yang membutuhkan inovasi dan fleksibilitas untuk menunjang performa perusahaan. (Dominguez, 2011)

Secara garis besar, pengertian SDM dibagi dalam dua kategori yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah setiap manusia atau individu yang bekerja atau menjadi anggota di sebuah perusahaan maupun institusi, biasanya disebut sebagai pegawai, karyawan, buruh, pekerja, tenaga kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia

angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Pada umumnya, semua manusia memiliki sumber daya yang harus dikelola untuk kemajuan hidupnya, dan hidup bersama.

### **1.3 Pengertian MSDM**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Samsudin (2006:22) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas - aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai dan Jauvani (2009:1) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian fungsi produksi , pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:10) adalah “ilmu dan seni

mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

### **1.5 Fungsi-Fungsi MSDM**

Fungsi manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2007:21) , menjelaskan secara singkat fungsi -fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning).

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (Organizing).  
Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Pengarahan (Directing).  
Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian (Controlling).  
Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement).  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (Development).  
Proses peningkatan keterampilan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (Compensation).

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (Integration).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (Maintenance).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan ka ryawannya.

10. Kedisiplinan (Discipline).

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan



perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **1.6 Tujuan MSDM**

Segala aktivitas ataupun kegiatan manusia tentu tidak mungkin ada yang tanpa maksud. Begitupun juga adanya MSDM, sangat mustahil dilakukan tanpa maskud tertentu. MSDM dilakukan dengan berbagai tujuan, dari tujuan yang utama, umum sampai khusus. Tujuan utama diadakannya MSDM adalah untuk memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisai telah memenuhi aspek-aspek legal (Schuler, 2010).

Tujuan umum adanya MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kinerja manusia. Sistem ini dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru. Selain itu, MSDM dipandang sangat perlu agar dapat mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi.

Selain itu, terdapat tujuan MSDM yang khusus, yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi,
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka,
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.

Mengacu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 4, tujuan pembangunan ketatanegaraan, atau tujuan yang lebih khusus dari MSDM adalah:

- a. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi,
- b. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah,
- c. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan, dan
- d. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Dengan kata lain, tujuan khusus dari MSDM adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Menurut Henry Simamora, tujuan manajemen SDM juga dibedakan menjadi 4 tujuan, yaitu:

### **1. Tujuan sosial**

MSDM bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan

masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

## **2. Tujuan organisasional**

MSDM bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah, untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

## **3. Tujuan fungsional**

MSDM bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen SDM harus menghadapi peningkatan pengelolaan SDM

yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### **4. Tujuan pribadi**

MSDM berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas SDM yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

### **1.7 Ruang Lingkup MSDM**

Ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin bahwa”....all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup:

- (1) Rancangan Organisasi,
- (2) Staffing,

- (3) Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/ompliance,
- (4) Manajemen Performasi,
- (5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi,
- (6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

# **BAB II**

## **SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **2.1 Peranan Pengelolaan SDM Dalam Organisasi**

Peran MSDM dalam aktivitas bisnis perusahaan maupun organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius. Pada masa lalu, perhatian terhadap SDM masih bersifat administratif, operasional, dan transaksional. Sebab, waktu itu SDM hanya dianggap sebagai investasi yang hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Pada perkembangan selanjutnya, SDM semakin mendapatkan perhatian yang strategis terutama dalam aktivitas bisnis. Pengelolaan SDM merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan SDM harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai.

Agar tujuan SDM memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif,

diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan strategi SDM harus didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu dengan manajer lini. Keterlibatan manajemen ini menjadi puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan utama strategi ini berguna untuk meningkatkan kinerja sekarang dan masa yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keuntungan dan keunggulan organisasi, perusahaan atau kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM ini dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya,
- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas,
- c. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan,
- d. Menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik,



- e. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
- f. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staf yang berbakat.

Departemen SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yaitu:

- 1) Strategic Partner, menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian dan penggabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.
- 2) Administrasi Expert, menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar menghasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (reengineering), termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu

menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, menfokuskan pada identifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua, memikirkan penciptaan ulang (rethinking value creation values) yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.

3) Employee Champion, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena itu, manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan dua hal yaitu:

- Pertama, kurangi tuntutan (demand) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan.
- Kedua, tingkatkan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan

sumber daya baru (dalam diri karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi demand ke dalam sumber daya.

- 4) Change Agent, menjadi agen perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Terdapat tiga tipe perubahan yaitu:
  - a. Perubahan inisiatif, memfokuskan pada penerapan program dan proyek mengetahui prosedur baru,
  - b. Perubahan proses dalam organisasi dengan memfokuskan kepada cara bagaimana melakukan kerjasama optimal,
  - c. Perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali.

Keempat hal tersebut merupakan peran baru dari departemen MSDM yang akan dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan

manajer puncak. Keunggulan kompetitif akan dicapai dengan tiga strategi, yaitu: inovasi (inovation), peningkatan kualitas (quality enhancement) serta penurunan biaya (cost reduction). Manajemen SDM memiliki Peran:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (Preparation and selection).

- a. Persiapan

Dalam proses persiapan, dilakukan perencanaan kebutuhan akan SDM dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan 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.

- 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 organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan.

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 atau cv milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Kemudian memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja atau interview dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan  
(development and evaluation)

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. 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.

### 3. Memberikan kompensasi dan proteksi kepada pegawai

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 ketenagakerjaan di kemudian hari ataupun 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. Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen SDM memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington peranan departemen SDM terdiri dari:

*a) Advisory Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen SDM berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan SDM yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen SDM ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen SDM menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

*b) Service Role*

Dalam peran ini departemen SDM melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara

langung kepada pihak manajer. Contohnya melakukan penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan.

c) *Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen SDM bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen SDM dalam perusahaan. Departemen SDM mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan SDM melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen SDM berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

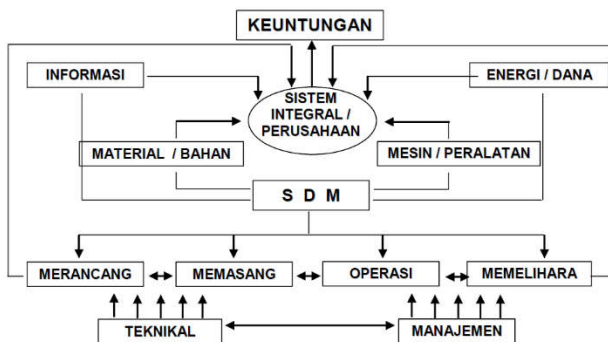
## **2.2 Sistem Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Sistem SDM dalam Organisasi Perusahaan**

Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi perusahaan merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya Sumber Daya Manusia yang merancang, memasang,



mengoperasikan dan memelihara dari sistem integral dari perusahaan. Untuk membangun perusahaan diperlukan input yang terdiri dari, material, informasi, energi, yang di process melalui mesin, peralatan, software sehingga menghasilkan output berupa, produk fisik maupun jasa. Kepentingan Sumber Daya Manusia terhadap organisasi tidak dapat diabaikan, mutlak diperlukan karena manusialah yang mengelola Sumber Daya yang ada di dalam organisasi sebagaimana dalam konsep Matsushita Electric yang menyatakan membuat orang dulu, baru membuat barang. Sebagai gambaran bagaimana peranan Sumber Daya Manusia di dalam mengelola organisasi perusahaan, dalam membentuk sistem integral dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini.



**Gambar 2.3.1 Sistem SDM dalam Perusahaan**

### **2.2.2 Sistem dan Manusia**

Sistem di dalam organisasi diciptakan oleh manusia dan manusia di dalam organisasi akan dipengaruhi oleh sistem organisasi yang diciptakan oleh manusia tersebut.

Manusia memiliki sifat dasar alamiah, yang mempunyai nilai, bakat, minat, sikap maupun perilaku lainnya, yang akan mempengaruhi perkembangan organisasi perusahaan.

Dua hal tersebut tentu saling pengaruh mempengaruhi yang hasilnya akan jelas pada performansi atau kinerja organisasi, apapun bentuk organisasi tersebut, baik bisnis, pendidikan, politik, dan kemasyarakatan.

Pada perkembangan terakhir ini muncul suatu pendekatan yang menekankan bahwa manusia di dalam organisasi adalah sebagai asset ataupun kapital, dimana manusia sebagai karyawan bukanlah semata-mata menjadi beban cost bagi perusahaan tetapi manusia adalah sebagai sumber daya yang memberikan kontribusi keuntungan buat perusahaan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Lotte Bailyn dkk.,

yang diterbitkan Sloan Management Review, Desember 1997 dalam Gede Prama (2003) bahwa pengembangan organisasi dalam jangka panjang, kepentingan perusahaan harus sejalan dengan kepentingan SDM.

Akibat kondisi persaingan bisnis yang semakin kompleks, maka dalam organisasi perusahaan diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Agar diperoleh SDM yang berkualitas maka diperlukan para profesional yang memahami bagaimana mengelola manusia didalam perusahaan, mulai dari mencari sumbernya, merekrut dan menseleksinya, menempatkan pada posisi yang tepat, menilai dan mengevaluasinya, serta mengembangkan Sumber Daya Manusia di dalam organisasi perusahaan.

1. *Hard Skill* : Kemampuan akademik yang dimiliki seseorang.
2. *Soft Skill* : Kemampuan menyesuaikan dengan lingkungan terutama dalam dunia kerja, baik sebagai pekerja (produk/jasa maupun wirausaha).

Manusia jika ditinjau dari segi kemampuannya untuk dapat bekerja dengan baik dan mampu mengembangkan potensinya menurut Sweny & Towny dapat dibagi kedalam dua bagian yang terdiri dari:

Kedua kemampuan di atas diperlukan bagi SDM dalam menggerakkan dan mengembangkan organisasi perusahaan.

### **2.2.3 Proses Pengelolaan SDM**

Agar daur hidup organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan, maka salah satu fokus utama di dalam organisasi adalah bagaimana kita mengolah SDM mulai dari tahapan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, sampai dengan tahapan pensiun ataupun Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Sistem pengelolaan SDM yang baik di dalam perusahaan akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dapat diasumsikan pengelolaan SDM di dalam organisasi tak ubahnya seperti mengelola industri di mana bahan baku diterima, kemudian diproses melalui

beberapa tahapan sampai kepada produk di tangan konsumen.

#### **2.2.4 Tanggung Jawab Pengelolaan**

Semua bagian di dalam organisasi memiliki tanggung jawab bersama di dalam mengelola Sumber Daya Manusia, sesuai dengan peranannya masing-masing.

Manajer Sumber Daya Manusia dan manajer non-Sumber Daya Manusia atau disebut juga sebagai Manajer Line mempunyai tanggung jawab bersama didalam mengelola Sumber Daya Manusia sesuai dengan tahapan proses pengelolaannya di perusahaan.

#### **2.2.5 Tantangan di dalam Pengelolaan SDM**

Untuk menghadapi persaingan dimasa depan, dan agar perusahaan mampu untuk menghadapi tantangan perubahan, maka setiap bagian di dalam organisasi harus aktif dan secara konsisten berkesinambungan mengelola Sumber Daya Manusia didalam organisasi.

Tantangan di dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat ditinjau dari dua aspek yaitu aspek dari luar organisasi dan aspek dari dalam organisasi.

(1) Aspek dari luar organisasi.

a. Teknologi.

Adanya perubahan teknologi akan menyebabkan terjadinya perubahan struktur pekerjaan, proses operasi, sehingga memerlukan perubahan keahlian dalam menjalankannya.

b. Budaya dan lingkungan.

Adanya perubahan norma dan sistem nilai dalam masyarakat, akan menjadi tantangan bagi organisasi.

c. Ekonomi.

Adanya perubahan struktur ekonomi akan menyebabkan semakin ketatnya persaingan, yang akhirnya para manajer dituntut agar lebih kreatif melakukan perubahan.

d. Ketersediaan angkatan kerja.

Karakteristik angkatan kerja yang tersedia seperti jenis pendidikan,

keahlian, umur, dan jenis kelamin. Ketersediaan angkatan kerja disuatu daerah akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

e. Pemerintah.

Adanya perubahan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap angkatan kerja, seperti undang-undang ketenagakerjaan, sistem pengupahan/ penggajian, dan sistem outsourcing

(2) Aspek dari dalam organisasi.

a. Sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan seperti: proses rekrutmen dan seleksi, sistem penilaian kinerja,, sistem karier, pendidikan dan pelatihan, sistem imbalan, sistem reward and punishment dan sistem pemutusan hubungan kerja (PHK)

b. Budaya perusahaan.

Keadaan ini apabila tidak dikelola dengan baik akan dapat menimbulkan konflik di dalam organisasi, walaupun konflik di dalam organisasi tidak dapat dihindari, tetapi bagaimana organisasi

mengelolanya agar konflik tersebut menjadi minimum, baik secara vertikal maupun horizontal. Banyak hasil studi membuktikan bahwa budaya organisasi sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

c. Ketersediaan sistem informasi.

Keterbatasan informasi, tidak terciptanya komunikasi yang efektif didalam organisasi akan menimbulkan ketidak nyamanan dalam bekerja dan bisa menimbulkan konflik antar pekerja.

d. Pemegang saham dan investor.

Adanya konflik antar-kepentingan baik dari sisi pemilik yaitu pemegang saham dan pihak pengelola perusahaan yang terdiri dari top management, middle management, dan lower management, akan menjadi tantangan didalam mengelola sumber daya manusia. Di satu sisi pemegang saham ingin mengoptimalkan kemampuan pekerja dengan memberi gaji yang minimum, sementara pekerja menginginkan gaji



yang maksimal dengan memberikan kemampuan yang minimal.

Adanya perbedaan pendapat tentang profesi didalam mengelola Sumber Daya Manusia didalam organisasi selama ini juga merupakan tantangan bagi pimpinan perusahaan maupun di kalangan praktisi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

# **BAB III**

## **PERENCANAAN SUMBER DAYA**

### **MANUSIA**

#### **3.1 Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia**

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

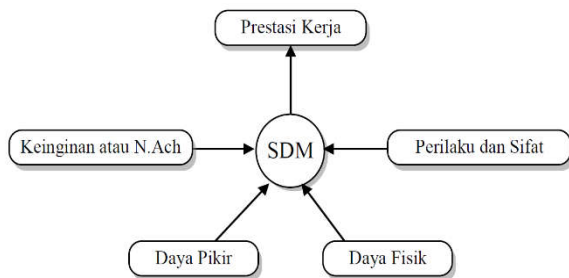
Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ).

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

#### A. *Emotion Quality (EQ)*

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



**Gambar 2.4.1. Konsep SDM**

**Tabel 1.**

**Peningkatan Daya Pikir dan Daya Fisik**

<b>No</b>	<b>Daya Pikir</b>	<b>Daya Fisik</b>
1.	Makan makanan yang bergizi tinggi	Makan makanan yang bergizi tinggi
2.	Pemeliharaan kesehatan yang baik	Pemeliharaan kesehatan yang baik
3.	Pendidikan formal dan informal	Olahraga yang baik dan teratur
4.	Mengikuti diskusi dan seminar-seminar	Mengikuti pertandingan-pertandingan
5.	Dan lain sebagainya	Dan lain sebagainya

Perilaku seseorang akan dapat ditingkatkan dalam rumah tangga yang sakinah, lingkungan pergaulan yang baik, pembinaan iman yang baik, pelaksanaan hukum yang adil dan tegas, contoh

teladan yang menjadi panutan penghayatan budaya malu, dan lain-lain.

Keinginan berprestasi (N.Ach), akan dapat ditingkatkan dengan memberikan rangsangan dan daya penggerak sehingga semangat kerjanya meningkat.

Fisis rasa dan fisis pikir juga selalu terdapat dalam diri setiap individu. Fisis ini diartikan cara seseorang menilai lingkungan (bawahannya).

Jika fisis rasa lebih dominan dari fisis pikir, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas like and dislike, jadi penilaiannya subjektif.

Jika fisis pikir lebih dominan dan fisis rasa, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas Right or Wrong, jadi penilaiannya objektif.

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

1. Tipe introverse, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri.

Orang-orang ini disebut introvert dengan ciri-ciri egoistis, senang menyendiri, pendiam, kurang bergaul, dan selalu mengutamakan

kepentingan pribadinya di atas kepentingan umum.

2. Tipe extroverse, jika perhatiannya terutama ditujukan ke sekelilingnya. Orang tipe ini disebut extrovert yang ciri-cirinya berhati terbuka, gembira, ramahtamah dalam pergaulan, sosial, dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadinya.
3. Tipe ambiverse adalah orang-orang yang berada di antara extrovert dan introvert.

#### **B. Daya Fisik**

Dimaksudkan sebagai kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berat dan bekerjanya lama, maupun ketahanannya menghadapi serangan penyakit. Misalnya, ada orang hanya mampu bekerja 4 jam sehari, tetapi ada yang sampai 8-10 jam sehari. Daya fisik sangat penting dan merupakan penentu bagi seseorang untuk dapat mencapai cita-citanya.

Manusia adalah orangnya, sedangkan SDM adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Kualitas

SDM harus ditingkatkan supaya produktivitas kerjanya meningkat, sehingga hidup sejahtera tercapai.

Hidup sejahtera diartikan secara relatif dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan merasa aman dalam menikmatinya.

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

- 1) Golongan darah A bisa dipercaya.
- 2) Golongan darah B lemah lembut.
- 3) Golongan darah AB emosional.
- 4) Golongan darah O berbakat pemimpin.

**Douglas Mc Gregor** membedakan manusia dengan:

- 1) Teori X
- 2) Teori Y

### **C. Teori Kepribadian**

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

#### ***D. Pendekatan SDM***

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

#### ***E. Pendekatan Mikro***

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

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

#### ***F. Pendekatan Makro***

Pendekatan makro atau ekonomi SDM, di mana SDM dikaji dan dianalisis secara luas dan



menyeluruh, baik nasional maupun internasional. Hal-hal pokok yang dikaji dan dianalisis pada pendekatan makro ini, antara lain sebagai berikut.

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

#### **G. Tenaga Kerja**

Tenaga kerja adalah orang-orang/SDM yang telah dapat memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam Undang-undang Perburuhan di negara bersangkutan. Tenaga kerja dikelompokkan atas penguasu, karyawan, dan penganggur.

Pengusaha adalah orang-orang yang memiliki perusahaan dengan menginvestasikan

kekayaannya, dan pendapatannya berasal dari laba perusahaan. Jadi, pendapatannya belum diketahui terlebih dahulu.

Karyawan adalah orang-orang penjual jasa dan pendapatannya merupakan kompensasi yang besarnya telah diketahui terlebih dahulu. Karyawan terdiri dari manajerial dan operasional.

Manajerial adalah orang-orang yang mempunyai bawahan, sehingga sebagian dari pekerjaan dapat didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan.

Operasional adalah orang-orang yang harus mengerjakan sendiri pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.

Penganggur adalah orang-orang yang tidak punya pekerjaan dan penghasilan. Jadi, kebutuhannya menjadi beban orang yang bekerja.

## **H. Perkembangan Pendekatan SDM**

Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi kemajuan kebudayaan, ilmu pengetahuan, dan hak asasi manusia. Sumber daya manusia adalah totalitas terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang bersumber dari manusia.

Pendekatan terhadap karyawan, antara lain sebagai berikut.

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

### **3.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau Human Resources Planning disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (planner) dan hasilnya menjadi rencana (plan). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan

tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada.

*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result. (George R. Terry)*  
(Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

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

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

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

(Rencana diartikan sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, chart, atau pernyataan dari bagianbagiannya sesuai dengan pola tertentu).

Rencana ialah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan)

*Human resource planning or man power planning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.* (Andrew F. Sikula dalam bukunya Personnel Administration and Human Resources Management)

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

*Human resource planning is the process offorecastingfuture human resource needs of an organization so that steps can be taken to ensure that these*

*needs are met.* (Thomas H. Stone dalam bukunya Understanding Personnel Management)

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

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

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

### **A. *Perencanaan Sumber Daya Manusia***

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 1990)

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

### **B. *Tujuan Perencanaan SDM***

- Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

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

- Metode PSDM

Metode PSDM, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi,



dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja.

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

Metode Ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan (forecasting) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Pada metode ilmiah ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

- Data dan informasi

Data adalah kejadian-kejadian nyata pada masa lampau, baik data sekunder maupun data primer.

Informasi adalah hasil proses data serta memberikan informatif kepada penerimanya.

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

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

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

- Job Analysis

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

*Job description* memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

*Job specification* memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.

*Job evaluation* memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji jabatan.

*Job enrichment* memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal.

*Job enlargement* memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.

*Work simplification* memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan.

- Organisasi

Organisasi memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

- Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan.
- Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite.
- Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi.

- Rentang kendali setiap departemen/bagian.
  - Kepemimpinan organisasi, individu, atau kolektif.
  - Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.
  - Jenis-jenis authority yang didelegasikan dalam organisasi.
  - Tingkat-tingkat posisi pejabat.
- Situasi Persediaan Tenaga Kerja

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

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

Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan

akurat maka perencanaan SDM akan baik dan benar. Jika rencana SDM baik dan benar, realisasi MSDM akan lancar.

- Peramalan

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

Tujuan peramalan antara lain, untuk hal-hal berikut.

- Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
- Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
- Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
- Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM

(pria-wanita) pada masa yang akan datang.

#### **D. *Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM***

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

- Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- Harus mempunyai pengetahuan luas tentang Job Analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
- Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.
- **Prosedur Perencanaan SDM**
  - Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.

- Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
  - Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
  - Menetapkan beberapa alternatif.
  - Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
  - Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.
- Rencana SDM

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut.

- Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
- Job description setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
- Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas *the right man in right place and the man on the right job*.

- Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
- Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
- Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.
- Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
- Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
- Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.
- Jangka Waktu Rencana
  - Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
  - Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.



- Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain lain.

- Pentingnya PSDM

PSDM ini perlu untuk kepentingan perseorangan, perusahaan, dan nasional. Kepentingan Perseorangan

PSDM penting bagi setiap orang karena dengan PSDM ia dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatankegiatannya akan lebih terarah, efektif, dan efisien. Selain itu, ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya, rencana pendidikan, karier, ekonomi, dan lain-lain.

- Kepentingan Perusahaan

PSDM ini sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan PSDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. PSDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah

perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

- **Kepentingan Nasional**

PSDM bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu SDMnya, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya PSDM yang baik dan benar. Misalnya, PSDM di bidang penambahan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

- **Kendala-Kendala PSDM**

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

- **Standar Kemampuan SDM**

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya

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

- Manusia (SDM)

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

- Situasi SDM

Di kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Persediaan, mutu, dan penyebaran

penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan.

- Kebijakan Perburuhan Pemerintah
  - Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.
    - Tantangan dalam PSDM bersifat eksternal dan internal.
    - Tantangan Eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang undangan, teknologi, dan persaingan.
    - Tantangan Internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha, atau kegiatan baru, dan sebagainya.

#### **E. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM**

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

- Analisis pembahasannya sistematis, teratur, dan baik sehingga mudah dipahami.

- Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

### **1. Perencanaan Organisasi**

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut.

- Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.
- Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
- Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.

- Struktur (Organization Chart) dan jumlah departemen/ bagiannya.
- *Job description* untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
- Rentang kendali setiap departemen/ bagian sesuai.

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

## **2. Perencanaan Pengarahan**

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

- Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
- Delegation Authority, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
- Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.

- Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
- Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

### **3. *Perencanaan Pengendalian***

Pengendalian (controlling) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.

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

### **4. *Perencanaan Pengadaan***

Pengadaan (procurement) SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu

direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut.

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

#### **5. *Perencanaan Pengembangan***

Pengembangan (development) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut.

- Tujuan dan peserta pengembangan.



- Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
- Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
- Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
- Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
- Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
- Penilai dan ruang lingkup penilaian

#### **6. *Perencanaan Kompensasi***

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

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

## **7. *Perencanaan Pengintegrasian***

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

- Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
- Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.
- Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
- Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.

## **8. *Perencanaan Pemeliharaan***

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

- Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
- Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.

- Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
- Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
- Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

### **9. *Perencanaan Kedisiplinan***

Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya.

Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut.

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

### **10. *Perencanaan Pemberhentian***

Pemberhentian (separation) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bag' perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan } ang beraneka

ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain sebagai berikut.

- Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
- Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pemberhentiannya.
- Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
- Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

#### **F. Audit SDM**

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku

sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bag] karyawan yang bersangkutan.

#### Kepentingan Audit bagi Perusahaan

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

#### *1. Kepentingan Audit bagi SLIM*

- Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
- Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan lainnya.
- Untuk kepentingan jasa dan promosinya.

- Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

## *2. Tujuan Audit SDM*

- Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
- Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.

- Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.
- Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
- Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
- Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
- Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

### 3. *Pelaksanaan Audit SDM*

Pelaksanaan audit SDM dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individual maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis). Audit formal dilakukan oleh atasan langsung atau orang yang dapat memberikan sanksi. Audit informal dilakukan oleh

masyarakat sehingga tidak dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, dan perilakunya.

#### 4. *Tindak Lanjut Audit SDM*

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

#### 5. *Ruang Lingkup Audit SDM*

Ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya.

Ruang lingkup audit SDM, yaitu what, why, where, when, who, and how disingkat 5W + 1 H.



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

alternative ranking, paired comparison, dan lain-lain.

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

### **3.3 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan asset utama dan pertama bagi suatu organisasi, sehingga hal ini perlu direncanakan dengan efektif.

Menurut S. P. Siagian (1994), ada 6 manfaat perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada secara lebih baik.

Suatu hal yang perlu diperhatikan para perencana sumber daya manusia dalam organisasi adalah sebelum mereka melakukan perencanaan perlu memperhatikan kemampuan-kemampuan atau kekurangan-kekurangan yang dimiliki organisasi, seperti :

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada,
- b. Berbagai kualifikasinya,

- c. Masa kerja masing-masing,
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah yang pernah diikuti,
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan,
- f. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Informasi tentang kemampuan dan kelemahan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan langkah awal dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia. Informasi ini sangat berguna bagi pihak manajemen sumber daya manusia untuk mengisi bidang-bidang sebagai berikut :

- a. Promosi orang-orang tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan,
- b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama,
- c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan,

- d. Dalam hal terjadinya alih tugas, yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hirarki organisasi.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif, akan memungkinkan tidak terjadinya kelebihan atau kekurangan pegawai, begitu pula tidak akan terjadi salah dalam menempatkan pegawai. Kelebihan pegawai dalam organisasi akan mengakibatkan tidak optimalnya pegawai melaksanakan tugasnya dan akan berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai. Kekurangan pegawai dalam organisasi akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan terhambat. Demikian pula salah dalam penempatan pegawai dapat menurunkan semangat dan moral pegawai.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa akan datang, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru.

Organisasi yang besar atau organisasi yang sudah mapan perlu mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang strategik. Dalam perencanaan strategik sumber daya manusia meliputi pemanfaatan dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka waktu 5-10 tahun mendatang. Pemanfaatan dan kebutuhan sumber daya pada masa yang datang berkisar pada:

- a. Jumlah orang yang memasuki purna bakti,
- b. Jumlah orang yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi,
- c. Beberapa pekerja dan jabatan yang lowong,
- d. Apakah pekerjaan yang lowong akan di isi oleh pegawai yang ada di dalam organisasi atau dilakukan perekrutan dari luar,
- e. Jumlah orang yang akan dibutuhkan dalam jangka waktu itu,
- f. Bagian-bagian apa saja yang akan di isi,
- g. Jumlah kebutuhan pegawai yang berkualifikasi SD, SLTA, SMTA, Sarjana Muda, dan Sarjana, Magister dan Doktor.

Dalam melakukan perencanaan strategik sumber daya manusia diperlukan tenaga perencana

handal yang dapat memprediksi situasi situasi di dalam dan di luar organisasi, seperti kestabilan anggaran, semangat kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diantisipasi seperti politik, ekonomi, sosial dan budaya, pelanggan, teknologi, dan sebagainya.

#### 4. Penanganan informasi ketenaga kerjaan

Salah satu unsur penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi adalah penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki, meliputi :

- a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki,
- b. Masa kerja setiap pekerja,
- c. Status perkawinan dan jumlah tunjangan,
- d. Jabatan yang pernah dipangku,
- e. Tangga karier yang telah dinaiki,
- f. Jumlah penghasilan,
- g. Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh,
- h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai.

- i. Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap setiap pegawai (S. P. Siagian, 1994).

Informasi-informasi ini perlu ditangani dengan baik bukan saja oleh profesional/bagian sumber daya manusia, tetapi juga setiap unit kerja. Informasi sangat berguna dalam pengambilan keputusan mengenai kepegawaian, seperti, promosi, dan sebagainya.

#### 5. Penelitian

Penelitian merupakan salah satu kegiatan pendahuluan bagi suatu perencanaan, termasuk perencanaan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang akurat yang menjadi landasan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.





# **BAB IV**

## **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA**

### **MANUSIA**

#### **4.1 Pengertian Pengembangan SDM**

Pengembangan merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen SDM. Pengembangan juga merupakan kebutuhan pokok dari setiap organisasi atau perusahaan yang perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar dapat melaksanakan pengembangan dengan baik, maka perlu ditetapkan dulu suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan berdasarkan metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Tujuan pengembangan ini tentu untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan, agar prestasi kerjanya baik, unggul serta optimal. Dengan kata lain, adanya pengembangan sebagai salah satu

bentuk pembelajaran yang menekankan pada peningkatan keahlian, sikap, dan pengetahuan. Oleh karena itu, prinsip dalam pengembangan mirip dengan prinsip yang berlaku dalam pembelajaran, mulai dari desain sampai evaluasinya. Pengembangan juga dapat diartikan sebagai proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana seorang personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Intinya, dalam pengembangan ini program dasar yang diharapkan adalah mempersiapkan karyawan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pengembangan ini sangat penting. Sebab, menjadi tuntutan pekerjaan atau jabatan akibat dari adanya kemajuan teknologi, sehingga persaingan semakin ketat. Sedangkan, personel perusahaan selalu dituntut untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Untuk itu, diperlukan suatu pengembangan baik bertujuan non karir maupun karir melalui latihan dan pendidikan agar tidak tertinggal dengan perusahaan yang lain. Tujuan pengembangan dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

### 1. Produktivitas kerja

Dengan adanya pengembangan maka produktivitas kerja karyawan meningkat, sehingga meningkatkan pula kualitas dan kuantitas produksi. Produksi menjadi semakin baik karena technical skill, human skill karyawan yang semakin baik.

### 2. Efisiensi Pengembangan bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

### 3. Kerusakan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi resiko kerusakan barang, produksi mesin-mesin, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 4. Kecelakaan Dengan adanya pengembangan maka dapat mengurangi resiko tingkat kecelakaan di perusahaan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan semakin berkurang.

### 5. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Sebab, pemberian pelayanan yang baik merupakan daya

penarik yang sangat penting bagi rekananrekanan perusahaan bersangkutan.

#### 6. Moral

Dengan adanya pengembangan, maka moral karyawan akan menjadi lebih baik, karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

#### 7. Karir

Dengan program pengembangan, maka kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian dan keterampilan serta prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### 8. Konseptual

Manajer akan menjadi semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Sebab, technical skill, human skill dan managerial skillnya telah lebih baik.

#### 9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan menjadi lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah. Sehingga, pembinaan

kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

#### 10. Balas jasa

Dengan pengembangan maka balas jasa (upah, gaji, insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat juga karena prestasi kerja mereka semakin besar dan memuaskan.

#### 11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

#### 12. Dengan adanya pengembangan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Proses pengembangan dalam mentransfer pengetahuan dan keahlian lebih lama jika dibandingkan dengan pelatihan. Program pengembangan lebih bertujuan membekali pegawai dalam meningkatkan karir di masa yang akan datang. Sehingga, efeknya kemungkinan dapat dilihat di kemudian hari, tidak seperti program pelatihan yang dapat dilihat setelah kegiatan pelatihan selesai.

## 4.2 Pengembangan SDM

### 4.2.1 Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis.

Pemimpin perusahaan pada dasarnya menyadari bahwa karyawan baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoritis dari bangku sekolah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Demikian pula bagi karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru baik dalam rangka menghadapi transfer maupun promosi.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis. Untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan

keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan (1997) menyatakan bahwa : "*Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.*" Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Seringkali istilah pengembangan diartikan sama dengan istilah pendidikan untuk kalangan industri. Hal ini tidaklah salah, memang pengembangan itu sendiri mencakup pendidikan dan latihan. Karena bagaimanapun juga pengembangan karyawan menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas.

Gilley and Steven (1991) menjelaskan bahwa *human resources development adalah organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth*



*for the purpose of improving the job, the individual and/or organization.*

(Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi).

Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah "training". Alasan penggunaan training agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Namun bagaimanapun juga pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan orang dalam organisasi (Gilley and Steven, 1991).

#### **4.2.2 Tujuan Pengembangan**

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan. Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven

(1991) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan knowledge, skills, attitude and behavior dalam melaksanakan suatu organisasi. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu :

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

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

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

Hal ini dapat terjadi karena :

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

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

Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara sekolah, kuliah, program pengajaran. Pengembangan

sikap dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan, sensitivity training, sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

**a. Proses Pengembangan Karyawan**

Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar.

Langkah-langkah tersebut meliputi :

- 1) Penentuan kebutuhan
- 2) Penentuan sasaran
- 3) Penetapan isi program
- 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar
- 5) Pelaksanaan program
- 6) Penilaian pelaksanaan program

*Penentuan Kebutuhan*

Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam

penentuan kebutuhan yaitu : masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu :

- (1) Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia,
- (2) Manajer berbagai satuan,
- (3) Pegawai yang bersangkutan.

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

- a. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c. Catatan tentang produksi
- d. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran

- e. Data mutasi pegawai
- f. Hasil "exit interview"

### *Penentuan Sasaran*

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

Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah :

- (1) Sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut,
- (2) Pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

### *Penentuan Isi Program*

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan

sasaran yang hendak dicapai (technical, managerial atau conceptual skill).

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

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

### *Prinsip-prinsip Belajar*

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang

selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar.

Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan "andragogi", mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa.

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

- a. Peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- b. Peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
- c. Menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
- d. Penataan ruang menyenangkan
- e. Peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan



- f. Menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
- g. Menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

### *Pelaksanaan Program*

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran.

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

- a) On the job
- b) Vestibule
- c) Apprenticeship
- d) Classroom methods

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

Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu :

- (1) Peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi

pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan.

- (2) Pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih,
- (3) Peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah didemonstrasikan pelatih,
- (4) Pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

*Vestibule*, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

Sebagai misal sebuah hotel, agar pelatihan tidak mengganggu kegiatan hotel, maka disediakan satu ruang khusus yang digunakan berlatih seperti menata kamar tidur (mengganti spre, sarung

bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

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

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

*Classroom Method*, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

#### *Penilaian pelaksanaan program*

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang

operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi :

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

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

*Tolak Ukur Keberhasilan Program Pengembangan*

- a. Prestasi kerja karyawan meningkat
- b. Kedisiplinan karyawan meningkat
- c. Absensi karyawan rendah
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah
- e. Tingkat kecelakaan rendah
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah
- g. Tingkat kerja sama karyawan meningkat
- h. Tingkat upah insentif karyawan meningkat
- i. Prakarsa karyawan meningkat
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

### 4.2.3 Konsep Pemberdayaan

Setiap pekerjaan atau pembangunan memerlukan sumber daya (*resources*), yang berupa manusia (*human resources*) maupun sumber daya alam (*nature resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam pekerjaan, berhasil atau tidak bergantung dari dua kondisi sumber tersebut. Keberhasilan suatu pembangunan, apapun bentuk pengembangannya peran *human resources* merupakan bagian yang sangat menentukan. Jepang sebuah negara yang pernah tidak berdaya, namun karena gigihnya dan semangat *human resources*nya maka akhirnya menjadi negara maju yang ada di asia. Sebaliknya jika *nature resources* yang banyak dan tidak dimbangi dengan kemajuan sumber daya manusianya maka sumber alam tersebut tidak bisa tergali dengan maksimal.

Jadi sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi yang tidak bisa ditinggalkan dalam menjalankan semua aspek pekerjaan, baik dalam usaha jasa maupun produksi.



Didalam menjalankan perencanaan sumber daya manusia, menurut Siagian (2001), perlu diawali dengan menginventarisasi yang menyangkut:

1. Jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada
2. Masa kerja masing-masing
3. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik
4. secara formal maupun non formal.
5. Bakat yang masih perlu dikembangkan
6. Minat personil, yang terkait dengan kegiatan tugas.

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

1. Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun tertentu di masa depan.
2. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti

3. Adanya penanganan kerja yang mencakup, identitas karyawan
4. Adanya keunggulan personil seperti: kemampuan bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas dan bekerja ihlas.
5. Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

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

Pelaksanaan dalam bekerja harus ada prestasi yang standart , sebagai ukuran keberhasilan personal

dalam lingkup kerja, paling sedikit ada enam alasan kuat antara lain:

1. Standart prestasi kerja merupakan ukuran dalam penilaian karyawan.
2. Standart kerja merupakan alat pengendali perilaku,
3. Standart kerja merupakan alat koreksi dalam melaksanakan pekerjaan
4. Standart kerja merupakan patokan prestasi minimal
5. Standart kerja sebagai rujukan dalam melaksanakan kegiatan tugas.
6. Standart kerja sebagai syarat kerja bagi pekerja di unit kerja agar mendapatkan kualifikasi akreditasi di unit kerja.

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

1. Apakah pekerja atau personal tersebut cocok ditempatkan di tempat kerja tersebut.

2. Apakah pekerja mampu melaksanakan tugas yang baik.
3. Apakah pegawai tersebut mendapat simpati dari teman lainnya.
4. Apakah pekerja tersebut mampu beradaptasi
5. Apakah pekerja mampu menjaga keseimbangan antara keperluan pribadi dan dinas.

Pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja.

Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasuk gaji atau insentif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain seperti kesehatan, tunjangan khusus dan perhatian semuanya akan bisa mendorong mau bekerja dengan baik.

Fasilitas kerja merupakan perangkat untuk bekerja atau sumber daya peralatan kerja meliputi peralatan kerja, bahan, dan sarana prasarana yang bisa

mempengaruhi pelaksanaan kerja, dengan memperhatikan :

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

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

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

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

1. Peluang untuk mengerjakan tugasnya
2. Perasaan mampu melaksanakan tugas

3. Kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri
4. Perasaan mendapatkan penghargaan
5. Mendapatkan pengakuan dari sekitarnya
6. Perasaan nyaman dan aman dalam bekerja

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

1. Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.
2. Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangi tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
3. Pertumbuhan pribadi, kemampuan untuk mengembangkan kemampuan dalam setiap peluang untuk mengembangkan.

Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari prestasi kerja pekerja itu sendiri yang berupa jaminan sosial, premi, dan bonus.

Imbalan finansial, yaitu berupa gaji yang diterimakan perbulan dan diberikan secara rutin.

Penghargaan, seseorang mendapat penghargaan jika mempunyai prestasi yang disumbangkan untuk unit kerja misalnya sumbangan pengabdian, menyelamatkan sekolah, atau prestasi lain yang dirasakan bermanfaat bagi unit kerja, caranya bermacam-macam diberikan berupa uang, lencana penghargaan, piagam dan lain-lain.

Menurut Indriyo (1999), peran uang juga sebagai metode memotivasi prestasi dan ada tiga kondisi yang diperlukan dalam memotivasi prestasi seseorang antara lain:

1. Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
2. Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan
3. Harus diciptakan adanya suatu lingkungan bahwa prestasi juga berkaitan dengan imbalan

yang lain di luar finansial, seperti penghargaan, pengakuan dan pengembangan karier.

Keterkaitan dengan motivasi cara di atas, memerlukan kebijakan pimpinan dalam menyikapi prestasi personal, staf dan semua karyawan yang terlibat dalam unit organisasi tersebut. Pengelolaan seperti ini lebih mudah dilakukan di lingkungan swasta dibandingkan di lingkungan pemerintah.

Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan, dalam suatu organisasi adalah memberikan suport I seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek / komponen-komponen, organisasi atau manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut.

Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan "*daya*" (energi atau power) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat ditunjukkan



dalam hal : tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, peranan, wewenang dan tanggung jawab.

Sebagai contoh dapat dilihat sebagai berikut:

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

Dengan kondisi seperti itu wali murid tanpa menunggu perintah dari kepala sekolah dan langsung mempunyai inisiatif untuk melangkah demi kemajuan siswa.

Selanjutnya apa yang terjadi ? wali murid tersebut sangat kaget, karena dalam waktu yang relatif pendek sang wali kelas mau berkunjung kerumahnya untuk meminta maaf secara langsung sekaligus mau memberi penjelasan kepada anaknya.

Hal ini menggambarkan pemberdayaan. di suatu organisasi, bahwa karyawan tersebut memiliki wewenang, inisiatif, tanggung jawab dan

menggunakan potensinya guna menjaga kelangsungan organisasi. Ingat: wali murid adalah raja, maka dalam hal ini ,karyawan tersebut melebihi tugasnya, fungsinya sehari-hari

Apabila diperhatikan dari uraian tersebut diatas, maka konsep pemberdayaan sangat luas cakupannya dan sifatnya komprehensif dan saling terkait secara sinergis dalam rangka pencapaian, tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana ditetapkan'.dan diharapkan.

#### **4.2.4 Batasan Pemberdayaan (Empowerment)**

Pemberdayaan sebagai kata mempunyai pengertian yang umum yaitu pengertian etimologis. Apa arti empowering ? Asalnya dari kata "*power*" yang artinya "*control, authority, dominion*" Awalan "*emp*" artinya "*on put on to*" atau *to cover with* - jelasnya "*More Power*, jadi *empowering* artinya *is passing on authority and responsibility*" yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual - Oleh karena itu *empowerment* terjadi manakala "*when power goes to employees Who then*

*experience a sense of ownership and control over.* (Rob Brown, 1994:16) yang maknanya ada peningkatan tanggung jawab karyawan.

Walaupun demikian dalam pengertian power termasuk "energi" pemberdayaan berarti juga "energinya.", jadi pemberdayaan berarti juga "energinya" ditingkatkan. Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya. Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

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

Maknanya manakala, karyawan lebih merasa bertanggung jawab maka mereka akan menunjukkan

lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya).

Sejak terbitnya buku Osbome dari Gabriel Reinventing Government, (1992) pengertian empowering mempun. Yai konotasi yang lain dimulai dengan konsep enterpreuneurial spirit yang seharusnya ada pada birokrasi yang dapat diartikan bahwa empowerment adalah sesuatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, yang usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya."

Misalnya untuk meningkatkan stamina tidak bisa dimulai dari tubuh yang sakit akan tetapi dari tubuh yang staminanya kurang. Jadi dari sesuatu yang bebas dari beban masalah setelah menyelesaikan masalahnya barulah dapat diberdayakan. Mungkin juga bisa bersikap kebetulan, suatu masalah dapat dijadikan indikator bahwa salah satu kemungkinan mengatasinya dengan usaha pemberdayaan.

Dalam kenyataannya bisa membereskan masalah sambil menanamkan pemberdayaan sehingga prosesnya lebih cepat selesai, walaupun sudah dapat

diperkirakan kesulitannya. Untuk membereskan masalah bisa dilaksanakan dengan koordinasi maupun kolaborasi. Koordinasi lebih terfokus antar struktural namun kolaborasi terfokus pada antar individu.atau kelompok kecil.

#### **4.2.5 Keterkaitan Pemberdayaan.**

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

- a. Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya perbaikan.
- b. Perubahan yang direncanakan, artinya perubahan yang memang dikehendaki (planned change). Ada pula perubahan secara alami atau (unexpected change) yaitu perubahan yang berubah dengan sendirinya, tanpa ada usaha. Perubahan yang dibiarkan atau secara alami mengalami proses yang lebih lama direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya.

Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, unexpected result, unpredictable orang sering terpaksa menerima perubahan yang tidak direncanakan, perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yang sebelumnya tidak terduga atau bahkan tidak terpikirkan.

Pada umumnya orang senang menerima perubahan yang bisa diperhitungkan dan direncanakan sebelumnya. Pemberdayaan sudah tidak lagi mengandalkan kepada organisasi struktural yang bersifat hirarkis, melainkan sudah berubah andalannya kepada kelompok yaitu antar individual dengan lingkup yang lebih kecil.

- c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang terlalu statis, orang enggan menerima perubahan lingkungan yang seharusnya disesuaikan. Pemberdayaan terkait juga dengan perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak terencana. Jadi peserta

tidak usah khawatir bahwa pembedayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.

- d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi pada waktu menjalankan perencanaan pembedayaan, tidak mestiberjalan mulus karena anggota satu dan yang lain mempunyai perilaku dan cara berfikir yang berbedabeda. Oleh sebab itu perlu ada komitmen dari kelompok tersebut. Anggota kelompok tersebut mempunyai perilaku yang berbeda-beda, ada yang pasif, aktif, netral dan penghambat.

#### **4.2.6 Pemberdayaan SDM**

Pemberdayaan SDM (*Empowerment of Human Resources*), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalm suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien.

Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 hal yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : **Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia**. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia". Pengertian tentang pemberdayaan telah dikemukakan pada uraian di muka, dan selanjutnya akan disajikan tentang pengertian Sumber Daya Manusia.

Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) , sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah "Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga .

Kegiatan membangun, atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematis, yang ada kelanjutannya untuk lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, maupun lembaga di mana ia bekerja maupun bagi masyarakat lingkungan dimana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu



membangun berarti "Daya" (energi) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan benar dan baik dan tanggung jawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM. Menurut Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya. Manusia Yaitu:

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

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia", maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah : suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "Daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (competency), kepercayaan (confidence), wewenang (authority), dan tanggung Jawab (responsibility) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (activities) organisasi untuk meningkatkan kinerja (performance) sebagaimana diharapkan dalam bidang lain maupun dalam bidang pendidikan.

Setiap pemberdayaan merupakan kekuatan yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi. Sumber daya yang tidak berdaya sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia, walaupun mempunyai perlengkapan yang lengkap. Peralatan yang lengkap jika tidak ada yang bisa mengoperasikan sama halnya peralatan tersebut tidak ada. Maka dari itu betapa pentingnya pemberdayaan SDM dalam suatu lembaga, karena melalui semangat daya yang ada pada SDM itu akan dapat memanfaatkan berbagai

resources yang terdapat dalam lembaga tersebut.

Peran dalam SDM antara lain:

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

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

a. Tujuan Pemberdayaan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (Resources) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat

bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal.

Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

b. Arti penting Sumber Daya Manusia

Sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (*men*),

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

Akan tetapi jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manajernen pasti tidak ada. Harold Koontz dan C. O'Donnel dalam bukunya. *Principles of An'alysis of Managerial Function* mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is The Accomplishing of a pre-determined obyective through, the effort of the other people*)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian.

Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat ditentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut.

Artinya dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan. Ada hal yang sangat penting dalam memperlakukan karyawan struktural maupun fungsional maupun dalam kehidupan pada masyarakat.

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

Pengertian organisasi, yaitu suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu atau ada yang mengartikan sebuah perserikatan antara dua orang atau lebih bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati.

Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dengan landasan azas-azas ataupun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

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

- Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
- Pemahaman tujuan oleh para anggota
- Penerimaan tujuan oleh para anggota
- Adanya kesatuan arah
- Kesatuan perintah
- Fungsionalisasi
- Pembagian tugas
- Kesederhanaan struktural
- Adanya pola pendelegasian wewenang
- Rentang pengawasan
- Keseimbangan antara jasa dan imbalan

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi



dalam aktifitas-aktifitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vacuum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan dan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana.

Dalam kaitan ini, maka perlu dijawab pertanyaan sebagai berikut:

- c. Siapa yang melakukan dan apa yang dilakukan.

Hal ini menyangkut penempatan dan penugasannya personil. Dan harus disesuaikan dengan tugas job diskripsi, analisis jabatan, dan kalsifikasi jabatan. Setelah mengetahui tugasnya berapa orang yang diperlukan bergantung dengan:

- Kesulitan pekerjaan,
- Waktu yang dibutuhkan
- Tingkat kepentingan

Apabila pertanyaan menyangkut kualifikasi sudah barang tentu berkaitan dengan Kemampuan (competency) yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan jabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajedal yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam menduduki berbagai jenjang jabatan Kepemimpinan senantiasa mempunyai. Kemarnpuan manajerial. sedangkan kemampuan teknis (pelaksana) yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan operasional.

Kepada siapa pekerjaan tersebut harus dipertanggung jawabkan. Semua itu bergantung dari siapa pekerjaan tersebut didapat dengan berdasar hirarki yang ada dalam struktur organisasi yang sudah menjadi komitmen bersama-sama. Dengan demikian maka, organisasi harus menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Ketidak jelasan tentang wewenang dan tanggung jawab justru mencerminkan pegawai tidak jelas pula apa yang seharusnya dikerjakan. Ini akan menimbulkan pekerjaan menjadi terlantar, terhambat dan tidak terselesaikan sesuai dengan program.

#### **4.2.7 Aspek-aspek komponen Pemberdayaan SDM**

Pada uraian-uraian diatas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang dketapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya.

Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi daya adalah tidak

dikategorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

- a. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap atau perilaku (*affitude*)
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan, dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (*the Right men in the Right place*).
- c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang disertai tugas, harus jelas kewenangannya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangannya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif didalam melaksanakan tugas tugasnya.

- d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.
- f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercaya untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan, kinerja organisasi. Dukungan yang dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya. Dukungan dari beberapa pihak yang terkait menjadi suatu

kekuatan didalam support dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang diinginkan dalam organisasi. Dukungan yang paling bermanfaat, dalam support tersebut yaitu minimal menjalankan komitmen yang telah dibangun atau disepakati bersama.

g. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

- Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka .tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) lembaga sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati. Dengan motivasi yang tumbuh pada setiap individu yang ada pada personil dalam lingkup lembaga akan memberi kekuatan pada lajunya organisasi atau lembaga yang didasari atas kesadaran pribadi masing-masing.

Pemberdayaan SDM

### **4.3 Perencanaan Pemberdayaan SDM**

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

1. Produktifitas kerja Dengan pemberdayaan, maka produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produk., semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill pegawai semakin baik.
2. Efisiensi Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi/perusakan berpeluang besar.
3. Pelayanan Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan (satisfaction customer service), karena pemberian pelayanan yang memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan bersangkutan.
4. Konseptual Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai hal dalam kehidupan organisasi karena technical skill, human skill dan managerial skillnya semakin berkualitas artinya tingkat kemampuannya (competency) semakin baik



5. Kepemimpinan Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan kerjasama baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan SDM yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia, tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan. Berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih

antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikutnya.

3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pernerhentian sementara. Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.
4. Perencanaan untuk pengembangan Bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman.

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

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

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

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

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada.dalam organisasi secara lebih baik.
- b. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- c. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan akan tenaga yang potensi kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi kebutuhan personil yang akan menempati posisi kerja.
- e. Untuk melaksanakan kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan

sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penelitian.

- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian Pada uraian dimuka telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas. Dalam hubungan pembentukan kualitas, maka pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu media yang paling strategis, karena Diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude) pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan . Kebutuhan tersebut bisa dilakukan dengan Training need analysis

#### **4.3.1 Pengembangan Kompetensi SDM**

Sebagaimana diketahui bahwa lembaga atau organisasi tidak ada dalam suasana pasif, akan tetapi senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan

perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif pertumbuhan teknologi yang semakin canggih. Dalam hubungan ini maka eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan menjadi kunci keberhasilan lembaga atau organisasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan-kegiatannya.

Agar SDM dimaksud dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (competency) sebagaimana diharapkan. Kompetensi yang diartikan dalam hal ini adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi. Boyatzis memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang.

Kompetensi dapat berupa suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek self image seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan

oleh seseorang". Selanjutnya Rotwell menuliskan bahwa *Competencies Area internal capabilities that people brings to their job :*

*Capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behaviour*

Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (Technical Competence), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (Managerial Competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (Social Competence) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi Intelektual /Strategik (Intellectual/ Strategic Competence) yaitu kemampuan untuk

berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

Mengingat organisasi senantiasa dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dihadapkan kepada era kompetitif, maka pengembangan kompetensi merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara kontinu dan terencana dalam suatu organisasi. Artinya setiap pengembangan kompetensi SDM harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pekerjaan atau jobs dan analisis jabatan, sehingga pengembangan tersebut tepat orang, tepat kebutuhan sasaran dan tepat jumlah.

Dengan demikian tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban organisasi, akan tetapi pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya kompetensi SDM dapat dikelompokkan atas 2 kelompok yaitu:

1. Kompetensi Umum (*General Competency*)



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

## 2. Kompetensi Khusus (*Spesific Competency*)

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

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

- Kompetensi kerjasama Tim;
- Kompetensi komunikasi;
- Kompetensi adaptasi terhadap perubahan;
- Kompetensi kepuasan pelanggan;
- Kompetensi pemecahan masalah;
- Kompetensi kepemimpinan;
- Kompetensi pencapaian tujuan;
- Kompetensi teknis operasional;
- Kompetensi efektifitas pribadi.

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

#### **4.3.2 Strategi Pemberdayaan SDM**

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

Kekuatan dan kelemahan tersebut bisa muncul dari beberapa aspek antara lain: aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan aspek produktivitasnya dan strateginya bias diterapkan

dengan hal-hal sebagai Strategi dalam sudut pandang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut:

a. Kreativitas.

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

b. Inovasi.

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

c. Sinergi

Yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan

aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

d. Pemberian tanggung jawab.

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

Dari semua pemberdayaan diperlukan pembangunan kualitas manusia yang mempunyai lima aspek yang terdiri dari berproduksi, pemerataan, pemberian keleluasan dan wewenang, keberlangsungan untuk berkembang (sustainable) dan kesadaran akan interdependensi. Karenanya pembangunan kualitas manusia pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan inisiatif yang kreatif. Menurut Bryant dan White (1987), menyatakan ada empat aspek dalam pembangunan kualitas manusia antara lain:

a. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas, kepada apa yang harus

dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan.

- b. Pembangunan harus menekankan pemerataan, perhatian yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat akan memecahkan masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.
- c. Pembangunan mengandung arti pemberian kuasa dan wewenang yang lebih besar kepada rakyat. Hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memiliki wewenang yang sepadan. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat yang lemah. Koreksi terhadap keputusan-keputusan yang tidak adil tentang alokasi hanyalah dapat dilakukan bila kelompok lemah ini mempunyai wewenang yang cukup besar.
- d. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan dan interdependensi di antara negara-negara didunia. Karena konsep kelangsungan dan kelestarian pembangunan, kendala sumber

daya yang terbatas dan langka akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas.

Menurut Korten dan Carner (1984), bahwa pembangunan dipusatkan untuk kepentingan masyarakat. Dengan beberapa pokok pikiran yang mencakup : Pertama keputusan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat dibuat di tingkat lokal oleh masyarakat yang memiliki identitas yang diakui perannya sebagai partisipan dalam proses pengambilan keputusan. Kedua memperkuat kemampuan kebutuhan masyarakat, dalam artian memenuhi keinginan masyarakat yang sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

### **4.3.3 Kapasitas SDM**

Kita sering menjumpai keluhan, banyak personal tetapi masing kuran, ada juga sedikit tetapi merasa sudah banyak. Dalam pernyataan tadi menjadi sebuah dilema bagaimana seharusnya. Apa seharusnya yang menjadi faktor efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut. Seperti diketahui bahwa prinsip lembaga maupun organisasi antara lain dikatakan, adanya

prinsip pembagian habis tugas dan penempatan orang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh satuan unit kerja dalam lembaga tersebut. Langkah penting yang dilakukan hendaknya sebelum pengadaan pegawai rekrutmen adalah menentukan tentang:

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

Untuk menentukan kuantitas dilakukan melalui analisis beban kerja dari sisi kebutuhan baik isi maupun jumlah bidang pekerjaannya (*Work Load atau Work Content*). Didalam analisis jabatan ada beberapa prinsip yang diperhatikan antara lain:

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

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

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

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

Untuk memperoleh informasi uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber informasi yang kompeten dalam bidang tersebut misalnya, dari Sumber Daya Manusia yang mempunyai pengalaman yang banyak dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, orang yang memahami tentang bidang pekerjaan tersebut atau yang berkecimpung dalam bidang tersebut, dari orang yang punya pengalaman dalam bidang tersebut.



Kalau analisis beban kerja tersebut telah dipelajari, maka kondisi tersebut dijadikan dasar strategis dalam pengembangan SDM yang mencakup tentang:

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

#### **4.3.4 Cara Pemberdayaan SDM**

##### **1. Memberi Peran**

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

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

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

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

## **2. Membentuk Kelompok Kerja**

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

- a. Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.
- b. Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan

mempelajari peran mereka dalam kelompok.

- c. Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
- d. Performing, yaitu menampilkan kegiatan-kegiatan yang sudah disepakati bersama-sama.

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

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

- Dapat dipercaya.
- Mempunyai kemampuan.
- Mempunyai reputasi.
- Mempunyai kondisi fisik yang memadai.
- Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
- Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

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

- e. Pemberian dukungan baik moril maupun lainnya sebagai supporting.
- f. Diberikan reward atau penghargaan, bagi yang berhasil dengan demikian merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu keberhasilan yang lebih baik lagi

#### **4.4 Pemberdayaan Melalui Pelatihan**

Pengembangan Melalui Pelatihan Pemberdayaan manusia bisa dilakukan melalui pelatihan dengan cara mengembangkan potensi yang ada pada diri setiap manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia agar produktif dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Perkembangan IPTEK mengalami perubahan teknologi beserta sistemnya. Sedangkan kondisi kualitas tenaga kerja saat ini belum adanya keseimbangan antara kualitas tenaga kerja terhadap kualitas pendidikan, akibatnya peluang kerja tidak bisa terpenuhi secara utuh oleh kemampuan kualitas pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh ekonomi, kebijakan pemerintah dan faktor-faktor lainnya. Rendahnya angkatan kerja di pasar kerja global,

tidak terlepas dari permasalahan kebijakan dalam pengembangan SDM. Hal disebabkan karena:

1. Belum adanya informasi ketenagakerjaan yang konkrit meliputi kualifikasi kerja, upah yang akan diberikan, dan klasifikasi jabatan kerja.
2. Rendahnya anggaran pendidikan
3. Kurangnya penelitian antara kualitas pendidikan, pengaruhnya terhadap pekerjaan di pasar kerja
4. Belum terciptanya koordinasi yang harmonis antara departemen Pendidikan dan sektor ketenagakerjaan.
5. Pendidikan dan pelatihan masih belum terprogram dengan baik
6. Perusahaan dan Industri masih belum mempunyai perencanaan SDM dan PSDM yang baik.

Kebutuhan tenaga kerja profesional sangat diperlukan di dunia kerja dan kesiapan tenaga kerja masih belum bisa memadai disebabkan kemampuan lulusan pendidikan formal masih kurang memenuhi persyaratan kerja. Perencanaan SDM, dalam mengisi kebutuhan kerja diperlukan perencanaan SDM dengan beberapa tahapan antara lain:

1. Analisis kompetensi, yaitu mengamati kemampuan tenaga kerja yang akan dipersiapkan
2. Analisis kebutuhan SDM, yang meliputi jumlah jabatan, pekerjaan yang akan dikerjakan, dan jumlah SDM yang dibutuhkan.
3. Analisis pembinaan SDM, yaitu kekurangan kompetensi yang dimiliki SDM perlu ditambah melalui pelatihan.

#### **4.4.1 Strategi PSDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia, bisa dilakukan dengan melalui pelatihan dan mengapa ini sangat diperlukan karena :

1. Sumber Daya Manusia, sangat menentukan produktivitas
2. Adanya perubahan globalisasi
3. Tenaga Kerja yang terampil sangat dibutuhkan
4. Perubahan IPTEK yang cepat
5. Tempat kerja semakin kompleks
6. Perusahaan semakin sadar akan manfaat pelatihan.

Peranan sekolah dan Perguruan Tinggi mempunyai aset yang besar dalam pengembangan SDM dan peran pendidikan sangat menentukan dalam



penyiapan tenaga kerja. Rendahnya para lulusan karena adanya:

1. Pendidikan kurang mempunyai akses dengan stakeholder yang ada di perusahaan.
2. Belum selaras antara visi pendidikan dan visi dunia kerja
3. Pertumbuhan IPTEK di sekolah lebih lamban dari pada perkembangan teknologi di dunia industri.
4. Para pendidik kurang profesional
5. Sarana dan prasarana kurang
6. Belum adanya program mutu
7. Pendidikan masih berorientasi dengan ijazah.

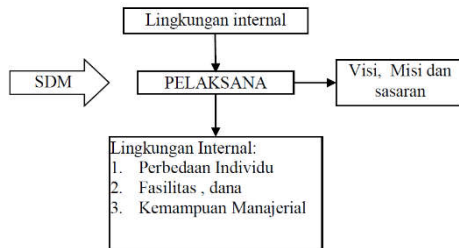
Pemecahannya dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Harus adanya keselarasan mutu pendidikan dan kualitas kebutuhan tenaga kerja.
2. Adanya jalinan yang baik antara sekolah dan industri
3. Adanya anggaran pembinaan melalui pelatihan
4. Kurikulum harus disusun berdasarkan kebutuhan pasar kerja
5. Tenaga guru maupun dosen harus mempunyai kemampuan kompetensi yang profesional

6. Fasilitas pendidikan harus cukup
7. Adanya perbaikan yang berkelanjutan.
8. Adanya partisipasi yang aktif dan jalinan dari kedua belah pihak
9. Adanya evaluasi dari dunia industri tentang pelaksanaan pendidikan.

Untuk meningkatkan potensi personal kerja dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kerja.

### **Pola pikir manajemen sumber daya pelatihan**



Gambar 4 Alur Pola pikir Sumber daya Pelatihan

Dalam peningkatan sumber daya manusia diperlukan, pelatihan yang tepat dan harus mengetahui visi, misi serta sasaran yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pihak manajemen harus bisa memberikan pemahaman kepada stakeholder tentang visi misi serta sasaran pelatihan.

Dalam manajemen SDM dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan semua itu dianalisis oleh pihak manajemen supaya aplikasi fungsi manajemen dapat dilakukan secara baik dan efektif. Salah satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu SDM karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang terkait dengan pribadi personal. Untuk menindak lanjuti perlu pendekatan yang tepat agar dapat mendorong sumber daya manusia untuk mengerahkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki mengacu pada perwujudan visi dan misi serta sasaran pelatihan. Sumberdaya manusia pelatihan antara lain meliputi :

1. Instruktur, atau tenaga fungsional
2. Pembantu instruktur / asisten instruktur
3. Administrasi pelatihan atau tenaga struktural
4. Pustakawan
5. Toolman
6. Ketua jurusan
7. Penanggung jawab pelatihan
8. Penanggung jawab unit kerja
9. Penanggung jawab bagian pelatihan
10. Penanggung jawab bagian pengembangan

11. Penanggung jawab bagian penempatan dan bursa kerja
12. Penanggung jawab bagian pemasaran

Semua personil yang menangani pelatihan pada prinsipnya hanya ada dua yaitu bagian fungsional dan struktural. Kelompok fungsional menangani dalam hal pengajaran atau pelatihan dan kelompok struktural menangani dalam sport pelatihan atau administrasi pelatihan. Secara rinci dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Tenaga fungsional meliputi:
  - a. Instruktur
  - b. Asisten Instruktur
  - c. Toolman
  - d. Pustakawan
2. Tenaga Struktural meliputi:
  - a. Kepala unit
  - b. Kepala bagian Tata Usaha c. Kepala bagian Pelatihan
  - c. Kepala Gudang
  - d. Kepala Pemasaran
  - e. Kepala Pengembangan
  - f. Kepala Penempatan

g. Kepala keuangan

Semua tenaga sumberdaya tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing, saling koordinasi dengan satu visi dan misi yang sama dan membangun komitmen menuju dalam satu acuan yang sama sehingga apa yang hendak dicapai bisa mewujudkan harapan dari maksud diselenggarakannya pelatihan.

Membangun komitmen sangat diperlukan sekali agar masing-masing personil berjalan , bekerja dalam ramburambu yang sama. Kalau komitmen tidak dibangun maka semua lini pekerjaan akan berjalan dan bekerja menurut kemaunnya masing-masing tidak berdasarkan ketentuan dan aturan yang ditetapkan. Dalam pemahaman menganalisis manajemen dalam pembentukannya, yang ada di pendidikan maupun pelatihan diperlukan standart kompetensi dalam melaksanakan pekerjaanya antara lain:

1. Menjabarkan visi, misi dan sasaran
2. Melakukan perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi
3. Membangun motivasi

4. Memberikan alternatif pemecahan masalah
5. Menentukan rencana aksi atau tindakan yang tepat
6. Menentukan atau sumber daya manusia yang bisa diberdayakan

Semua yang dilakukan diupayakan ada standart atau patokan atau tolok ukur yang digunakan sebagai ukuran didalam melaksanakan kegiatan. Kalau personil melakukan pekerjaan tolok ukur keberhasilan apa, personil dianggap berprestasi dasarnya apa, personil dianggap tidak berhasil tolok ukurnya apa. Begitu pula nilai-nilai pekerjaan yang dilakukan harus diketahui dan dinilai secara terukur. Hal seperti ini dilakukan agar personil yang bekerja tidak merasa dirugikan dan tidak merasa ada yang diuntungkan, semua harus diperlakukan dengan kondisi yang adil dan suasana yang transparan, semuanya harus bisa dinilai secara baik, tidak ada satupun pekerjaan yang tidak bisa diwujudkan dalam prestasi kerja.

Semua itu untuk mewujudkan keharmonisan, keadilan, demi kemaslahatan bersama untuk mewujudkan apa yang diharapkan dari lembaga pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian akan bisa

mewujudkan harapan masyarakat, pemerintah serta unit lembaga.

#### **4.4.2 Pengembangan SDM Dengan Latihan**

Latihan adalah bagian dari pendidikan untuk meningkatkan kerampilan di luar sistem pendidikan formal atau pendidikan yang berlaku, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Ada tiga syarat dalam latihan seperti yang disampaikan Moekijat (1991), menjelaskan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi dalam latihan yaitu:

1. Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya. Apabila seorang pegawai menjadi lebih efektif dalam semua pekerjaannya melalui usahanya sendiri untuk memperbaiki dirinya, maka hal ini tidak disebut latihan.
2. Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari.

3. Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Pegawai dapat ikut mengambil bagian dalam berbagai program pendidikan yang tidak disebut latihan, karena hubungan dengan pekerjaannya yang sekarang atau dengan tugas-tugas tertentu untuk mana mungkin ia ditunjuk dimasa yang akan datang adalah sedikit atau tidak ada.

Selain syarat di atas, diperlukan tanggung jawab manajemen yang mana kegiatannya bersandar kepada kebijaksanaan yang mengakui latihan sebagai suatu tanggung jawab dari setiap manajer dan pengawas pelaksana. Para manajer akan diberikan fasilitas khusus apa saja yang mereka perlukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Untuk melengkapi kebijaksanaan mungkin diberikan pelatih-pelatih staf dan bagian-bagian latihan khusus. Pelatihan yang akan diberikan bergantung kepada jumlah bidang jenis pekerjaan dan luas jenis pekerjaan dengan sendirinya bergantung pula dengan luasnya real kerjanya apakah dalam instansi maupun perusahaan. Seorang manajer diperlukan kemampuan untuk merumuskan tujuan latihan melalui riset



maupun upayaupaya lain dalam rangka untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi maupun kebutuhan latihan yang diharapkan oleh pekerja.

Didalam operasionalnya latihan memerlukan partisipasi semua pihak pengelola pelatihan secara aktif dan inovatif, lebih-lebih manajer memerlukan bantuan bari beberapa pelaku pengelola pelatihan secara aktif dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sebagai pengelola pelatihan dibutuhkan personil yang mampu merencanakan latihan dengan hasil kompetitif maksudnya outputnya mampu bersaing dengan masyarakat artinya pelatihan tersebut bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Minimal seorang manajer pelatihan setidaknya-tidaknya mampu mengendalikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kebutuhan latihan
2. Pelaksanaan pelatihan
3. Eavaluasi pelaksanaa pelatihan
4. Pengembangan pelatihan
5. Kebijaksanaan pelatihan
6. Negosiasi pelatihan
7. Kolaboratif pelatihan
8. Jejaring pelatihan

Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan. Pelatihan tidak akan dilaksanakan jika tidak ada yang perlu dikembangkan atau ada yang membutuhkan. Kalau pelatihan sekedar menjalankan kegiatan, latihan tersebut akan beralih menjadi kegiatan proyek yang semata-mata hanya menguntungkan pihak penyelenggara. Akibatnya pelatihan tidak berdampak kepada peserta latihan maupun unit kerjanya.

Pelaksanaan pelatihan, pelatihan yang baik jika pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pelaksanaan pelatihan betul-betul harus dirancang sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan program pelatihan, sesuai dengan kapasitas perlengkapan pelatihan serta keamanan pelatihan atau safety training yang diperlukan.

Evaluasi pelatihan, orientasinya kepada perbaikan diri, yaitu pelatihan merupakan pendidikan yang unik artinya selalu harus yang terbaru, terbaik dan palicable. Oleh sebab itu setiap selesai

melaksanakan pelatihan dijadikan sebagai tolok keberhasilan yang harus bisa dinilai keberhasilannya dan dijadikan sebagai pengalaman untuk kegiatan yang akan datang.

Pengembangan pelatihan, didalam pengembangan pelatihan diperlukan kecakapan manajer dalam memainkan peranannya (role playing) yang diawali dengan dengan mencetuskan gagasan yang dinamis serta inovatif atau ramalan-ramalan kegiatan yang akan datang misalnya pertumbuhan teknologi, pertumbuhan kebutuhan masyarakat. Disamping pengembangan yang sifatnya seperti diatas atau eksternal ada juga pengembangan internal yaitu yang terkait dengan staf pendukung penyelenggara pelatihan antara lain:

- 1) Sumberdaya manusia,
- 2) Peralatan,
- 3) Sistim pengelolaan.

Kebijaksanaan Pelatihan, yaitu manajer mempunyai hak dalam mengambil keputusan Lewis (1999) menyampaikan bahwa didalam mengambil kebijaksanaan hendaknya yang terbaik, sesuatu

dianggap baik, manakala sesuatu itu berguna untuk membuat yang lain menjadi baik. Kebijakan pelatihan harus didasari dengan komitmen yang sudah dibangun dalam lingkup pelatihan oleh sebab itu sebagai pertimbangan harus diketahui sejauh mana keputusan itu mempengaruhi komitmen yang sudah disepakati. Rasulullah SAW, pernah menyampaikan yang intinya bermusyawarahlah dan hasil musyawarah haram jika dilanggar. Jadi didalam menetapkan kebijakan pakailah peradaban atau dasar perundang-undangan yang sudah ditetapkan dan perundangindangan atau peraturan tersebut selalu diperbaiki sesuai dengan perubahan dan kebutuhannya.

Negosiasi latihan atau Pemasaran latihan, dalam pemasaran seorang manajer bisa melakukan negosiasi yang terkait dengan pelatihan, baik berfungsi sebagai penyelenggara maupun sebagai jasa latihan bagi orang lain. Fungsi negosiasi tidak sesederhana diartikan untuk pemasaran saja namun kegiatannya sebagai pemecah konflik antara dua pihak. Negosiasi mempunyai peran penting dalam beberapa hal antara lain:

- 1) Menjalin hubungan,
- 2) Tawar menawar,
- 3) Perjanjian,
- 4) Sengketa.

Menurut Malik (2001), menjelaskan bahwa negosiasi mempunyai empat elemen antara lain :

1. Peningkatan ketergantungan antara pihak-pihak, serikat pekerja dengan manajemen perusahaan saling tergantung dalam membentuk tugas-tugas dalam perusahaan.
2. Memahami konflik antara pihak-pihak, serikat kerja dengan manajemen perusahaan tidak sependapat tentang isi kontrak kerja.
3. Kesempatan berinteraksi antara pihak-pihak, pada beberapa negosiasi masing-masing pihak melihat adanya kesempatan untuk saling mempengaruhi satu dengan yang lain.
4. Kemungkinan adanya kesepakatan , kedua belah pihak mengharapkan sampai pada puncak kesepakatan mengenai perjanjian.
5. Untuk mengikat kepada pihak-pihak lain ada tujuh nilai dalam mengembangkan hubungan kerja antara lain:

- a. Respect for people, yaitu menghormati orang lain
- b. Honor and integrity, yaitu memberi penghargaan dan integritas atau pengakuan apa yang dikemukakan.
- c. Consensus, yaitu menjalin ikatan yang pernah disepakati.
- d. Full responsibility and accountability, penuh dengan rasa tanggung jawab semua pekerjaan yang dilakukan.

Kolaborasi pelatihan, maksudnya menciptakan susasana kerjasama untuk membuat komitmen bersama-sama. Untuk menciptakan keberhasilan latihan maka seorang pemimpin atau manajer mampu menciptakan lingkungan kerja dengan penuh semangat dan memberi spirit dalam mengatasi semua masalah yang ada di unit latihan. Maka dari itu diperlukan jiwa yang kreatif dan kompetitif, mampu mengerahkan nak buahnya memerintah untuk menyelesaikan tugasnya dengan cara demokrasi menggunakan norma budaya kerja. Norma kerja yang baik dilandasi dengan tranparansi dan semua karyawan tahu apa yang menjadi harapan dari

lembaga latihan tersebut, seperti yang pernah disampaikan Joe Luft dan Harry Ingham tentang Johari Window dengan membagi empat jendela salah satunya adalah “saya tahu orang lain tahu”. Menanamkan untuk setiap anggota ikut tahu dan bertanggung jawab atas perilaku jejaring pelatihan, jejaring adalah mengelola hubungan baik intern maupun ekstern yang terkait dengan latihan, sehingga mampu membangun dan mengelola hubungan dengan semua pihak yang sifatnya produktif. Membentuk jejaring harus dicari partner yang bisa mendatangkan manfaat bagi kita dan jangan sebaliknya.

Menurut Wayne E Baker menjelaskan *“Networking is a process of nurturing, cultivating, and integrating selected capabilities, talents, relationships, and partners, by developing strategic and creative alignment for a higher performance of organizations.”*

Maksudnya jejaring dalam unit organisasi pelatihan hendaknya mampu mengembangkan kemitraan yang kreatif dan strategis bagi kepentingan organisasi. Maka untuk menumbuhkan kemampuan unit kerja pelatihan harus ada hubungan dengan pihak

lain yang diajak sebagai mitra kerja. Dalam hubungan intern hendaknya mampu menyatukan potensi dari masing-masing individu dari bakatnya masing-masing kedalam jajaran organisasi sehingga menjadi kekuatan yang berpotensi. Untuk hubungan ekstern, diperlukan hubungan dengan pihak ketiga atau pihak lain yang mempunyai potensi yang selaras dengan unit latihan, baik tentang rekrutmen, proses, output maupun outcome. Potensi luar cukup banyak sekali yang bisa dijadikan jejaring mitra kerja, dari semua lini unit kerja pemerintah maupun swasta yang penting dalam hubungan tersebut harus ada kejujuran, kepercayaan, pemberdayaan dan kemitraan

Pada umumnya latihan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok antara lain:

1. Latihan pegawai negeri sipil
2. Latihan kejuruan
3. Latihan keahlian
4. Latihan Kerja

#### **A. Latihan Pegawai Negeri Sipil**

Pelatihan pegawai negeri sipil menurut Nainggolan (1987), Latihan pegawai negeri sipil dibagi menjadi dua yaitu:



a. Latihan pra jabatan (pre service training),

Latihan yang diberikan kepada calon pegawai negeri sipil dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya. Menurut Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian antara lain ditegaskan bahwa kepada Pegawai diberikan latihan pra jabatan dengan tujuan agar calon pegawai negeri sipil yang bersangkutan terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Karyawan dianggap sebagai calon pegawai negeri sipil, apabila telah lulus seleksi masuk pegawai negeri sipil. Sebagai pegawai negeri sipil mempunyai beban tanggung jawab yang diselesaikan dengan kecakapan dan ketrampilan serta setia dan taat sebagai abdi pemerintah. Pegawai dikatakan abdi pemerintah jika karyawan tersebut mampu menyumbangkan pikiran dan tenaga secara iklas sesuai dengan

porsinya masing-masing demi kepentingan pemerintah dan masyarakat. Agar calon pegawai negeri sipil mempunyai bekal sebagai abdi masyarakat diperlukan seperti

- 1) Kesetiaan,
- 2) Ketaatan,
- 3) Kejujuran,
- 4) Tanggung jawab,
- 5) Kerjasama,
- 6) Prakarsa,
- 7) Kepemimpinan.

Maka calon PNS tersebut perlu pembekalan pra jabatan. Latihan dalam jabatan (*in service training*),

Latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan. Menurut William G. Scott dalam *Human Relations in Management*, menjelaskan bahwa *training in the behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual jobeffectiveness, improved interpersonal relationship in the organization and*

*encanced executive adjustment to the context of the his total environment.*

Maksudnya training merupakan kegiatan staf yang ada dalam lini aktifitas pekerjaan tujuannya adalah untuk mengembangkan tugas pemimpin dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan yang lebih luas dan penyesuaian dalam lingkungan yang akan dipimpinya. Jadi tujuan training ini adalah digunakan sebagai prasyarat bagi pemimpin yang akan menduduki suatu jabatan. Pelatihan jabatab tersebut misalnya:

- 1) Diklat pimpinan tingkat I, sebagai syarat untuk menduduki eselon I,
  - 2) Diklat pimpinan tingkat II, sebagai syarat untuk menduduki eselon II, diklat pimpipinan tingkat III, sebagai syarat untuk menduduki eselon III.
- Dikalangan swasta latihan ini terkait dengan jabatan pekerjaan misal pelatihan untuk mendapatkan jabatan tertentu misal jabatan tukang las, maka diadakan pelatihan untuk

mendapatkan kualifikasi jabatan welder kelas III, kelas II maupun kelas I dengan melauai uji ketampilan. Jika lulus akan menyandang welder kelas III, kelas dua maupun kelas I.

## **B. Latihan Kejuruan**

Latihan kejuruan adalah pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan atau ketrampilan yang sesuai persyaratan pekerjaan dalam bidang tertentu. Edwin Flippo (1990), *training is concerned with increasing knowledge and skill in doing a particular jobs*, maksudnya taraining sangat erat hbungannya dengan menambah pengetahuan dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan tertentu. Untuk melakukan pekerjaan dalam bidang tertentu atau kejuruan tertentu memerlukan kecakapan tersendiri, maka untuk memperoleh kecakapan kejuruan tersebut memerlukan pelatihan. Misal syarat untuk menjadi instruktur, harus mengikuti latihan instruktur selama 2 tahun, syarat untuk menjadi pengawas, harus mengikuti latihan

tentang kepengawasan selama 1 tahun. Pelatihan ini merupakan pelatihan yang disyaratkan untuk menjadi tenaga fungsional. Jika lulus dalam latihan maka pegawai tersebut baru bisa menjadi instruktur, atau pengawas tertentu.

### **C. Latihan Keahlian**

Latihan Keahlian yaitu pendidikan yang memberikan ketrampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Dele Yoder (1962) *training ..... is regarded as applying principally to the improvement of skill and hence to learning how to perform spesific task*. Maksudnya latihan dilihat dari sisi pengetrapan yang terkait dengan pengembangan keahlian diperlukan untuk mempelajari bagaimana seharusnya tugas tersebut dilaksanakan. Contoh latihan keahlian:

- 1) Pelatihan boiler, dicetak untuk menjadi ahli boiler,
- 2) Pelatihan radiologi, dicetak untuk menjadi operator peralatan rontgen,

3) Pelatihan CNC dicetak untuk menjadi ahli operator computer numerical controle.

#### **D. Latihan Kerja**

Latihan kerja yaitu latihan yang berorientasi kepada penguasaan ketrampilan yang digunakan untuk bekerja. Menurut konsep sistim latihan kerja nasional (sislatkernas) menjelaskan bahwa latihan bertujuan untuk menjadikan manusia yang produktif, inovatif, terampil dan ahli. Untuk menciptakan sumber manusia yang produktif dapat dilakukan melalui pelatihan yang sesuai dengan potensi yang ditingkatkan.

Tujuan sislatkernas, yaitu untuk pengembangan dan peningkatan keahlian bagi angkatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan yang ada dimasyarakat. Sasarannya adalah staf pimpinan, pelaksana maupun operator.

Asasnya terfokus kepada kebutuhan maksudnya bertitik tolak kepada kebutuhan, kepada obyektivitas artinya hasil latihan harus bisa diukur dengan menggunakan tolok ukur yang sudah ditentukan dalam kualifikasi latihan yang dituangkan dalam sertifikat dan dilaksanakan dengan cara bertahap disesuaikan dengan kebutuhan maupun tuntutan masyarakat. Masyarakat umumnya membutuhkan latihan dan latihan tersebut harus sesuai dengan pasar kerja, mutakhir dan lebih baik jika dilaksanakan secara terpadu. atau koordinasi.

Didalam latihan kerja ada beberapa penggolongan antara lain:

- 1) Latihan kerja bidang teknik,
- 2) Latihan kerja bidang kewirausahaan,
- 3) Latihan bidang manajerial

Menurut instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1974 latihan kerja : adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan mening katkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan

dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Senada dengan pengertian di atas Peraturan Pemerintah R.I. nomor 71 tahun 1991, latihan kerja adalah : keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh meningkatkan serta mengembangkan ketrampilan, produktivitas, disiplin, sikap kerja, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan tertentu berdasarkan persyaratan jabatan tertentu yang pelaksanaannya lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja lebih dikonsentrasikan kepada pengembangan ketrampilan, sikap kerja, produktivitas, etos kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan dengan materi praktek lebih banyak daripada materi teori.

Torrington (1994), menyampaikan : *“the basic objective of training may be summarised in tree latters : ASK (attitude, skill and knowladge). a change in attitude is needed if the worker already has the*



*necessary knowledge and skill to perform a task”*

Jadi pelatihan adalah pengembangan ketrampilan, baik ketrampilan teknik maupun non teknik yang mampu menjadikan seseorang menjadi terampil dalam bidang tertentu yang diinginkan dan mengerti tata cara kerja dan peraturan kerja, keselamatan kerja serta diselenggarakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut Sistim Latihan Kerja Nasional Depnaker (1987), sasaran latihan kerja dapat mewujutkan tersedianya tenaga kerja tingkat operator, staf, pimpinan, yang terampil, disiplin, dan produktif dalam bidang teknis dan kewirausahaan. Selain itu Lembaga pelatihan Dinas Perburuhan (1995) melaksanakan pelatihan untuk mendorong terciptanya usaha mandiri dengan dibekali ketrampilan baik keahlian teknik maupun ketrampilan usaha, dengan sasaran penganggur pencari kerja untuk memungkinkan berusaha mandiri. Setelah

selesai latihan peserta latihan mendapatkan dana awal untuk membuka usaha mandiri secara kelompok. Menurut John H. Proctor pelatihan adalah tindakan yang disengaja untuk memberikan alat agar belajar dapat dilaksanakan. Begitu pula menurut *Flippo training is the act of increasing the knowledge and skill of an employer for doing a particular job.*

Latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Apa yang disampaikan dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan itu harus bisa menambah pengetahuan untuk menambah kemampuan dalam bekerja, harus bisa juga menimbulkan perubahan sikap dalam bekerja, dan latihan harus terfokus kepada pekerjaan yang ditekuni.

Pola pikir dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya terfikir tentang, apakah pelatihan dapat menambah produksi, apakah

pelatihan dapat menambah skill seseorang, apakah pelatihan dapat menambah kenyamanan bekerja (work safety), apakah pelatihan dapat merubah upah seseorang, apakah pelatihan dapat merubah jabatan/kedudukan seseorang, apakah pelatihan dapat mempertimbangkan rate of return yaitu membandingkan antara biaya pelatihan dan manfaat pelatihan terhadap perusahaan.

#### **E. Tujuan Pelatihan**

Secara umum menurut Moekijat, tujuan latihan adalah:

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- c. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kwmajuan kerja sama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan.

- d. Untuk memberikan intruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu.
- e. Untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai latar belakang pekerjaan.
- f. Untuk membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses yang baru yang terus menerus diadakan.

Selain itu adapula pelatihan kerja, yaitu pelatihan agar selesai latihan bisa bekerja yang biasa diselenggarakan oleh dinas tenaga kerja, misalnya pelatihan mengelas dan setelah selesai latihan bisa bekerja di jasa pengelasan. Atau setelah selesai latihan bisa melakukan usaha sendiri yang disebut dengan pelatihan kerja usaha mandiri.

#### **F. Sistem latihan.**

Hurley (1987) menyatakan tentang keberadaan pelatihan antara lain. *What short of training are we talking about ? it*

*must be clear from the outset that this study is examining all forms of training regardless of whether it is delivered in an institution in plant, off-the-job, on-the-job through make facilities or using distance learning techniques.*

Apa yang dinyatakan oleh Hurley (1987) dapat disimpulkan bahwa sistem pelatihan dapat dibagi menjadi :

- (1) Pelatihan sepenuhnya diselenggarakan ditempat institusi yaitu *in-plant training*,
- (2) Pelatihan diselenggarakan ditempat peserta kerja yaitu *of-the-job training*,
- (3) Pelatihan yang diselenggarakan di lembaga latihan juga diselenggarakan diperusahaan sebagai praktek kerja yaitu *on-the-job training*.

Disamping itu menurut sistem latihan kerja Depnaker (1999) ada tiga tambahan yaitu:

- (1) *Block release training* yaitu training ditempat kerja, jika mengalami

kesulitan baru dilatih di lembaga institusi latihan,

(2) *Apprenticeship training* yaitu training diselenggarakan di institusi latihan atau di tempat kerja (perusahaan) dengan tujuan untuk mempersiapkan sebagai calon pegawai yang sudah dimagangkan di perusahaan,

(3) *Mobil training unit* yaitu latihan keliling dengan menggunakan mobil training unit ketempat yang membutuhkan latihan

Ditegaskan pula oleh Hurley (1987) "*the most common forms of institutional training are found in the public sector where vocational centre fall mostly under the yurisdiction of government ministries such as labour education*"

Pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan institusi adalah pelatihan yang dilaksanakan Pemerintah oleh Menteri Tenaga Kerja dibawah Dirjen pembinaan dan Pendidikan Tenaga Kerja.

Berdasarkan tempat pelatihan dapat digolongkan menjadi dua yaitu pelatihan *on the job* dan pelatihan *off the job*. Artinya *on the job* yaitu pelatihan dilaksanakan ditempat kerja yang sesungguhnya, dalam kondisi proses kegiatan kerja yang sebenarnya serta menggunakan alat, bahan peralatan serta lingkungan kerja yang sama. Hasil dari lulusan atau output pelatihan ini akan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemakai atau perusahaan. Pelatihan *off the job*, latihan ini dilaksanakan diluar tempat kerja misal di LIK, BLKI dan lembaga lain yang menyelenggarakan pelatihan.

### **G. Azas Pelatihan**

Menurut Soelaiman Joesoef (1999), azas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Azas Inovasi, yaitu pemecahan masalah menuju kepada perbaikan dari sistim yang sudah ada. Dalam inovasi tersebut mempunyai nilai, metode, teknik kerja, dan cara berfikir. Maka konsekuensinya para perencana latihan harus lebih

banyak memusatkan kepada perkembangan yang ada dimasyarakat.

- b. Azas Penentuan dan Perumusan Pelatihan, yaitu menentukan tuntutan minimal yang diperlukan bagi peserta pelatihan sehingga nantinya mampu dan memiliki ketrampilan yang sesuai bagi dirinya dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh sebab itu dalam penentuan dan perumusan tujuan, tidak bisa dilepas dari, jenis dan tingkatan pengetahuan, sikap serta tingkat ketrampilan yang harus dikuasai oleh peserta pelatihan.
- c. Azas perencanaan dan pengembangan training
- d. Dalam perencanaannya bersifat komprehensif dan integral maksudnya, komprehensif adalah program yang direncanakan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara individu maupun nasional. Integral adalah program yang memuat berbagai jenis pelatihan terpadu dengan program lain



yang ada kaitannya dengan output, sehingga menghasilkan outcome.

- e. Azas manfaat, maksudnya program yang dilaksanakan bergantung dari kebutuhan dan manfaat yang diharapkan oleh masyarakat. Jadi bukan berdasarkan sekedar melaksanakan proyek untuk menghabiskan dana subsidi. Namun benar-benar membina sehingga dapat meningkatkan ketrampilan.
- f. Azas tanggung jawab bersama, maksudnya tarining itu adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan ketrampilan sehingga masyarakat mempunyai ketrampilan yang dapat digunakan untuk bekerja.
- g. Azas yang seperti ini sangat baik jika dimanfaatkan untuk program GerduTaskin (Gerakan Pengentasan Rakyat Miskin) atau kalau disekolah disebut life skill yaitu pembekalan ketrampilan bagi murid sekolah yang

miskin, dengan harapan setelah lulus sekolah dapat memanfaatkan ketrampilannya untuk bekerja.

#### **H. Sifat-Sifat Pelatihan**

Sifat pelatihan antara lain:

(a) Bersifat fleksibel

Yaitu pelatihan yang tidak terikat oleh lama latihan, tetapi yang ingin dicapai adalah kemampuan ketrampilan yang diharapkan, begitu pula tidak diperlukan persyaratan yang ketat, serta jumlah siswa;

(b) Bersifat efektif dan efisien,

Maksudnya dalam penyelenggaraannya tidak harus dengan biaya besar, namun bisa memanfaatkan fasilitas yang bisa diajak kerja sama seperti peralatan bisa sewa, instruktur bisa minta bantuan dari lembaga lain, tempatnya tidak harus membuat gedung dahulu tapi bisa dilakukan dengan sewa.

(c) Bisa dilakukan dalam waktu yang singkat atau bergantung kebutuhan,

- (d) Bersifat luwes, maksudnya bisa mengikuti keinginan peserta latihan, mudah dan murah serta dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat.

#### **I. Scope Peserta Pelatihan**

Scope pelatihan meliputi,

- (a) Anak-anak yang putus sekolah yang sudah mencapai usia kerja
- (b) Orang dewasa yang memerlukan ketrampilan,
- (c) Pekerja yang ingin meningkatkan keahliannya,
- (d) Pekerja yang mendapatkan peralatan baru untuk memahami merakit maupun mengoperasikan peralatan.

#### **J. Pendekatan Peserta Pelatihan**

Yang dimaksud pendekatan peserta pelatihan yaitu cara mempengaruhi peserta pelatihan sekaligus memotivasi peserta latihan misalnya, setelah selesai latihan peserta latihan agar membuka usaha mandiri. Ide yang seperti ini ditanamkan dihati peserta latihan dan diberi jalan solusinya. Pendekatan ini ditanamkan

berbagai gagasan baru yang sekiranya menguntungkan untuk masa depannya.

## BAB V

# PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA

### 5.1 Pendidikan dan Pelatihan Diklat

Pendidikan dan pelatihan adalah dua hal yang sangat penting yang dapat menentukan kualitas dan kuantitas bagaimana perusahaan itu berproduksi dengan baik dan tepat. Pendidikan dan pelatihan ini lebih-lebih dilakukan untuk tenaga kerja baru supaya dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan kepada mereka. Dengan begitu, akan lebih meningkatkan mutu dalam pelaksanaan kerjanya untuk masa sekarang maupun yang akan datang. Proses modernisasi atau hal-hal yang baru menuntut dan mendorong pimpinan organisasi untuk sadar dan terus menerus mengadakan pendidikan dan pelatihan. Sebab, karyawan baru umumnya lebih kepada pemahaman teoritis dibandingkan praktis.

Program pendidikan dan pelatihan memang membutuhkan biaya yang cukup besar. Namun demikian, biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan itu sendiri. Sebab, karyawan yang terampil

dan cakap bertindak akan membuat hasil pekerjaan karyawan menjadi lebih produktif dan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari pengembangan, yakni suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman teoritis dan konseptual serta moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk lebih meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pendidikan orientasinya lebih pada praktik, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab “bagaimana”.

Jika merujuk pada instruksi presiden RI No, 15 tanggal 13 September tahun 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar

sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut William G. Scott, yang dimaksud pelatihan dalam ilmu perilaku adalah aktivitas staf lini yang mencakup pengembangan tujuan untuk mencapai keefektifan kerja individual yang lebih besar, hubungan kerja yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih berkembang. Sedangkan menurut Andrew E., Siklus pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, di mana karyawan level manajerial memperoleh pengetahuan konseptual dan teoritis untuk menjalankan berbagai fungsi.

### **5.1.1 Penilaian Pelaksanaan Diklat**

Setelah adanya pengembangan meliputi berbagai pelatihan dan pendidikan, maka dibutuhkan suatu penilaian terhadap kinerja karyawan agar dapat menentukan produksi perusahaan itu berhasil atau justru sebaliknya. Penilaian merupakan proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Akan tetapi, penilaian ini sifatnya lebih

khusus lagi. Sebab, ini merupakan proses di mana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai (Fisher, 1990). Penilaian ini bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan tujuan secara spesifik sebagai dasar pengambilan keputusan untuk:

1. Mempromosikan karyawan yang berprestasi
2. Menindak karyawan yang kurang atau tidak berprestasi
3. Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan
4. Memberi atau menunda kenaikan imbalan atau balas jasa
5. Sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman



6. Sebagai dasar meramalkan kinerja dengan cara yang mengkorelasikan hasil tes dengan hasil penilaian kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian proses kinerja tidak dilakukan secara benar, atau tidak jika ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah untuk tujuan apapun
7. Memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga penialain pekerjaan dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan diri dan pengembangan karir karyawan
8. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program penilaian
9. Jika kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

### **5.1.2 Situasi-situasi Organisasi yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan**

Organisasi perlu memperhatikan situasi-situasi yang dapat berimplikasi terhadap pendidikan dan pelatihan (Bernardin dan Russel, 1993), seperti:

(1) **Meningkatnya kompetisi global dan domestic**

Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan teknik-teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

(2) **Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi**

Salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk

menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

(3) Perubahan dalam tenaga kerja

Dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan

(4) Ketepatan dalam pengambilan keputusan

Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (uncertainty). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

(5) Merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk

Organisasi akan membutuhkan tenaga-tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercakup di dalam perencanaan strategi organisasi.

- (6) Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru Perubahan-perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai.

## **5.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Pelatihan adalah kegiatan yang tujuan utamanya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan dalam menjalankan tugas

dan tanggung jawab dari pekerjaan yang sekarang. Melalui pelatihan ini, seorang karyawan secara tidak langsung juga dikembangkan, artinya disiapkan untuk mengemban tanggung jawab jabatan yang dipegangnya saat ini, sementara pengembangan adalah kegiatan yang ditujukan untuk mempersiapkan seorang karyawan agar dapat mengemban tugas, tanggung jawab di masa mendatang, lebih berorientasi ke masa depan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu bentuk peningkatan kemampuan karyawan saat ini, sementara sasarannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Menurut Murrer (1992), seorang Profesor dari State University of New York, hasil dari pelatihan atau *work shop* sering tidak sesuai dengan yang diharapkan karena pemilihan pelatihan atau *work shop* tidak didasarkan pada kesesuaian antara topik yang dipilih dengan masalah yang sedang dihadapi oleh individu ataupun organisasi.

Oleh karena itu sebelum melakukan pelatihan perlu dilakukan terlebih dahulu analisa tentang Gap yang terjadi antara kemampuan karyawan dengan kebutuhan jabatan

dan pengembangan organisasi. Gejala yang dapat dijadikan sebagai pedoman perlunya dilakukan pelatihan bagi karyawan adalah:

- Menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan,
- Jumlah produk yang cacat cenderung menaik,
- Motivasi dan loyalitas karyawan semakin menurun,
- Job target yang diharapkan tidak dapat dicapai.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan pelatihan terdiri dari dua faktor, yaitu, faktor eksternal dan faktor internal perusahaan.

a. Faktor Eksternal Perusahaan

- Adanya perubahan teknologi,
- Adanya perubahan peraturan pemerintah,
- Adanya persyaratan-persyaratan dari pelanggan,
- Kegiatan-kegiatan baru yang ditimbulkan pesaing,
- Kegiatan-kegiatan dari mitra perusahaan.

b. Faktor Internal Perusahaan

- Perubahan strategi perusahaan,
- Perluasan cabang organisasi perusahaan
- Pemakaian teknologi baru,

- Penambahan kapasitas produksi,
- Produk/jasa baru atau inovasi produk,
- Pemberdayaan karyawan,
- Perbaikan metode kerja dan standard operating procedure.

Secara garis besar ada tiga sumber data yang dapat digunakan dalam penentuan kebutuhan pelatihan, yaitu:

#### 1. Analisis organisasional

- Visi dan misi organisasi
- Tujuan dan sasaran organisasi
- Inventori tingkat umur SDM
- Inventori keahlian SDM
- Tingkat efisiensi perusahaan
- Perubahan sistem atau sub sistem
- Permintaan masing-masing bagian/divisi dalam organisasi
- Data kepuasan konsumen
- MBO atau sistem perencanaan
- Sistem karier

Hasil analisis organisasi ini akan dapat menjawab pertanyaan di mana penekanan pelatihan

harus diberikan dan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pelatihan.

## 2. Analisis jabatan (competency analysis)

- Uraian jabatan
- Spesifikasi jabatan
- Standar kompetensi yang dibutuhkan
- Job target dan standar pekerjaan
- Analisis terhadap masalah operasional
- Desain dan metode kerja

Melalui analisis jabatan akan dapat diketahui apa yang harus diajarkan dalam pelatihan sehingga karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan memuaskan.

## 3. Analisis personal (skill audit)

Sumber data dari analisis personal ini bisa melalui data hasil penilaian prestasi kerja, work sampling, wawancara, penyebaran kuesioner, tes, penelitian atas sikap karyawan, assesment centre, MBO. Melalui analisis ini diharapkan akan dapat menjawab pertanyaan siapa yang akan diikutsertakan dalam program pelatihan.



### 5.3 Merancang Pelatihan

Kurikulum pelatihan, memberikan gambaran mengenai materi pengetahuan, dan keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh setiap pemegang jabatan. Demikian juga dengan waktu dan metode yang digunakan selama pelatihan. Faktor-faktor yang digunakan dalam menyusun kurikulum pelatihan, yaitu:

- a. Faktor internal organisasi
  - Berkaitan dengan tuntutan jabatan
  - Sasaran perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang
  - Hasil analisis kebutuhan pelatihan
  - Lokasi pelatihan
- b. Faktor eksternal organisasi
  - Kondisi lingkungan luar
  - Kondisi persaingan
  - Perkembangan teknologi
  - Politik
  - Sosial dan budaya
- c. Metode pelatihan yang digunakan Di dalam memilih metode pelatihan yang digunakan sangat tergantung kepada sasaran yang ingin dihasilkan dari pelatihan tersebut.

## 5.4 Menilai Biaya Pelatihan

Setiap pelatihan membutuhkan biaya dimana besar kecilnya biaya sangat tergantung pada materi dan metode pelatihan yang digunakan. Kalau kita sudah menganggap bahwa Sumber Daya Manusia adalah sebagai asset, maka timbulnya biaya pelatihan bukanlah merupakan suatu beban bagi perusahaan, tetapi biaya pelatihan merupakan investasi jangka panjang yang akan memberikan keuntungan buat perusahaan, ataupun sebagai biaya perawatan (maintanance) untuk mempertahankan dan meningkatkan produksi. Untuk itu para Manejer Pelatihan harus mampu menilai keuntungan yang diperoleh dalam bentuk uang (ROI) apabila dilakukan pelatihan bagi karyawan.

Menurut Papu J. (2002), ada beberapa alasan mengapa program pelatihan harus dievaluasi:

- (1) Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana-sarana atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam perusahaan.
- (2) Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggung jawabkan karena sudah

melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam.

- (3) Membantu dalam memperbaiki desain program pelatihan dimasa yang akan datang.
- (4) Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat.

Untuk mengevaluasi program pelatihan dapat dinilai melalui beberapa kriteria, yang dibagi kedalam dua faktor, yaitu faktor efektivitas dan faktor efisiensi:

(1) Faktor efektivitas

Efektivitas pelatihan berhubungan dengan keberhasilan dari sasaran yang ingin dari pelatihan tersebut, seperti; jumlah peserta, jadwal pelatihan, metode yang digunakan, reaksi peserta, motivasi peserta, dan peningkatan prestasi setelah pelatihan.

- Tingkat I: Reaksi peserta),
- Tingkat II: Hal yang dipelajari peserta.
- Tingkat III: Perubahan perilaku
- Tingkat IV: Hasil pelatihan

Efektivitas pelatihan dapat dinilai melalui empat tingkatan yang terdiri dari: Tingkat I dan II berhubungan (fokus) kepada peserta pelatihan,

sementara tingkat III dan IV melibatkan atasan dan bawahan peserta.

## (2) Faktor efisiensi

Efisiensi pelatihan berhubungan dengan jumlah biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah dilakukan pelatihan. Karena pelatihan merupakan suatu investasi bagi perusahaan maka dapat dihitung dengan menggunakan ROI (Return On Investment) ataupun dengan jangka waktu pengembalian modal (Pay Back Periode).

Untuk menghitung keuntungan program pelatihan, maka langkah pertama kita harus dapat menghitung seluruh biaya yang digunakan untuk pelatihan, kemudian langkah kedua menghitung pendapatan yang diperoleh perusahaan setelah melakukan pelatihan, selanjutnya dapat dihitung Return On Investment dan Pay Back Periode dari pelatihan.

Biaya-biaya yang terkait dengan program pelatihan, diantaranya terdiri dari; biaya desain pelatihan, biaya sosialisasi, biaya surat menyurat, biaya materi pelatihan, biaya fasilitas dan alat bantu yang digunakan, biaya tenaga instruktur, biaya kerugian perusahaan sebagai akibat karyawan mengikuti pelatihan. Sementara keuntungan

ataupun pendapatan yang diperoleh perusahaan setelah melakukan pelatihan kepada karyawan diantaranya terdiri dari; bertambahnya pendapatan sebagai akibat peningkatan produktivitas karyawan, adanya perbaikan metode kerja., adanya penghematan biaya sebagai akibat dari, penghematan waktu kerja, berkurangnya kerusakan mesin, pengurangan jumlah karyawan, berkurangnya turn over karyawan.

## **5.5 Evaluasi Pelatihan**

Seperti yang telah dikemukakan pada awal bab ini agar pelatihan yang dilakukan tidak mengalami kegagalan maka pertama tama yang dilakukan adalah menganalisa gap yang terjadi, dengan melakukan pertanyaan bagaimana sekarang dan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut dilakukan serta bagaimana kebutuhan kerja dimasa yang akan datang. Dari analisa ini kita memilih program pelatihan yang akan dilakukan. Pada setiap program pelatihan yang dipilih dilakukann lagi analisa dampak dan tingkat pencapaian hasilnya.

Dari uraian maka dalam melakukan evaluasi pelatihan dapat dilakukan melalui lima tingkatan:

1. **Tingkatan pertama; Program pelatihan**  
Yang dinilai antara lain reaksi peserta, kegunaan pelatihan, materi dan metode pelatihan, instruktur pelatihan, fasilitas pelatihan, topik atau materi lain yang diinginkan, serta aplikasinya.
2. **Tingkatan kedua; Proses pembelajaran**  
Yang dinilai berkaitan dengan perubahan pengetahuan, keahlian dan perilaku. Apakah peserta sudah belajar apa yang seharusnya mereka pelajari. Untuk menilai ini dapat dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan sebelum dan sesudah pelatihan.
3. **Tingkatan ketiga; Aplikasinya pada pekerjaan.**  
Yang dinilai adalah perubahan yang dalam implementasinya. Dapat dilakukan melalui pengamatan pada saat melakukan pekerjaan dan bagaimana prestasi yang dihasilkannya.
4. **Tingkatan keempat; Dampaknya terhadap Perusahaan**  
Yang dinilai antara lain kinerja organisasi setelah pelatihan, perubahan yang terjadi, serta pengaruhnya terhadap variabel bisnis perusahaan.
5. **Tingkatan kelima; Pengembalian Modal Pelatihan**

Yang diukur diantaranya, hubungan cost dengan benefit yang diperoleh, laporan tahunan yang dicapai dari sumber daya manusia.

## 5.6 Kesimpulan

Pengenalan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja yang lama, atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Tujuan pokok orientasi yaitu: mengurangi kegelisahan, mengurangi perputaran, dapat menghemat waktu supervisor dan teman kerjanya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, seperti:

1. Orientasi pada umumnya dilakukan oleh Departemen SDM,
2. Orientasi khusus dilakukan oleh penyedia atau supervisor yang menyangkut pekerjaan,
3. Orientasi lanjutan yang dilakukan oleh bagian personalia, menyangkut semua peraturan, kebijakan dan ketentuan kepegawaian.

Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue, wewenang dan tanggung

jawab yang melekat sesuai porsi dan komposisi yang ditetapkan. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan SDM di antaranya: latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, faktor umur, faktor jenis kelamin serta minat dan hobi.

Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana seorang personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Tujuan pengembangan adalah produktivitas kerja, Efisiensi, Kerusakan, Kecelakaan, Pelayanan, Moral, Karir, Konseptual, Kepemimpinan, Balas jasa, Konsumen, serta memberikan manfaat bagi perusahaana, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila. Sedangkan, pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan



keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Penilaian merupakan proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan informasi kepada karyawan. Sedangkan fungsi dari adanya penilaian adalah untuk pembuatan keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah yang berdasarkan jasa karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Upcycling: From old to new. Kunststoffe International*, 106(12), 16–21.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Unggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Ani M, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Rosdakarya. 2004.
- Burhanuddin Abdullah, *Manajemen SDM Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2011. Dalil, Soendoro (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Amara Book, Yogyakarta
- Dr. H. Mustaqim Syaib, SE., M. (2018). *Manajemen*. Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya*
- Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dr. H. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2011),
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. 2010 Faustino, Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Zifatama Publisher.
- Nasution, H. (2005). *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, USU Press, Medan.
- Razy, M. I. Z. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*.
-



Percetakan  
Cendekia Mulia Mandiri

ISBN 978-623-98287-4-5

