

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DESA

Hedy Vanni Alam



IP.04.02.2017

Pengembangan Sumber daya

Aparatur Desa

Heldy Vanni Alam

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
oleh **Ideas Publishing**, Maret 2017

Alamat: Jalan Gelatik No. 24 Kota Gorontalo

Telp/Faks. 0435 830476

e-mail: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota Ikapi, No. 001/gto/II/14

ISBN : 978-602-0889-97-9

Penyunting: Abdul Rahmat

Penata Letak: Dede Yusuf

Ilustrasi dan Sampul: Andri Pahudin

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah memberikan semua rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun buku ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu hingga selesainya buku ini. Semoga amal baik yang telah diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda. Amin.

Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangannya, Sumber daya manusia khususnya aparatur desa merupakan *asset* yang tak ternilai harganya dan sangat menentukan baik serta buruknya kinerja pemerintahan desa. Masalah yang satu ini menarik untuk dikaji dan diungkap, karena pada dasarnya sumber daya manusia khususnya aparatur desa sangat berpengaruh pada efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di desa. Sementara di satu sisi, sumber daya manusia khususnya aparatur desa belum memenuhi kompetensi dan belum profesional dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, melalui tulisan ini penulis berharap kiranya dapat memberikan suatu pencerahan sekaligus rekomendasi kepada pemerintah daerah di Kabupaten Boalemo untuk mengembangkan sumber daya manusia khususnya aparatur desa agar lebih profesional dalam menjalankan tupoksinya.

Penulis menyadari bahwa dalam proses pembuatan tulisan ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu penulis berharap masukan yang berguna untuk pengembangan tulisan dan hasil kajian ini. Penulis juga berharap buku ini dapat menjadi bahan rujukan dan referensi bagi yang berkepentingan.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	<i>i</i>
Daftar Isi	<i>ii</i>
Bab I Pendahuluan	1
Bab II Konsep Sumber Daya Manusia	5
A. Pengertian dan Batasan	5
B. Urgensinya Sumber Daya Manusia	6
Bab III Manajemen Sumber Daya Manusia	11
A. Definisi MSDM	11
B. Tujuan, Sasaran, dan Fungsi MSDM	13
C. Fungsi MSDM	15
D. Pentingnya MSDM bagi Organisasi	23
Bab IV Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
A. Definisi	33
B. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia .	34
C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	35
D. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia	40
Bab V Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	45
A. Pelatihan SDM	45
B. Pengembangan SDM	65
C. Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan	74
D. Faktor-faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan	76
Bab VI <i>Repositioning</i> dalam Pengembangan SDM	79
A. <i>Repositioning</i> Peran SDM	79
B. <i>Repositioning</i> Perilaku SDM	80
C. <i>Repositioning</i> Kompetensi SDM	83
D. <i>Implikasi Repositioning</i> Peran SDM	7
E. Pencapaian Peran Strategi SDM	90

Bab VII Budaya Kerja Aparatur	93
Bab VIII Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa	105
A. Kondisi Aparatur Desa	105
B. Realita Kualitas Sumber Daya Aparatur Desa di Kabupaten Boalemo	109
C. Pola Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa di Kab. Boalemo	112
D. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa di Kabupaten Boalemo	114
Daftar Pustaka	120

BAB I PENDAHULUAN

Ketentuan umum UU no. 32 tahun 2004 yang telah menjadi UU no. 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah menyatakan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terpenting adalah bagaimana pemerintah desa mampu meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat desa, dan mampu meningkatkan daya saing desanya. Hal tersebut hanya mungkin terwujud apabila urusan yang menjadi kewenangan desa dapat terlaksana dengan baik.

Lahirnya Undang-Undang Desa no. 6 tahun 2014 memberikan legitimasi yang kuat bagi aparat desa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di desa. Selain itu, undang-undang desa adalah seperangkat aturan mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa dengan pertimbangan telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera.

Boalemo merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Gorontalo, dibentuk berdasarkan UU no. 50 Tahun 1999 dengan luas wilayah 2.300,9 km². Secara administratif, Kabupaten Boalemo terbagi atas 7 (tujuh) wilayah kecamatan dan 82 (delapan puluh dua) desa. Untuk mewujudkan visi dan misinya, Bupati menetapkan 3 (tiga) program unggulan daerah sebagai *core competence* pembangunan, yang salah satunya adalah peningkatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia. Untuk mencapai misi tersebut telah ada upaya yang dilakukan diantaranya: pemberian beasiswa/ bantuan studi kepada guru dan pegawai di lingkungan pemda, mengikutsertakan pegawai pada kegiatan diklat/ bimtek maupun kegiatan lainnya dalam rangka peningkatan kompetensi dan kapasitas para pegawai tersebut.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa orientasi pengembangan sumber daya manusia khususnya aparatur negara masih terbatas pada aparatur di lingkungan pemda belum menyentuh sampai aparatur desa. Padahal lahirnya Undang-Undang Desa telah memberikan legitimasi pelaksanaan otonomi desa, pengelola kegiatannya adalah para aparatur desa. Fakta lain yang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam implementasi penyelenggaraan otonomi desa terdapat berbagai permasalahan yang langsung maupun tidak langsung menghambat pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan tersebut. Salah satu penyebabnya adalah kapasitas penyelenggara pemerintahan di desa masih rendah. Selain itu juga belum optimalnya aspek kelembagaan

sumber daya manusia maupun manajemen pemerintahan desa. Sementara itu, Undang-Undang no. 6 tahun 2014 menghendaki kesiapan aparatur sebagai pelaksana/ penyelenggara pemerintahan di desa.

Kebijakan pemerintah menetapkan arah pengelolaan pemerintahan menuju tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan reformasi birokrasi, merupakan pilihan yang rasional (*rational choice*). Salah satu agenda besar menuju *good governance* dan reformasi birokrasi adalah peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah, baik di tingkat pusat maupun di tingkat desa. Dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah desa, perlu diperhatikan pengembangan kapasitas aparatur pemerintah desa dengan prioritas peningkatan kemampuan dalam pelayanan publik seperti kebutuhan dasar masyarakat, keamanan dan kemampuan di dalam menghadapi bencana, kemampuan penyiapan rencana strategis pengembangan ekonomi desa, kemampuan pengelolaan keuangan desa, dan pengelolaan kelestarian lingkungan hidup. Untuk itu, aparatur pemerintah desa patut memahami peran strategisnya agar belajar mendalam, menggali serta mengkaji berbagai permasalahan dan tantangan pelaksanaan *good governance* dan reformasi birokrasi ke depan, untuk dapat diterapkan secara optimal di lingkungan kerja masing-masing.

Permasalahan di atas perlu menjadi perhatian pemerintah daerah mengingat otonomi desa merupakan hal yang krusial dan berpeluang terjadinya berbagai kasus baik korupsi, kolusi,

maupun nepotisme. Memperhatikan potensi sumber daya manusia aparatur yang masih memerlukan sentuhan, maka mendorong tim untuk melakukan kajian tentang strategi untuk membangun sumber daya manusia khususnya aparatur desa yang berdaya saing tinggi serta mampu mengelola/menata pemerintahan di desa demi kesejahteraan seluruh warga masyarakat. Oleh karena itu, buku ini merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh sebuah tim.

BAB II

KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian dan Batasan

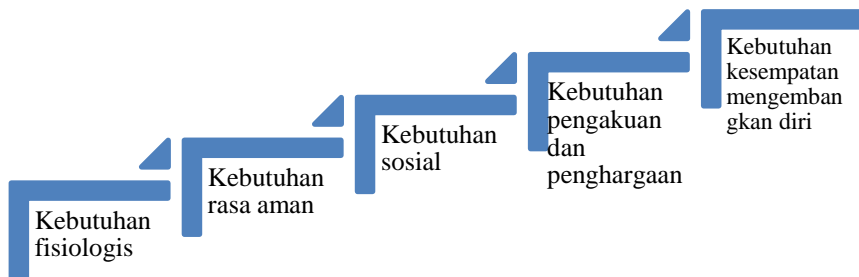
Sumber daya manusia merupakan *asset* utama dalam rangka pembangunan suatu bangsa. Hal ini dapat kita amati dari kemajuan beberapa Negara sebagai indikator keberhasilan pembangunan bangsa tersebut. Hal mana negara-negara yang potensial miskin sumber daya alamnya (misalnya: Jepang, Korea, Singapura), karena usaha peningkatan sumber daya manusianya begitu hebat maka kemajuann negara-negara tersebut dapat kita saksikan sekarang.

Pandangan tentang sumber daya manusia bisa dilihat dari dua aspek, yakni aspek kuantitas dan kualitas. Dari aspek kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Selanjutnya ditinjau dari aspek kualitas berhubungan dengan mutu sumber daya manusia tersebut yakni menyangkut kemampuan baik fisik maupun non fisik (kecerdasan & mental). Olehnya karena, untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

B. Urgensinya Sumber Daya Manusia

Pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial, dimana secara naluri manusia ingin hidup berkelompok. Manifestasi dari kehidupan berkelompok ini antara lain timbulnya organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga sosial di masyarakat. Di dalam organisasi itu, setiap anggota (individu) dapat memenuhi sebagian dari kebutuhannya antara lain menampakkan harga diri dan status sosialnya. Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk social mempunyai berbagai macam kebutuhan, baik kebutuhan materil kebendaan maupun kebutuhan non materil.

Maslow dalam Notoatmodjo (1998:4) mengklasifikasikan kebutuhan manusia itu dalam tingkatan kebutuhan yang selanjutnya disebut hierarki kebutuhan seperti berikut.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar bagi manusia, dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/ kebendaan. Kebutuhan akan pangan (makan), sandang (pakaian), dan papan (perumahan) adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologis setiap manusia. Untuk mencapai kebutuhan tersebut, setiap individu harus bekerja dan meningkatkan kemampuannya. Demikian halnya dengan kemampuan sumber daya manusia di suatu organisasi atau institusi. Kemampuan mereka perlu dikembangkan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini tentunya berdampak pada meningkatnya efisiensi kerja dan ini berarti produktivitas meningkat. Dengan meningkatnya produktivitas kerja, maka pemenuhan kebutuhan fisik mereka akan lebih terjamin bahkan meningkat.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Secara naluri, manusia membutuhkan rasa aman dan karenanya, manusia ingin bebas dari segala bentuk ancaman. Rasa aman ini dapat dipenuhi apabila orang bebas dari segala bentuk ancaman, baik ancaman fisik maupun ancaman psikologis dan sosial. Oleh sebab itu, pemerintah dengan aparat-aparat keamanannya mempunyai kewajiban untuk memberikan rasa aman ini kepada setiap warga negaranya. Dengan demikian, maka setiap orang dapat bekerja dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan fisiknya dengan aman. Bagi seorang karyawan/

aparatur di instansi pemerintah maupun swasta rasa aman ini harus diterimanya minimal terbebas dari ancaman pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian/pemecatan. Sebagai sumber daya manusia suatu organisasi, mereka juga harus terbebas dari segala bentuk ancaman dan perlakuan yang tidak manusiawi.

3. Kebutuhan Sosial

Hidup berkelompok merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Oleh sebab itu, di dalam suatu masyarakat setiap orang adalah bagian atau anggota dari kelompok atau organisasi. Bahkan seseorang tidak hanya menjadi anggota satu organisasi saja, melainkan menjadi anggota dari beberapa organisasi atau kelompok sosial. Di dalam kelompok atau organisasi masyarakat setiap orang dapat menyalurkan keinginannya atau perasaan-perasaan lain sebagai makhluk sosial. Oleh sebab itu, organisasi ini juga dapat merupakan tempat pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Kebutuhan pengakuan dan penghargaan

Pada hakikatnya setiap manusia ingin dihargai dan memperoleh pengakuan dari orang lain, kelompoknya atau dari luar kelompoknya. Pengakuan dan penghargaan dari orang lain merupakan peningkatan harga diri orang tersebut dan berarti status sosialnya naik. Dalam sebuah kantor/ institusi kerja, seorang karyawan/ aparatur memerlukan pengakuan dan penghargaan. Seberapa rendah atau kecilnya jabatan atau pekerjaan seseorang di suatu kantor, ia perlu memperoleh penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi.

5. Kebutuhan Akan Kesempatan Mengembangkan Diri

Kebutuhan untuk mengembangkan diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi bagi setiap orang. Realisasi pengembangan diri ini bermacam-macam bentuk, diantaranya melalui pendidikan yang lebih tinggi atau pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan. Dalam suatu organisasi, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan atau pelatihan baik bergelar maupun non gelar merupakan usaha memberikan kesempatan bagi karyawannya guna memenuhi kebutuhan.

Kelima hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow tersebut tidaklah bersifat sekuensial dalam arti kebutuhan kedua baru dapat diusahakan apabila kebutuhan pertama terpenuhi. Kebutuhan ketiga baru diusahakan kalau kebutuhan kedua terpenuhi, dan seterusnya tetapi diusahakan secara simultan. Hal ini berarti bahwa dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, dan lainnya juga diusahakan untuk dipenuhi.

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi MSDM

Human resources management oleh Mathis & Jackson (2006, hal. 3) didefinisikan sebagai sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Selanjutnya manajemen sumber daya manusia oleh Rivai & Sagala (2009, hal. 1) didefinisikan sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli lainnya.

1. **Michael Armstrong** (2003, hal. 7)

Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan daripada unsur sumber daya manusia.

2. Veithzal Rivai & Ella Jaufani Sagala (2009, hal 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 *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

3. **Sedarmayanti** (2016, hal. 37)

MSDM adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

4. **Henry Simamora** (2006, hal. 4)

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasadn pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

5. **Toni Setiawan** (2012, hal. 19)

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan organisasional baik individu maupun kolektif terhadap manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi dengan cara menghindari sebanyak mungkin perlakuan manusia sebagai aset, namun sebaliknya meningkatkan upaya perlakuan manusia sebagai *partner*.

Definisi-definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya

manusia di dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

B. Tujuan, Sasaran, dan Fungsi MSDM

1) Tujuan MSDM

Merujuk pada definisi di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Selanjutnya terdapat beberapa tujuan yang ditinjau dari sudut pandang yang berbeda.

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2) Sasaran MSDM

a. Perusahaan

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memberimanfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, program-program kepegawaian harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

b. Fungsional

Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia, dengan kegiatan bisnis perubahan-perubahannya. Oleh karena itu, pegawai dalam MSDM diharapkan adalah seorang yang memiliki pengetahuan luas mengenai lingkungan internal bisnis, dan lingkungan luar agar dapat melakukan program-program kepegawaian sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Sosial

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi atau perusahaan. Organisasi dalam lingkungan masyarakat dimaksudkan untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat atau meningkatkan kesejahteraannya. Kebijakan perusahaan untuk melakukan otomatisasi, mungkin tidak perlu ketika dianalisis lebih dalam karena mengakibatkan pengurangan lapangan kerja atau pemutusan hubungan kerja. Hal ini dapat

berdampak negatif pada organisasi dan kemungkinan-kemungkinan munculnya ketidakpuasan masyarakat, misalnya diungkapkan melalui unjuk rasa, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.

d. Individu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Motif pegawai untuk bekerja merupakan hal yang kompleks, misalnya motif untuk mendapatkan gaji guna memenuhi kebutuhan hidupnya, motif sosial, pengakuan, dan pertumbuhan diri. Untuk itu perusahaan harus memberikan kemungkinan untuk mencapainya. Bila hal ini tidak dipenuhi, jelas akan mengakibatkan rendahnya kepuasan karyawan, yang dalam jangka panjang akan membuat perusahaan menghadapi berbagai kendala dalam usaha mendapatkan dukungan yang optimal dari pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

C. Fungsi MSDM

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995, hal. 11) sebagai berikut.

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia

untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. *Performance Evaluation*

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer bertanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. *Compensation*

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para

manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku. Misalnya Upah Minimum Regional (UMR) dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu merestrukturisasi perusahaan dan

memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja atau demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk

meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerjadan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, serta penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini.

Hasilnya digunakan untuk menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

Selain itu juga, fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian.

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dilakukan sebelumnya.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi bertujuan sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif. Oleh sebab itu, dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing

3) Pengarahan (*Directing*)

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif, maka diperlukan adanya arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar biasanya pengarahan tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan

didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

b. Fungsi Operasional

1) Rekrutmen (*Recruitment*) menurut Schermerhorn (1997)

Rekrutmen (*recruitment*) adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilannya untuk memenuhi spesifikasi pekerjaan.

2) Pengembangan (*Development*) menurut Simamora (2006)

Pengembangan (*development*) sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi. Pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda. Pelatihan (*training*) terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan (*development*) biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual

atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan dengan lebih baik.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab.

4) Pengintegrasian (*Integration*)

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

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tercipta kerjasama yang panjang.

6) Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Rivai dan Sagala (2009, hal. 207) mengartikan bahwa pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja dan perusahaan yang dilakukan atas dorongan alasan disiplin, ekonomi, bisnis, atau alasan pribadi.

D. Pentingnya MSDM bagi Organisasi

Pentingnya MSDM dapat dinilai dan dilihat dari beberapa pendekatan berikut ini.

1) Pendekatan Politik

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengaitkannya dengan *raison d'etre* suatu negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat pula dari keyakinan yang semakin dalam di kalangan politisi bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh suatu negara dan bangsa adalah SDM nya. Pengamatan yang amat kasual saja tentang pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran berbagai pendapat negara di dunia yang meskipun memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin tekun, mau bekerja keras, dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya. Logikanya ialah bahwa negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam, dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan

yang didambakan oleh masyarakatnya. Akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik. Artinya sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga, akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya apabila digunakan oleh manusia, tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

2) Pendekatan Ekonomi

Pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan semakin meningkatnya pemahaman banyak orang terhadap manajemen SDM. Dikatakan demikian karena SDM sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

Persepsi yang keliru tentang peranan SDM dapat timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai jenis mesin yang canggih. Mesin dapat digunakan dalam kurun waktu

yang panjang. Bagi sebagian manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis sering lebih menarik karena berbagai pertimbangan, seperti: a) mesin tidak mengeluh; b) mesin tidak melawan perintah; c) mesin tidak mangkir dari tempat tugas; d) mesin tidak melancarkan pemogokan; e) mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lain; f) mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib; g) mesin tidak melakukan berbagai tindakan negatif.

Untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu diperlukan bahan mentah dan atau bahan baku. Suatu perusahaan pada umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah atau bahan baku tersebut, kecuali oleh perusahaan besar. Bahan-bahan tersebut biasanya dibelinya dari sumber-sumber lain. Untuk itu sudah barang tentu diperlukan pula biaya untuk pengangkutan, penyimpanan, dan pemrosesan. Dapat dipahami bila pimpinan perusahaan mengambil berbagai langkah guna memahami bahwa: a) bahan mentah atau bahan baku dibeli dengan harga yang serendah mungkin; b) pengangkutan yang paling murah tetapi paling aman; c) waktu penyimpanan yang sesingkat mungkin dengan menempuh cara yang paling aman; d) pemrosesan yang berlangsung sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan.

Cara berpikir manajer tidak mustahil dipengaruhi pula secara dominan oleh pasaran barang atau jasa yang dihasilkan. Orientasi demikian memang benar karena melalui

penguasaan pangsa pasar tertentu barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan keuntungan yang merupakan motif bagi keberadaan organisasi dan sebagai salah satu adanya kepercayaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan yang menghasilkannya. Menciptakan teknik metode, mekanisme, dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karena manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan kegiatan pengembangan sistem. Salah satu sistem yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Perannya yang utama adalah sebagai “peraturan permainan” yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam, biasanya prosedur kerja mengatur berbagai hal, seperti : a) pola pengambilan keputusan; b) pola koordinasi; c) pola pendelegasian wewenang; d) jalur dan saluran pertanggungjawaban; e) pola hubungan kerja, baik secara vertikal maupun horizontal; f) pola format frekuensi; g) mekanisme pemecahan masalah; h) interaksi dengan pihak-pihak eksternal; i) dan hal-hal lain yang dipandang perlu.

Disamping prosedur kerja yang bersifat umum tersebut di atas, biasanya disusun dan ditetapkan pula mekanisme dan prosedur kerja yang menyangkut bidang-bidang fungsional dalam organisasi. Bagi suatu instansi dilingkungan pemerintahan, misalnya: kepegawaian, tender proyek dan lain sebagainya. Akan tetapi harus segera ditekankan bahwa

terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapi dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat, meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat prosedur, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif itu, antara lain adalah : a) lancarnya koordinasi; b) tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi; c) terbinanya hubungan kerja yang serasi; d) kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang; e) terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan; f) lancarnya proses pengambilan keputusan; g) terjaminnya keseimbangan antara hak dan kewajiban para anggota organisasi.

3) Pendekatan Hukum

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para anggotanyalah yang dirugikan. Disinilah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

4) Pendekatan Sosio-Kultural

Pemahaman tentang besarnya perhatian berbagai pihak terhadap manajemen SDM juga memerlukan pendekatan sosio-kultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia.

Alasannya ialah karena meskipun benar bahwa teori manajemen, termasuk manajemen SDM, bersifat universal, penerapannya tidak pernah bebas nilai. Nilai-nilai sosial budaya menentukan yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya. Meskipun demikian, suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan ialah bahwa sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Akan tetapi biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, tidak boleh menyimpang dari nilai-nilai sosial yang berlaku.

Berbagai perbedaan dapat timbul sebagai akibat berbagai faktor seperti: a) sejarah organisasi, b) dasar filsafat pembentukan organisasi, c) filsafat hidup pendiri organisasi, d) jenis kegiatan organisasi, e) konfigurasi para anggotanya, f) para “*stakeholders*” yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi, g) barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa norma-norma sosio-kultural yang berlaku di masyarakat luas dan teori yang sudah diakui secara universal perlu diperhitungkan dalam menumbuhkan dan memelihara kultur organisasi yang bersangkutan.

5) Pendekatan Administratif

Salah satu ciri yang menonjol dari abad sekarang ini ialah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apa pun yang telah dicapai oleh umat manusia, seperti kemampuan menjelajahi angkasa luar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang semakin tinggi, komunikasi dengan berbagai sarana yang amat canggih, banyaknya peningkatan taraf hidup setiap orang, pemahaman yang semakin mendalam tentang kehidupan di dasar laut, wahana angkutan yang semakin cepat dan nyaman sehingga bumi ini terasa seolah-olah makin kecil. Semuanya itu dicapai dengan pemanfaatan organisasi. Dengan perkataan lain, apakah orang berbicara tentang politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan berbagai segi kehidupan dan penghidupan lainnya, semuanya tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal, yaitu sebagai berikut.

- a) Sumber daya, dana, sarana, dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi.

- b) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan.
- c) Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan.
- d) Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

6) Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia. Dilihat sepintas lalu, dampak tersebut dapat dikatakan bersifat negatif. Kesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagai hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada berkurangnya kesempatan kerja, karena semakin banyak kegiatan yang tadinya dilakukan oleh manusia "diambil alih" oleh berbagai jenis mesin. Kegiatan produksi dalam suatu organisasi niaga, misalnya dapat mengalami empat tahap perkembangan, yaitu pelaksanaan kegiatan secara manual, mekanisasi, otomasi, dan robotisasi. Perkembangan dari satu tahap ke tahap berikutnya menunjukkan semakin besarnya peranan manusia. Artinya, pada tahap mekanisasi, intervisasi manusia dalam proses produksi masih cukup besar. Pada tahap otomatisasi intensitas intervensi tersebut tampak semakin berkurang. Pada tahap robotisasi peranan manusia dapat dikatakan menjadi sangat minim. Hal demikian tampak sangat jelas dalam pekerjaan perakitan.

Semua orang sepakat bahwa harus dicari jalan keluar dari situasi dilematik demikian. Hal tersebut sebenarnya mudah dilakukan, namun caranya belum disepakati. Mempertemukan dua pihak yang seolah-olah menganut dua pandangan yang berlawanan memang tidaklah mudah, tetapi tidak mustahil bahkan merupakan suatu keharusan. Titik tolaknya ialah dengan cara menemukan titik-titik persamaan pandangan. Baik yang menganut pandangan pemanfaatan teknologi secara maksimal maupun yang lebih menonjolkan pemanfaatan sumber daya manusia sama-sama memiliki pendapat berikut ini.

- 1) Pertumbuhan ekonomi yang wajar mutlak perlu diusahakan bersama.
 - (a) Para pemilik modal wajar mengharapkan modalnya kembali dengan cara-cara yang wajar pula.
 - (b) Tingkat pengangguran harus ditekan hingga serendah mungkin.
- 2) Kemajuan di bidang teknologi harus dimanfaatkan, kemajuan di bidang teknologi harus diabdikan kepada kepentingan manusia bukan sebaliknya.

Dengan demikian, jelas bahwa penentuan pilihan seyogianya tidak didasarkan pada pendekatan yang dikotomik dan tidak pula didasarkan pada pandangan "hitam atau putih". Artinya, pilihan bukan dalam arti pemanfaatan kemajuan teknologi semaksimal mungkin dengan

mengorbankan sumber daya manusia, tetapi juga tidak dengan mengabaikan sama sekali perkembangan teknologi.

SDM merupakan sumber daya penggerak aktivitas organisasi, akan tetapi SDM dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi. Peran MSDM harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan organisasi. SDM mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi atau yang mungkin muncul di kemudian hari.

BAB IIV

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:5) mendefinisikan: “Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirement and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization”.

(Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi).

Selanjutnya Milkovich dan Paul C, Nystrom dalam Mangkunegara (2011:5) mendefinisikan bahwa: *“Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of firm ensures that is has the right number of people and the right places, at the economically most useful”.*

(Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasan, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis).

Sejalan dengan pendapat di atas, Sedarmayanti mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan dalam rangka mengantisipasi permintaan atau

kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang dengan memperhatikan persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia, serta rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Oleh karenanya, kegiatan perencanaan sumber daya manusia dapat diakumulasi dalam tiga aspek yakni sebagai berikut.

1. Meramalkan secara sistematis tuntutan kebutuhan karyawan dan persediaan karyawan di masa yang akan datang;
2. Mengembangkan rencana pengembangan karyawan yang menunjang strategi organisasi yang ada melalui pengisian lowongan kerja secara proaktif;
3. Mengidentifikasi kebutuhan karyawan jangka pendek dan jangka panjang.

B. Kepentingan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat tiga kepentingan dalam hal perencanaan sumber daya manusia yakni: kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

1. Kepentingan individu

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu karyawan/aparatur, karena dapat membantu meningkatkan potensinya. Begitu pula keputusan karyawan/aparatur dapat dicapai melalui perencanaan karir.

2. Kepentingan organisasi

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon karyawan/aparatur yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia dapat dipersiapkan calon-calon karyawan/aparatur yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang.

3. Kepentingan nasional

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena karyawan/aparatur yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara umum terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat diperoleh dari perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai & Sagala (2009:43) yakni sebagai berikut:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia

Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Hal ini wajar, jika seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan. Ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Ini berarti bahwa perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi: a) jumlah karyawan/aparatur yang ada, b) berbagai kualifikasinya, c) masa kerja masing-masing karyawan/aparatur, d) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti, e) bakat yang masih perlu dikembangkan, f) minat karyawan/aparatur terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya.

2. Meningkatkan efektivitas kerja

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Standar Operating Prosedur (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua system telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi

organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Meningkatkan produktivitas

Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

4. Menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas aru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.

5. Mengembangkan informasi ketenagakerjaan

Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang

memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Kesadaran pentingnya systeminformasi SDM yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan meliputi: a) jumlah SDM yang dimiliki, b) status perkawinan dan jumlah tanggungan, c) masa kerja, d) pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus, e) prestasi kerja yang pernah diraih, f) penghargaan yang dimiliki, g) pengalaman jabatan, h) penghasilan, i) jumlah keluarga, j) kesehatan karyawan, k) jabatan yang pernah dipangku, l) tangga karir yang telah dinaiki, m) keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan, n) informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.

6. Merencanakan tenaga kerja yang sesuai dengan analisis situasi pasar

Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perenanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: a) permintaan pemakai tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya, b) jumlah pencari pekerjaan

- beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji, dsb. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut
7. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang realistik.
 8. Mengetahui pasar tenaga kerja
Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima dalam organisasi. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
 9. Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia
Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan SDM di organisasi. Adanya data lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

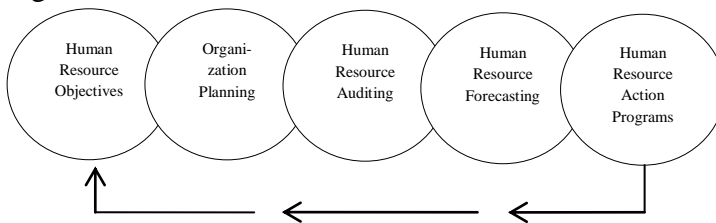
Dengan demikian, jelaslah bahwa perencanaan sumber daya manusia mutlak diperlukan karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang memiliki unsur ketidakpastian serta keterbatasan sumber daya dan SDM yang dimiliki. Keterbatasan ini mengharuskan sumber dana, sumber daya, dan sumber daya manusia direncanakan dan digunakan sebaik-baiknya agar diperoleh manfaat yang maksimal. Selain itu, melalui perencanaan sumber daya manusia organisasi dapat mengoptimalkan SDM yang ada sebaik mungkin sehingga efisiensi, efektivitas, serta produktivitas organisasi dapat ditingkatkan demikian pula dengan SDMnya.

D. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat 4 (empat) model perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:11-18) seperti di bawah ini.

1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula

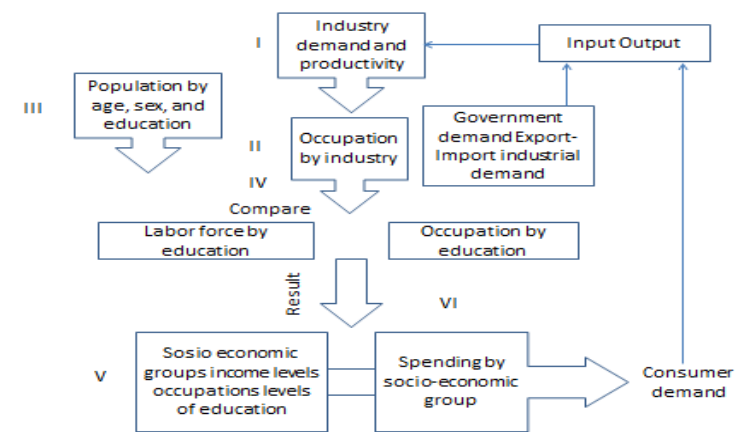
Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1 Model Sistem Perencanaan SDM

2. Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battele

Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio-ekonomi yang besar. Untuk lebih jelasnya aktivitas model tersebut dapat diperhatikan pada bagan 4.2.

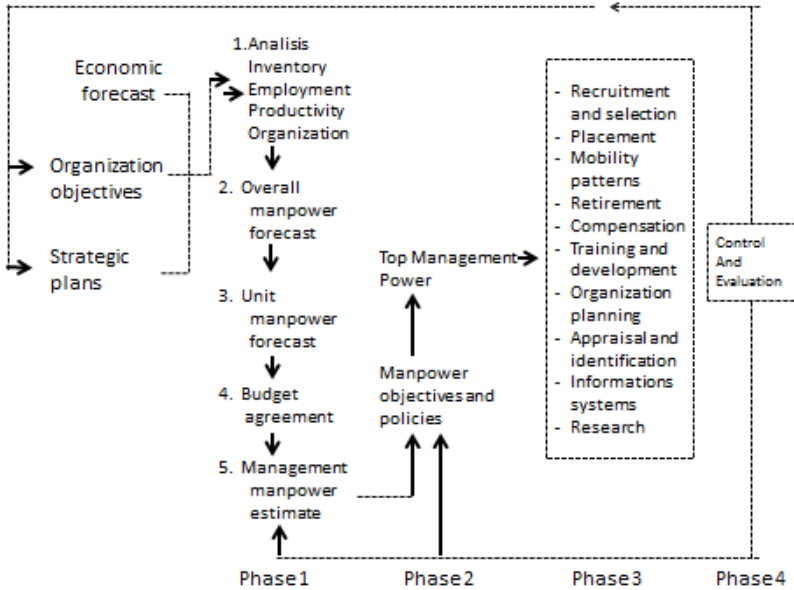


Sumber: George S. Odiorne, 1982:17

Gambar 4.2 Model Sosio-Ekonomik Battele
Sumber: George S Odiorne, 1982:17 dalam Mangkunegara (2011)

3. Model Perencanaan SDM dari Vetter

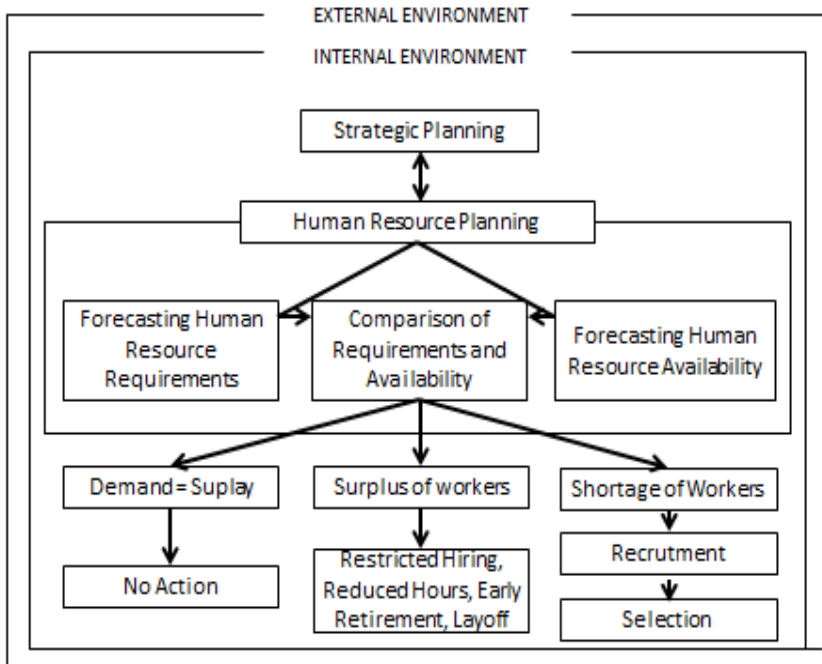
Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 Model Vetter
 Sumber: Mangkunegara (2011)

4. Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe

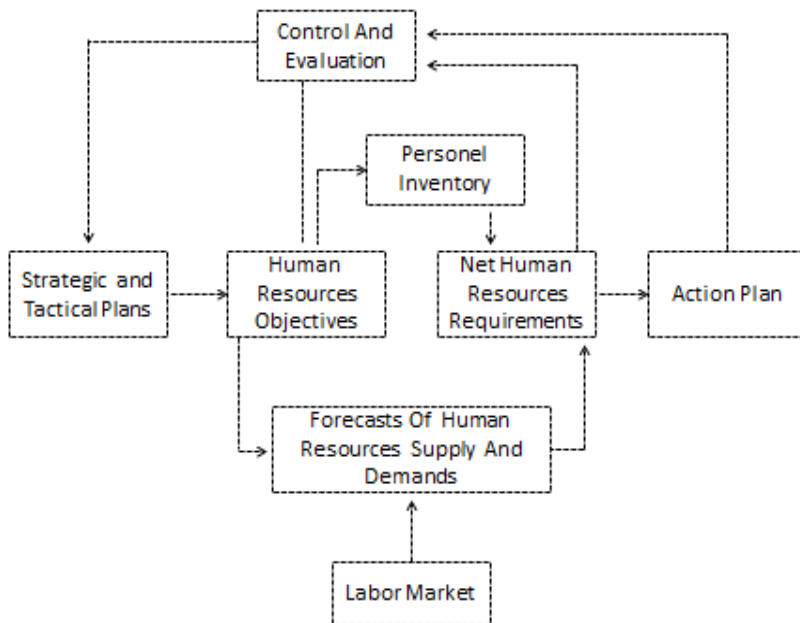
Model ini menggunakan perencanaan strategik yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM tersebut mencakup memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM, dan kekurangan SDM), serta perhitungan ketersediaan SDM dalam perusahaan. Untuk jelasnya perhatikan gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 4.4 **R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe**
 Sumber: Mangkunegara (2011)

5. Model Perencanaan SDM dari Wayne Cascio

Model perencanaan SDM ini adanya integrasi antara perencanaan strategik dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut.



Sumber: Wayne F. Cascio(1990:164

Gambar 4.5 Model Perencanaan SDM Wayne Casgo

BAB V

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pelatihan SDM

Pelatihan merupakan sarana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan global. Berkaitan dengan hal ini, maka pelatihan merupakan bentuk fundamental karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan ini sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang (Zainal, Veitzal, Basalama, & Muhamad, 2014). Berikut ini beberapa konsep pelatihan menurut pandangan para ahli.

- 1) *“Training in the behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpersonal relationships in the organization, and enhanced executive*

adjustment to the context of his total environment” (Scott) dalam Sedarmayanti 2016:187.

- 2) Pelatihan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai & Sagala, 2009).
- 3) Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya (Rivai & Sagala, 2009).
- 4) Pelatihan (*training*) adalah suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2003).
- 5) Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2006)
- 6) Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan (Pasal 1 ayat 9 UU no. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan).

7) Pelatihan adalah proses seseorang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional (Mathis & John, 2006).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat dijelaskan bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran berikut yang dapat diterapkan.

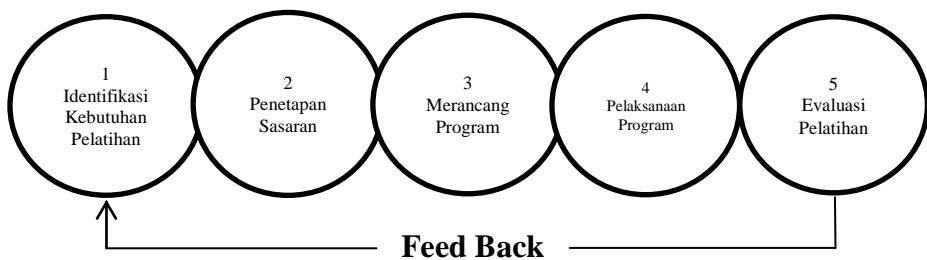
- 1) Pihak yang diberikan pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar.
- 2) *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar.
- 3) Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat.
- 4) Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan.
- 5) Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
- 6) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Saat ini, pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti bahwa melakukan pendekatan terintegrasi dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. Melakukan pendekatan manajemen kinerja berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diinginkan pengusaha

untuk diberikan oleh setiap karyawan agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi untuk mendapatkan keuntungan darinya. Berkaitan dengan kemampuan, yang dibutuhkan oleh peserta antara lain: bacaan yang disyaratkan, keterampilan menulis, matematika, serta persyaratan tingkat pendidikan, inteligensi, dan pengetahuan dasar.

Berikut ini digambarkan model konsep pelatihan menurut konsep tradisional dan konsep sistem, yaitu sebagai berikut.

1) Pelatihan, Konsep Tradisional



Gambar 5.1 Konsep Pelatihan Tradisional
(Rivai & Sagala, 2009)

2). Pelatihan, Konsep Sistem



Gambar 5.2 Konsep Pelatihan Sistem
(Rivai & Sagala, 2009)

2. Sasaran Pelatihan

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam hal-hal berikut ini.

- 1) Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, dan sarana pelatihan.
- 2) Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan.
- 3) Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
- 4) Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
- 5) Memudahkan penilaian hasil program pelatihan.
- 6) Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan yang dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Kategori *psikomotorik*, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
- 2) Kategori *afektif*, meliputi perasaan, nilai, dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.

3) Kategori *kognitif*, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

Pada dasarnya pelatihan mencakup beberapa aspek dari ketiga kategori di atas, sebagai contoh untuk mencapai tingkat psikomotorik tertentu diperlukan belajar pada kategori afektif dan kognitif. Demikian pula halnya pada aspek kognitif menjadi perhatian utama, belajar pada kategori psikomotorik dan afektif turut berperan.

Selain itu, menurut Rivai & Sagala (2009, hal. 216) jenis sasaran pelatihan berbeda-beda, sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran. Berikut ini jenis-jenis sasaran pelatihan.

1) Berdasarkan Tingkatannya

- a. Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
- b. Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

2) Berdasarkan Kontennya

- a) Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: mendemonstrasikan cara menggunakan program *Microsoft word*).
- b) Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: prosedur mengaktifkan komputer).
- c) Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: peserta mampu menggunakan komputer).

3. Manfaat Pelatihan

Manfaat untuk Karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

- g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
- i) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- k) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

Manfaat untuk Perusahaan

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c) Memperbaiki moral SDM.
- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h) Membantu pengembangan perusahaan.
- i) Belajar dari peserta.
- j) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- k) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.

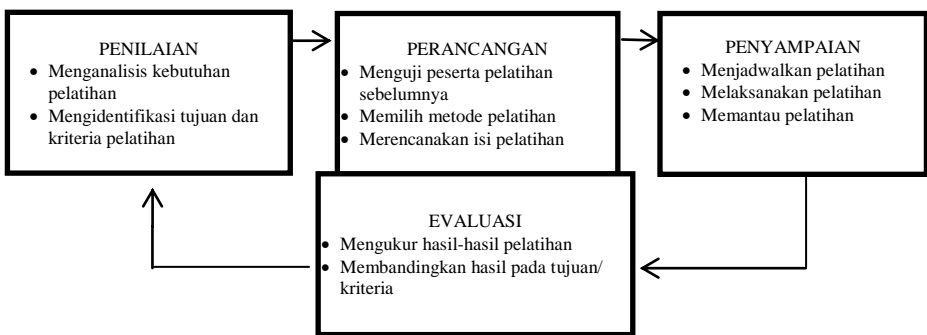
- l) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- m) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- n) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- o) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
- p) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.
- q) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- r) Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.
- s) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- t) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- u) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- v) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- w) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- x) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

Manfaat dalam Hubungan SDM, Intra dan Antar grup, serta Pelaksanaan Kebijakan

- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.

- b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
- d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
- e) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- f) Membantu kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- g) Meningkatkan kualitas moral.
- h) Membangun kohesivitas dalam kelompok.
- i) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- j) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Proses pelatihan menurut (Mathis & John, 2006) menggunakan tahapan sebagaimana gambar 5.3 berikut ini.



Gambar 5.3 Proses Training

4. Metode Pelatihan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi. Berikut ini beberapa metode pelatihan yang dikemukakan oleh (Rivai & Sagala, 2009).

a. *On The Job Training*

On the job training atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Salah satu pendekatan *on the job training* yang sistematis adalah *job instruction training*. Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisordan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

On the job training mencakup beberapa langkah berikut ini.

- 1) Peserta menerima penjelasan tentang pekerjaan, tujuan, dan hasil capaiannya dengan tekanan pada relevansi pelatihan.
- 2) Kemudian pelatih menunjukkan pekerjaan untuk memberi contoh pada peserta. Karena peserta diberi petunjuk pekerjaan, maka pekerjaan pada pelatihan ditransfer kepada pekerja.
- 3) Kemudian pekerja diberi kesempatan meniru contoh pelatih. Demonstrasi si pelatih dan latihan peserta

diulang-ulang sampai pekerjaan dikuasai dengan baik oleh peserta.

- 4) Demonstrasi dan latihan yang berulang memberikan peluang dan umpan balik.
- 5) Akhirnya, pekerja melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan, tetapi pelatih dapat saja mengunjungi peserta untuk melihat kemungkinan adanya pertanyaan.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*cross-train*) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampangan atau terjadi pengunduran diri.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Latihan sama dengan magang karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Banyak perusahaan memakai modal latihan karena kurang resmi dibandingkan magang. Latihan ditangani oleh supervisor atau manajer dan bukan departemen SDM. Kadang-kadang manajer atau profesional lain berminat dan berperan sebagai

mentor, memberikan keterampilan dan nasihat dalam karir sekaligus.

d. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer, dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

Televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah. Material organisasi yang bermakna menjadi kekuatannya, bersamaan dengan minat *audience*. Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

e. Pelatihan *Vestibule*

Beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule* untuk menghindari gangguan operasional rutin akibat pembelajaran. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Idealnya mereka harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual. Karenanya, cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

g. Case Study

Case study (metode kasus) adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan itu sendiri atau perusahaan lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang diambil dalam keadaan seperti itu. Di samping mempelajari dari kasus tersebut, peserta dapat mengembangkan keahlian-keahlian dalam pengambilan keputusan.

h. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama

dengan *vestibule training*, hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat instan dalam suatu kinerja. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

i. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila para karyawan itu tersebar secara geografis atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi secara singkat saja. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah. Pembaca diarahkan untuk mengkaji kembali materi tersebut. Tentu saja display program komputer dapat mengganti *booklet* tercetak.

j. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan.

k. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari dalam atau luar perusahaan). *Action learning* fokus pada proses mempelajari perilaku baru, sedangkan pemberian materi dan presentasi video diarahkan pada pengetahuan dan menjalankan peranan dan sensitivitas pelatihan terhadap perasaan.

l. *Role Playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap masing-masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan perannya sebaik mungkin.

m. *In-basket Technique*

Melalui metode *In-basket Technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer dan daftar telpon. Hal-hal penting

dan mendesak seperti posisi persediaan yang menipis, komplain dari pelanggan, permintaan laporan dari atasan, digabung dengan kegiatan bisnis rutin. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan, dan prioritas pengambilan keputusan.

n. *Management Games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

o. *Behavior Modeling*

Behavior modeling adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari *behavior modeling* adalah belajar melalui observasi atau imajinasi. *Modeling* sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar sehingga pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh, sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah. Sifat mendasar dari *modeling* adalah bahwa suatu proses belajar itu terjadi bukan melalui pengalaman aktual, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. *Modeling* adalah suatu *vicarious process* atau proses yang seolah-olah mengalami sendiri,

yang merupakan kegiatan berbagi pengalaman dengan orang lain melalui proses imajinasi atau partisipasi simpatik.

p. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

5. Mengevaluasi Usaha Pelatihan

Pada dasarnya ada tiga hal yang dapat diukur dalam program pelatihan. Pertama, reaksi partisipan terhadap program. Kedua, apa yang dipelajari peserta dari program tersebut. Ketiga, perubahan perilaku mereka pada pekerjaan sebagai hasil dari program tersebut.

Namun, terdapat dua permasalahan dasar yang harus dibahas saat mengevaluasi program pelatihan. Pertama, merencanakan studi evaluasi dan khususnya apakah menggunakan eksperimentasi yang terkendali. Kedua, apa yang seharusnya kita ukur. Oleh karena itu sebelum melaksanakan pelatihan perlu adanya tahapan persiapan yaitu sebagai berikut.

a) Merencanakan Studi

Dalam mengevaluasi program pelatihan, pertanyaan yang timbul tidak hanya apa yang harus diukur, tapi juga bagaimana merencanakan studi evaluasinya. Perencanaan urutan waktu (*time series*) adalah salah satu pilihan.

Eksperimen terkendali adalah pilihan kedua dan secara kaku adalah proses evaluasi atas pilihan.

Sebuah eksperimen terkendali menggunakan satu kelompok yang mendapat pelatihan dan satu kelompok pengendali yang tidak menerima pelatihan. Data (misalnya, untuk kuantitas penjualan atau kualitas rancangan web) diperoleh dari sebelum dan sesudah kelompok itu diberikan pelatihan, demikian juga untuk kelompok pengendali data diambil dalam satu periode kerja. Hal ini memungkinkan untuk menentukan apakah perubahan prestasi dalam kelompok yang mendapatkan pelatihan melebihi daripada perubahan seluruh organisasi seperti kenaikan gaji yang akan memengaruhi karyawan dalam kedua kelompok itu secara adil.

b) Efek pelatihan yang diukur

Anda dapat mengukur empat kategori dasar dari hasil pelatihan yaitu sebagai berikut.

- 1) *Reaksi*. Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program ini. Apakah mereka menyukai program ini? Apakah menurut mereka hal itu berharga?
- 2) *Pembelajaran*. Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- 3) *Perilaku*. Tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut.

- 4) *Hasil*. Yang terpenting adalah menanyakan hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya? Apakah jumlah keluhan pelanggan tentang karyawan menurun? Apakah persentase telpon yang dijawab dengan salam yang diperlukan meningkat?
- 5) Reaksi belajar dan perilaku adalah penting. Tetapi bila program itu tidak memberikan hasil, ia tidak mencapai sasarnya. Bila demikian, mungkin masalahnya terletak pada programnya. Tetapi ingatlah bahwa hasilnya dapat buruk karena sejak awal masalahnya tidak dapat dipecahkan dengan pelatihan.

B. Pengembangan SDM

Pengembangan pegawai merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih fokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Sedangkan Mathis dan John (2006) mengemukakan bahwa pengembangan (*development*) adalah

usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani berbagai tugas serta meningkatkan kapabilitas di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sesuai menurut mereka dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Di samping itu, dijelaskan Sedarmayanti (2016) bahwa pengembangan pegawai adalah fokus pada menciptakan organisasi pembelajaran yaitu didalamnya menciptakan organisasi pembelajaran mengelola pengetahuan secara sistematis. Dengan kegiatan pengembangan pegawai tersebut, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Pengetahuan berkaitan erat dengan kecerdasan dan intelektual para pegawai. Mengembangkan pengetahuan para pegawai berarti meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya, menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011) bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum. Pengembangan SDM juga mengenal pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Meningkatnya manfaat

mengenai kemampuan dipekerjakan di dalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan SDM (Sedarmayanti, 2016). Pendapat tersebut menunjukkan antara lain bahwa pengembangan SDM bertujuan menciptakan organisasi belajar (*learning organization*) serta pengembangan lingkungan. *Learning organization* dimaksudkan bahwa suatu organisasi yang anggota-anggotanya mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan hasil yang optimal atau dengan kata lain bahwa organisasi belajar merupakan organisasi yang dengan cepat dapat menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan eksternalnya, tetapi juga kuat integrasi internalnya. Kecepatan menyesuaikan diri dan peka terhadap lingkungan merupakan ciri SDM yang mempunyai kompetensi, wawasan, dan motivasi yang berkesinambungan. Sedangkan kekuatan integrasi internalnya adalah organisasi yang memiliki individu-individu dalam tim yang produktif dan berkualitas tinggi. Guna menghadapi perubahan-perubahan tersebut, organisasi harus melakukan penyesuaian dan inovasi sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Merujuk pada definisi tersebut dapat dimaknai bahwa strategi pengembangan sumber daya aparatur desa merupakan cara yang dilakukan untuk mengembangkan aparatur desa melalui proses pendidikan dan latihan baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang yang mempelajari pengetahuan konseptual, teoritis, dan aplikatif untuk mencapai tujuan yang

diharapkan yakni terselenggaranya pemerintahan yang efektif. Definisi ini memberikan penegasan bahwa untuk mewujudkan terselenggaranya pemerintahan desa yang efektif, butuh aparatur desa yang profesional dalam menjalankan tugas. Hal ini sebagaimana amanah Undang-Undang No.6 tahun 2014 tentang desa yang menegaskan bahwa salah satu asas yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa adalah asas profesional. Oleh karena itu, kepala desa yang dibantu oleh aparatur desa harus menjadi aparatur yang mampu dan profesional dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Selanjutnya, aparatur desa/perangkat desa adalah semua unsur yang terlibat di dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, yang terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kepala urusan, dan kepala dusun. Selanjutnya aparatur desa didefinisikan sebagai pamong desa yang bertugas menjaga kelancaran administrasi desa dan menggunakan sumber daya manusia di desa seperti kades, sekdes, kaur/kasi, kadus, dan kepala adat. Peran para aparatur desa sangat strategis karena langsung bersentuhan dengan masyarakat. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Yikuwa (2013) bahwa aparat pemerintah desa sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pembangunan desa memiliki arti dan peranan yang sangat strategis. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas aparat pemerintah desa dapat ditentukan melalui peningkatan sumber daya manusia, melalui tingkat pendidikan,

pelaksanaan administrasi pemerintahan kampung, serta peningkatan kualitas melalui tugas pelayanan publik.

Berdasarkan definisi yang telah dituliskan di atas, maka dapat dioperasionalkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur desa adalah penyiapan individu aparatur desa untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan dimaksud berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan aparatur desa untuk menunaikan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih fokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi.

2. Tujuan Pengembangan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa organisasi tidak akan berfungsi dengan baik tanpa manusia. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa manusia sangat penting bagi organisasi. Sebagai salah satu asset yang sangat menentukan dalam operasional kegiatan organisasi, maka manusia (SDM) perlu dikembangkan. Simamora (2006) menegaskan bahwa tujuan pengembangan SDM yakni: 1) memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan; 2) memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi; 3) mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi lebih kompeten; 4) membantu memecahkan persoalan operasional; 5) mempersiapkan karyawan untuk promosi; dan 6) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selanjutnya Mangkunegara (2011) mengemukakan pula bahwatujuan pengembangan sumber daya manusia antara lain: 1) meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi; 2) meningkatkan produktivitas kerja; 3) meningkatkan kualitas kerja; 4) meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia; 5) meningkatkan sikap moral dan semangat kerja; 6) meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal; 7) meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja; 8) menghindarkan keusangan; dan 9) meningkatkan perkembangan pribadi.

Lebih lanjut lagi Sedarmayanti (2016) mengemukakan bahwapengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungannya yaitu karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, dan individu.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa dalam pengembangan aparatur lebih menitikberatkan pada pengembangan modal intelektual serta mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, serta individu. Pembelajaran organisasi (*learning organization*), *team learning* serta *individual learning* pada prinsipnya menekankan bahwa baik organisasi, tim, maupun individu dituntut untuk senantiasa

mengembangkan pengetahuan, keahlian atau kemampuan serta keterampilannya dalam upaya memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011) menyebutkan bahwa ada delapan tujuan pengembangan pegawai/aparatur yaitu: 1) *productivity* (dicapainya produktivitas pegawai dan organisasi), 2) *quality* (meningkatkan kualitas produksi), 3) *human resources planning* (melaksanakan perencanaan SDM), 4) moral (meningkatkan semangat dan tanggung jawab pegawai, 5) *indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung), 6) *health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik), 7) *obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan pegawai), dan 8) *personal growth* (pertumbuhan kemampuan personal secara individual pegawai).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia khususnya pegawai dalam suatu organisasi tidak terkecuali pula organisasi pemerintahan. Investasi di dalam pengembangan pegawai/aparatur merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari pegawai. Hal ini sejalan pula dengan pendapat Heidrachman *et.al* (1997:74) dalam Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa:

“Tujuan pengembangan pegawai/aparatur adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki

pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya”.

Dijelaskan pula bahwa peran pegawai (*human capital*) yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi. Lebih lanjut Heidrachman (1997:74) dalam Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang memengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya (lebih-lebih karyawan baru) akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu, dan faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini, akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan karyawan harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan dengan sukses.

Untuk mencapai tujuan sebagaimana tersebut di atas, maka perlu memperhatikan berbagai faktor penting dalam rangka melakukan pengembangan SDM seperti: perbedaan individu, hubungan dengan analisis jabatan, motivasi, partisipasi aktif, seleksi peserta, seleksi instruktur, dan metode pelatihan dan pengembangan (Mangkunegara, 2011:52).

3. Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM

Goldstein dan Buxton (1982) dalam Mangkunegara (2011, hal. 53) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pengembangan yaitu: *organizational analysis, job or task analysis, and person analysis*. *Pertama*, Analisis organisasi menurut Wexley & Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu diperhatikan pertanyaan "*Where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization?*". Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu, analisis organisasi dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai. *Kedua*, analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program pelatihan analisis *job* dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan. *Ketiga*, analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja ada *job*-nya. Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

Pengembangan dimulai dari rencana-rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan, dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan yang akan datang. Selain itu,

perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi, dan pemindahan. Selain itu, perencanaan SDM membantu menyebutkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang dan perkembangan yang dibutuhkan agar orang-orang dapat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

C. Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan menurut Rivai & Sagala, 2013: 221-225 adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Kebutuhan

Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan. Untuk itu ada enam langkah sistematis untuk mengetahui/menilai kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*), yaitu sebagai berikut.

- a) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA.
- b) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan.
- c) Mengukur instrument untuk mengukur kemampuan kerja.
- d) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.

- e) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
- f) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Dengan demikian, melalui penilaian kebutuhan dapat diketahui masalah dan tantangan masa depan yang harus dihadapi perusahaan dengan pelatihan dan pengembangan.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.

3. Materi Program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang

diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Apapun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan.

4. Prinsip Pembelajaran

Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guideline* (pedoman) dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut. Prinsip-prinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan, dan umpan balik.

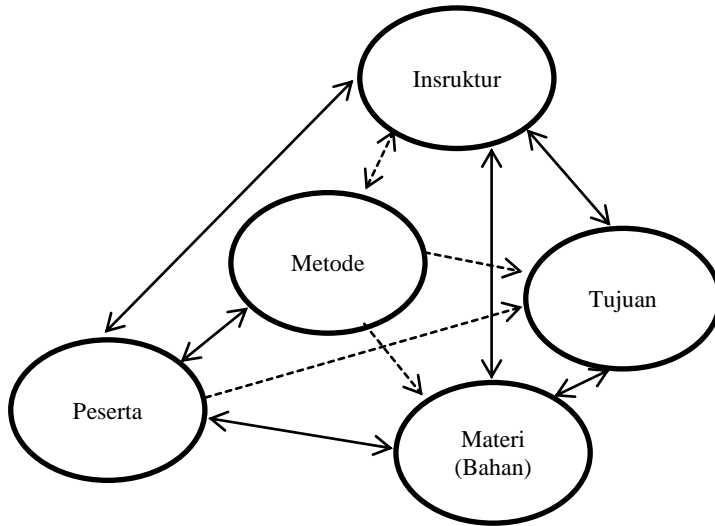
Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor sebagai berikut.

- a) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya)
- b) Materi program yang dibutuhkan
- c) Prinsip-prinsip pembelajaran
- d) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

D. Faktor-faktor yang Berperan dalam Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan, terdapat beberapa faktor yang berperan yaitu: instruktur, peserta,

materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Keterkaitan antar faktor yang berperan dalam pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan seperti berikut ini.



Gambar 5.4 Faktor yang Berperan dalam Pelatihan

(Rivai & Sagala, 2009, hal. 226)

BAB VI

REPOSITIONING DALAM PENGEMBANGAN SDM

A. *Repositioning* Peran SDM

Repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses *repositioning* terdiri dari dua aspek menurut Rivai dkk. (2014:79) yaitu sebagai berikut.

1. Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
2. Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

Upaya *repositioning* ditujukan untuk mengubah pemahaman peran SDM: *command to coordination* dan manajer dapat memakai dua pendekatan, yakni sebagai berikut.

- a) *A climate well being: employees that practices in selection, training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positive fully spoil over to customer.*

b) *A climate for sense: employees of superior support like as: research & development and cooperative support that influence service quality is a care wide and faithfully its debugging.*

Berdasarkan pendekatan tersebut manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses *repositioning* menyangkut perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Menyimak uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin *survive* dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan *repositioning* peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM.

B. *Repositioning* Perilaku SDM

Yang perlu dibahas pada hal ini adalah hubungan strategikompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model manajemen SDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.
3. Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat pada uraian berikut.

a. Strategi Inovasi

Perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk bereksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

b. Strategi Kualitas

Perlu didukung dengan profil perilaku karyawan yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil resiko dan cukup komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat *output* yang sama atau standar.

c. Strategi pengurangan biaya

Diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas *output* lebih tinggi, kurang berani menanggung resiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang *part time*, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

C. *Repositioning* Kompetensi SDM

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusiawi. Upaya *Repositioning* kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya, kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Executives)*.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feedback or action, promote for work, profit sharing, and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM. Dengan adanya

kecenderungan tersebut, maka peran SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi SDM memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Maka terkait dengan peran strategis SDM ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Berbagai kompetensi atau keahlian dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer (*People related business issues*). Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.6.1 Tipe Pengelolaan Kompetensi

Bidang	Elemen Penting
Kompetensi Tenaga Kerja Diversitas Angkatan Kerja Dukungan Keunggulan Globalisasi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis <i>input</i> dan <i>output</i> Ras, Jenis kelamin, umur dan bahasa <i>Customer values</i> dan kompetensi manajerial <i>Expatriate</i> , Standarisasi SDM Internasional

Untuk jelasnya tipe pengelolaan kompetensi sebagaimana tabel 1 di atas dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. **Pengelolaan Kompetensi Tenaga Kerja**

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi SDM seperti kompetensi transformasional, kompetensi berbasis input, dan kompetensi berbasis *output*.

Kompetensi berbasis input: lebih menekankan pada *manager-strategy-fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi dalam bentuk integrasi SDM.

Kompetensi transformasional: lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama, dan saling percaya.

Kompetensi berbasis output: lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan positif dengan para *stakeholder*.

2. **Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja**

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan SDM satu sama lain diantaranya menyangkut ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa. Tetapi ada juga yang melihat bahwa diversitas ini meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya paket pelatihan bagi manajer dengan topik terkait.

3. Pengelolaan Dukungan Keunggulan

Merupakan upaya yang membuat staf SDM dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih, dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan SDM atau dapat juga dikatakan bahwa pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik, dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (*customer values*). Tambahan kompetensi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan

4. Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja

Merupakan upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap globalisasi dalam praktek bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan globalisasi yang perlu diketahui, misalnya meliputi pemahaman tentang *expatriate*, kebijakan SDM negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional, dan diversitas SDM.

D. Implikasi *Repositioning* Peran SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari *repositioning* adalah sebagai berikut.

1. *Business person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM, dan fungsi lainnya.
2. *Shaper of change* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. *Consultant to organization or partner to line* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan, dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategis.
5. *Talent manager* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja, dan intelijen komputer.
6. *Asset manager dan cost controller* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan

kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut.

1. Menjadi *partner* manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
4. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Untuk menunjang proses *repositioning* peran SDM, dapat menggunakan beberapa upaya *customerizing* peran SDM sebagai pertimbangan yaitu sebagai berikut.

1. Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah *time*

- and money management, motivating, quality work of life, and competency.*
2. Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah *people is most important factor*.
 3. Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf SDM. Kuncinya adalah *the right man on right jobs*.
 4. Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Berdasarkan pada empat faktor *customerization* di atas maka organisasi akan dapat melakukan *repositioning* divisi SDM yang akan meliputi *peran baru, hubungan baru, cara berpikir, dan cara kerja baru manajer lini dan manajer SDM*. Kemudian proses *repositioning* selanjutnya dihasilkan divisi SDM baru yang terdiri dari para staf SDM yang peduli terhadap isu bisnis, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok, dan memiliki tipe perencanaan *bottom-up*. Peran baru manajer SDM diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional. Karena pada dasarnya eksekutif SDM dapat menjadi agen perubahan organisasi yang handal.

E. Pencapaian Peran Strategi SDM

Peran strategis SDM sebagai *outcome* proses *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis. Hal ini berarti pencapaian peran strategi SDM sudah selangkahnya dimulai dari analisis kompetensi SDM dan perilaku SDM. Pencapaian peran strategis SDM dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yang meliputi *connecting role*, *enabling role*, *monitoring role*, *inovating role*, dan *adapting role*, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6.2 Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM

Elemen	Deskripsi
<i>Connecting role</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Linking the HR to business role</i>2. <i>Know the needs of the business, where it's going, where it should be going and helping to get there</i>3. <i>Increase involvement in the key issues strategy direction</i>
<i>Enabling role</i>	<i>Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first.</i>
<i>Monitoring role</i>	<i>Using of computer technology and human resources information system.</i>
<i>Inovating role</i>	<i>Using contribution assessment to measure efficiently and effectiveness of HRD.</i>
<i>Adapting role</i>	<i>Using of flexible role model to dilute the bureaucracy</i>

Oleh karena itu organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM karena bagaimanapun departemen SDM merupakan mitra departemen lain dalam pengembangan SDM. Paradigma pengembangan SDM baru ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti apa yang harus dimainkan. Model transformasi Departemen SDM dapat dilihat seperti pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 6.3 Model Transformasi Departemen SDM

Dimensi	Paradigma lama	Paradigma baru
<i>Nature of the program and function</i> (Sifat program dan fungsi)	<i>Responsive</i> (responsif) <i>Operasional</i> (operasional) <i>Individual</i> (individu)	- <i>Proactive</i> (proaktif) - <i>Strategic</i> (strategis) - <i>Sociological</i> (sosiologis)
<i>Creation of the HR</i> (Penciptaan Sumber Daya Manusia)	<i>HR department has full responsibility</i> (Departemen SDM bertanggung jawab secara penuh)	- <i>HR department and policy</i> (Departemen SDM sebagai pengambil kebijakan serta ikut bertanggung jawab) - <i>Line management</i> (manajemen lini/ garis) - <i>Share responsibility</i> (berbagi tanggung jawab)
<i>Organization of HR Department</i> (Departemen SDM dalam Organisasi)	<i>Employee advocate</i> (advokasi karyawan) <i>Functional structure</i> (struktur fungsional) <i>Reporting to Staff</i> (pelaporan ke staf)	<i>Business partner</i> (rekan bisnis) <i>Flexible structure</i> (strukturnya fleksibel) <i>Reporting to Line</i> (pelaporan melalui jalur yang terbentuk dalam struktur)
<i>Profile of the HR</i> (Profil)	<i>Career in HR</i> (Karir SDM) <i>Specialist</i> (spesialis) <i>Limited Finance Skill</i>	<i>Rotation</i> (rotasi) <i>Generalist</i> (generalis) <i>Financial experience</i> (memiliki pengalaman)

(keterampilan mengelola keuangan terbatas) <i>Current focus</i> (fokus saat ini)	mengelola keuangan) <i>Focus on future</i> (fokus masa depan)
<i>Monolingual</i> (satu bahasa)	<i>Multilingual</i> (multi bahasa)
<i>National perspective</i> (perspektif nasional)	<i>Global Perspective</i> (perspektif global)

Tuntutan ini terjadi karena dalam paradigma baru tentu akan tercermin budaya kerja baru, strategi, dan peran SDM baru dalam suatu tipologi organisasi baru.

BAB VII

BUDAYA KERJA APARATUR

Budaya dipandang sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu. Kelompok ini secara bersama mempelajari bahkan ingin menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Cartwright (1999), bahwa budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan kultur mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi dengan berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya sebenarnya adalah sebagai pengejawantahan sebuah citra diri yang dibawa oleh masing-masing individu dalam komunitasnya yang mencerminkan nilai-nilai yang substantif sehingga melahirkan nilai kultural yang dianut dan diikuti oleh mereka yang berada dalam komunitas itu. Dalam prosesnya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik

sosial maupun lingkungan sosial. Oleh karena itu sebagai pelaku dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan kultur yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya.

Membahas tentang budaya kerja tidak lepas dari konsep tentang budaya itu sendiri yang lebih spesifik. Berikut ini beberapa pandangan para pakar tentang budaya kerja. Kuczarski & Kuczarski (1995) mendefinisikan bahwa budaya kerja sebagai ide-ide kolektif, tindakan, komunikasi dan umpan balik dalam kelompok tertentu yang terkristalisasi dalam nilai-nilai, norma, dan credo. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa budaya kerja yang kuat dan kohesif adalah budaya kerja yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Jack Welch (1989) dalam Kuczarski, dkk memandang bahwa budaya kerja sebagai perangkat lunak suatu organisasi. Sedangkan Deal & Kennedy (1983) mendefinisikan budaya kerja sebagai tataran organisasi yang bersifat informal.

Selanjutnya budaya kerja dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Hal ini diperkuat lagi dengan pendapat Parianto yang memberikan definisi budaya kerja berikut ini.

“Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam

kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian bercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.”

Sejalan dengan pendapat Parianto, pandangan yang sama dikemukakan oleh Supriyadi dkk.*dalam* Parianto yang mendefinisikan budaya kerja sebagai berikut.

“Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.”

Kedua pendapat di atas dapat dimaknai bahwa budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal dalam sebuah unit kerja. Asumsi dasar ini melahirkan berbagai pengetahuan sehingga diolah menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini menjadi dasar bagi individu dalam rangka menjalankan aktivitasnya dalam sebuah unit kerja organisasi. Pandangan hidup tersebut tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap individu lebih terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam meraih prestasi.

Budaya kerja dibangun dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Di samping itu juga, budaya kerja merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan bergantung pada kekuatannya. Budaya pun dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota yang ada pada sebuah organisasi. Dalam prakteknya budaya kerja dapat diwujudkan melalui produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Hal tersebut merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga norma-norma dan nilai perilaku individu dalam bekerja merupakan wujud budaya kerja yang ada. Lebih lanjut lagi bahwa budaya kerja mengandung pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk instrumen, sistem kerja, kebudayaan serta bahasa yang digunakan sehingga melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan memengaruhi sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja.

Selain itu juga, *Grey Fox Associates Inc.* memberikan definisi tentang budaya kerja yakni kombinasi dari kualitas dan karyawan dalam suatu organisasi yang timbul dari apa yang

umumnya dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak. Makna yang terkandung dalam definisi tersebut menyatakan bahwa budaya kerja merupakan kendaraan individu dalam mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan dan harapan bersama. Hal ini menyiratkan bahwa budaya kerja memiliki fungsi yakni menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk terlibat penuh, bersemangat, dan sangat produktif. Hal ini tentunya memberikan nilai positif sebagaimana yang diinginkan yakni adanya nilai-nilai kebersamaan dalam sebuah lembaga, unsur prioritas, penghargaan, dan praktek-praktek lain yang mendorong inklusi, kinerja tinggi, dan komitmen sementara masih memungkinkan keragaman dalam berpikir dan bertindak.

Pheysey dalam Umam (2012) menambahkan, bentuk dan wujud dari kultur kerja dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, kultur kerja itu abstrak (ideal) yang terdiri dari kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum dan peraturan. *Kedua*, kultur kerja itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. *Ketiga*, kultur kerja tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia. Aktualisasi kultur kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan

lingkungan pekerjaan, perilaku ketika bekerja, etos kerja, sikap terhadap waktu, cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

Selanjutnya berdasarkan keputusan Menpan nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002, tanggal 25 April 2002 tentang pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara yang diperkuat dengan keputusan Menpan nomor SE/13/M.PAN/4/2004 tentang juklak pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara bahwa nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman dalam bekerja meliputi: (1) komitmen dan konsistensi, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) keikhlasan dan kejujuran, (4) integritas dan profesionalisme, (5) kreativitas dan kepekaan, (6) kepemimpinan dan keteladanan, (7) kebersamaan dan dinamika kelompok, (8) ketepatan dan kecepatan, (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) keteguhan dan ketegasan, (11) disiplin dan keteraturan bekerja, (12) keberanian dan kearifan, (13) dedikasi dan loyal, (14) semangat dan motivasi, (15) ketekunan dan kesabaran, (16) keadilan dan keterbukaan, dan (17) penguasaan iptek. Semua hal tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dan senantiasa dimiliki serta diaplikasikan oleh setiap individu dalam sebuah institusi. Hal ini sebagaimana yang dibahas sebelumnya bahwa wujud sebuah budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

Budaya kerja yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada para karyawan tentang cara penyelesaian tugasnya. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi di mana dengan memahami apa yang membentuknya dan bagaimana kultur itu diciptakan, dipertahankan dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita menjelaskan dan meramal perilaku orang di tempat kerja. Selain itu juga, budaya kerja yang baik akan memberikan manfaat diantaranya: meningkatkan jiwa gotong royong, kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, jiwa dan rasa kekeluargaan, komunikasi yang baik, produktivitas kerja, tanggap terhadap perkembangan dunia luar, dll. Robbins (2006) mengemukakan bahwa riset terbaru mengungkap tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya kerja dalam sebuah organisasi yakni (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandirian. Ketujuh karakteristik di atas menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan budaya yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, hendaknya setiap karyawan menerapkan hal tersebut guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manusia membutuhkan dan memerlukan budaya kerja yang positif karena hal ini mampu meningkatkan

hasil dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Mengenai kualitas para pekerja sangat erat hubungannya dengan aktualisasi, dimana aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran suatu sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara dan alat untuk bekerja. Di samping itu juga budaya kerja dapat ditingkatkan melalui beberapa cara yakni: (1) meningkatkan komunikasi antara manajemen dan staf di kedua arah, (2) konsultasi karyawan dan perwakilan mereka tentang pekerjaan mereka dan setiap perubahan yang terjadi, (3) memastikan bahwa pekerjaan yang beresiko dan yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan atau *dirolling* kepada yang lain sehingga tidak ada individu yang menghabiskan waktu panjang pada tugas itu, (4) memastikan bahwa semua karyawan memiliki berbagai tugas yang cukup untuk membuat pekerjaan mereka lebih memuaskan, (5) memberikan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan, (6) mengidentifikasi dan menghapus faktor stres dari tempat kerja, (7) mengontrol karyawan dalam melaksanakan tugas, (8) menghapus tingkat potongan dan pembayaran dengan sistem hasil yang membuat laba tergantung pada tingkat kerja yang berlebihan, (9) menghapus skema bonus, kinerja atau monitoring yang membuat pekerja memaksakan diri mereka diluar kemampuan mereka, dan (10) memiliki pemantauan dan prosedur gejala RSI pelaporan.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut: (1) menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, (2) membuka seluruh jaringan komunikasi keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, dan kekeluargaan, (3) menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dalam membangun budaya kerja yang baik, seorang pimpinan perlu membangun inspirasi pada organisasi yang dipimpin dengan cara berikut.

- 1) Jadilah contoh. Maksudnya adalah jadikanlah diri Anda sebuah contoh yang nyata dan jernih mengenai kesungguhan Anda untuk menjadikan organisasi Anda sebuah organisasi yang dihormati pasar. Mereka mungkin bisa meragukan yang Anda katakan, tetapi mereka akan selalu memperhatikan dan mempercayai yang Anda lakukan.
- 2) Tunjukkan perhatian yang tulus. Orang tidak akan menunjukkan kepedulian kepada Anda sampai mereka melihat betapa pedulinya Anda kepada mereka. Pastikan Anda menyediakan cukup waktu dan perhatian bagi peningkatan kemampuan bawahan Anda untuk menghasilkan.

- 3) Temukanlah hal yang mengagumkan pada orang lain. Bila Anda cukup tulus untuk mendengarkan dan memperhatikan pribadi dan kehidupan mereka yang Anda pimpin, akan mudah bagi Anda untuk dikejutkan oleh kualitas-kualitas super yang mereka miliki, yang tidak selalu terlihat jelas dalam interaksi keseharian di organisasi.
- 4) Buatlah diri Anda mudah diterima. Syarat utama bagi diterimanya sebuah ide adalah diterimanya orang yang menyampaikan ide itu.
- 5) Bandingkan mereka dengan harapan mereka sendiri. Maksudnya jangan bandingkan mereka dengan sesuatu yang lebih rendah dalam upaya untuk membuatnya bersemangat. Bandingkanlah dengan impian-impian mereka dan yakinkanlah mereka bahwa sama berhaknya dengan siapapun yang telah berhasil.
- 6) Teruslah belajar. Kelanjutan sebuah organisasi sebaik kesungguhan para pemimpinnya untuk tetap belajar, maka jadikanlah diri Anda sebagai sumber dari semua gerakan menuju kebaikan.

Berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia, kebudayaan diolah sedemikian rupa sehingga menjadi nilai-nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Budaya kerja itu tidak akan muncul begitu saja akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM, alat-alat, dan teknik-

teknik pendukung. Seberapa besar budaya kerja suatu masyarakat ditentukan oleh fokus budaya dan tolok ukur sistem nilai yang dipakai.

Dalam menata budaya kerja, terdapat tiga unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu: 1) nilai-nilai, 2) sumber daya manusia aparatur, dan 3) institusi/sistem kerja. Ketiga unsur ini menjadi perhatian dalam menata budaya kerja, dimulai dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi aparatur negara dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur, dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Manfaat melaksanakan budaya kerja antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan di luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dari uraian tersebut di atas, budaya kerja aparatur diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur manapun untuk unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan

aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kerja bersama.

BAB VIII

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DESA DI KABUPATEN BOALEMO PROVINSI GORONTALO

A. Kondisi Aparatur Desa

Pemerintah desa adalah bagian integral dan merupakan struktur organisasi pemerintahan terbawah dalam sistem pemerintahan negara Republik Indonesia. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, setiap aparat pemerintah desa harus tunduk dan patuh pada peraturan perundangan. Untuk menunjang legitimasi yang kuat dan terarah dalam pemerintahan desa tentunya didasarkan pula pada prinsip akuntabilitas, transparansi dan responsivitas. Akuntabilitas maksudnya adalah menunjuk pada institusi dan proses *checks and balances* dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Selanjutnya adalah transparansi, diutamakan pada pengelolaan kebijakan, keuangan, dan pelayanan masyarakat (publik). Kemudian responsivitas berkaitan dengan daya tanggap pemerintah desa dan BPD dalam menyerap aspirasi-aspirasi masyarakat yang kemudian dijadikan landasan dalam pembentukan peraturan desa, serta pengambilan kebijakan dan atau keputusan desa.

Selain itu juga, dalam penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah desa yang dimaksudkan disini adalah kepala desa sekaligus keseluruhan perangkat desa termasuk BPD, tentunya tidak mesti berpijak pada tiga hal tadi. Menurut Handoko (2003:54) bahwa:

“...efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan...”

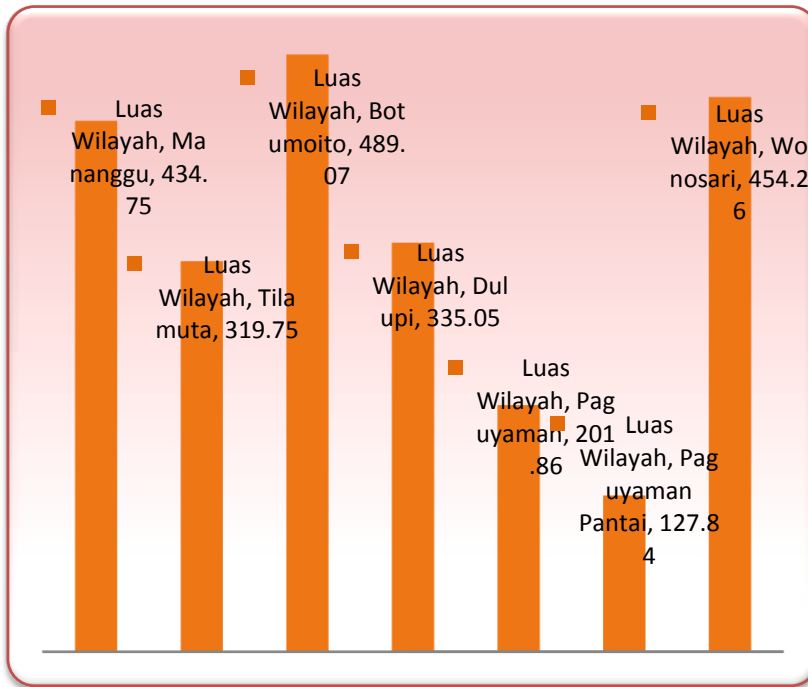
Pendapat lain mengungkapkan pula bahwa konsep efektivitas berkenaan dengan tingkat/derajat pencapaian tugas dan misi dalam organisasi. Atau dengan kata lain bahwa efektivitas berkenaan dengan tingkat atau keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, maka dapat dijelaskan bahwa efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa adalah tindakan aparat dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat secara cepat dan tepat untuk mewujudkan kesejahteraan warga masyarakat.

Kabupaten Boalemo merupakan daerah pemekaran yang memiliki luas wilayah 2.362,58 km² dan memiliki batas wilayah sebagai berikut.

Sebelah Utara : Kabupaten Gorontalo Utara
Sebelah Selatan : Teluk Tomini
Sebelah Timur : Kabupaten Gorontalo
Sebelah Barat : Kabupaten Pohuwato

Sejak tahun 2006 Kabupaten Boalemo secara definitif wilayah pemerintahannya berkembang menjadi 7 (tujuh)

kecamatan dan 82 (delapan puluh dua) desa dengan ibukotanya terletak di Kecamatan Tilamuta. Berikut ini data luas wilayah Kabupaten Boalemo menurut Kecamatan.



Gambar 8.1
Luas Wilayah (km²) Menurut Kecamatan di Kabupaten Boalemo
Sumber: UU RI Nomor 50 Tahun 1999 dan UU RI No 6,
BPN Kabupaten Boalemo 2015

Selanjutnya data jumlah desa yang tersebar di 7 kecamatan se-Kabupaten Boalemo sebagaimana tampak pada tabel 8.1 berikut ini.

**Tabel 8.1 Data Jumlah Desa
Menurut Kecamatan di Kabupaten Boalemo**

No.	Nama Kecamatan	Jumlah Desa
1.	Tilamuta	11
2.	Botumoito	9
3.	Mananggu	9
4.	Dulupi	8
5.	Paguyaman	22
6.	Wonosari	16
7.	Paguyaman Pantai	8
Jumlah		82

Sumber: BPS Boalemo, 2015

Dalam menjalankan roda pemerintahan di desa, kepala desa dibantu oleh aparat lainnya seperti sekretaris, bendahara, kepala urusan dan kepala dusun, serta tenaga teknis operasional. Hal ini sebagaimana data yang ditunjukkan dalam tabel 8.2 berikut ini.

**Tabel 8.2 Data Aparatur Desa Berdasarkan Wilayah
di Kabupaten Boalemo Tahun 2015**

No.	Nama Wilayah	Kades	Sekdes	Kaur	kadus	Bendahara	Operator
1.	Tilamuta	11	11	33	43	11	11
2.	Botumoito	9	9	27	35	9	9
3.	Mananggu	9	9	27	27	9	9
4.	Dulupi	8	8	24	46	8	8
5.	Paguyaman	22	22	66	104	22	22
6.	Wonosari	16	16	48	84	16	16
7.	Paguyaman Pantai	8	8	24	28	8	8
Jumlah		82	82	249	367	82	82

Sumber: Kantor BPMD Kab. Boalemo 2015

B. Realita Kualitas Sumber Daya Aparatur Desa di Kabupaten Boalemo

Setiap warga negara pada dasarnya adalah investasi modal manusia (*human capital*). *Human Capital* adalah sumber daya tak berwujud yang diberikan karyawan kepada organisasi (Baron & Amstrong, 2013, hal. 9). Selanjutnya, Bontis dkk. dalam (Baron & Amstrong, 2013, hal. 9) berpendapat bahwa *human capital* mewakili faktor manusia dalam organisasi, yang merupakan gabungan antara intelegensia, keterampilan, dan keahlian yang memberi karakter tersendiri pada organisasi. Unsur manusia dari organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi, dan memberikan dorongan kreatif yang jika dimotivasi dengan benar akan menjamin kelangngan jangka panjang organisasi. *Human capital* tidak dimiliki oleh organisasi, tetapi didapatkan melalui hubungan kerja dengan karyawan. Manusia membawa *human capital* ke dalam organisasi, meskipun *human capital* ini kemudian dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan.

Bangsa dan negara yang kuat sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas bisa tercipta apabila suatu bangsa dan negara mampu mewujudkan suatu sinergitas dalam pengelolaan bangsa sebagai sebuah sistem. Demikian halnya dengan aparatur desa yang merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia di daerah. Berikut ini data tentang kualitas aparatur dilihat dari

aspek tingkat pendidikan yang terhimpun melalui penelitian lapangan.

Tabel 8.3 Data Aparatur Desa Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Kabupaten Boalemo Tahun 2015

Tingkat Pendidikan	Kades	Sekdes	Bendahara	Kaur	Kadus
SD	1	2	0	4	157
SMP	13	5	1	73	128
SMA	49	62	74	160	80
DIPLOMA	6	4	3	3	1
SARJANA	13	9	4	9	1
JUMLAH	82	82	82	249	367

Sumber: Alam (2016: 45)

Dari data pada tabel 8.3 di atas terlihat jelas bahwa dari aspek tingkat pendidikan aparatur terlihat bahwa sebagian besar kepala desa dan aparatur lainnya yakni sekdes, bendahara, para kepala urusan masih berpendidikan SMA, bahkan masih terdapat pula yang berpendidikan SD. Selanjutnya untuk kepala dusun malah sebaliknya, terlihat bahwa sebagian besar mereka masih berpendidikan SD dan SMP. Hal ini tentunya sangat memprihatinkan, mengingat bahwa UU Desa mengamanahkan para pelaksana pemerintahan desa harus memiliki kapasitas yang mumpuni dan profesional dalam melaksanakan tugas sebagai penyelenggara pemerintahan di desa.

Selanjutnya sangat ironis pula bahwa di samping tingkat pendidikannya rendah, para aparatur desa ini belum mendapatkan sentuhan serius dalam hal peningkatan

kapasitasnya sebagai penyelenggara pemerintahan, pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat di desa. Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi lapangan menunjukkan bahwa jumlah pelatihan yang diikuti oleh aparatur sebagaimana data yang tertera berikut ini.

Tabel 8.4 Data Kegiatan yang Pernah Diikuti oleh Aparatur Desa diKabupaten Boalemo Selang Tahun 2012-2015

Nama Kegiatan	Peserta	Waktu Pelaksanaan
1. Pelatihan penyusunan profil desa	Kades	2012
2. Bimtek Aparatur Desa	Kades dan Sekdes	2013
3. Bimtek Penyusunan RPJMDES, APBDES, RKPDES, APBDES	Kades & Sekdes	2013
4. Bimtek Gerakan Sejuta Kakao	Kades	2013
5. Pelatihan pengisian register desa	Sekdes	2013
6. Kegiatan Studi Banding	Kepala Desa	2014
7. Sosialisasi aturan pertanahan	Sekdes	27-28 Juni 2014
8. Bimtek UU Desa	Kades	2015
9. Sosialisasi Pengelolaan Keuangan Desa	Kades, Sekdes, & Bendahara	2015

Sumber: Alam (2016: 45)

Data sebagaimana tertera pada tabel 8.4 di atas menunjukkan bahwa kegiatan peningkatan kapasitas aparatur masih berkisar pada kepala desa, sekdes, dan bendahara. Sementara itu para kepala urusan dan kepala dusun belum tersentuh. Selain itu juga, jenis pelatihan yang diberikan lebih ke arah tugas yang sifatnya administratif dan rutinitas. Belum terlihat aspek lainnya seperti kepemimpinan, manajerial, pengembangan *attitude* dan *skill* sehingga berakibat pada belum

efektifnya penyelenggaraan pemerintahan di desa. Padahal kita tahu bahwa bangsa dan negara yang kuat merupakan hasil dari sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas lebih teruji dan handal dalam mengelola sumber daya lain yang dimiliki. Ini bisa tercipta jika suatu bangsa dan negara mampu mewujudkan suatu sinergitas dalam pengelolaan bangsa sebagai suatu sistem. Sudut pandang kesisteman ini berlandaskan pada prinsip dasar bahwa setiap entitas kehidupan memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya. Demikian pula halnya dengan desa, desa merupakan kesatuan hukum, memiliki batas wilayah, mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat, garda terdepan pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya aparturnya sangat diperlukan agar tercipta individu-individu yang mampu menjalankan pemerintahan, pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya. Sebagaimana amanah undang-undang nomor 6 tahun 2014 yang menghendaki kesiapan para aparatur sebagai pelaksana/penyelenggara pemerintahan di desa.

C. Pola Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa di Kab. Boalemo

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi seharusnya melibatkan berbagai faktor seperti: pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja menurut pandangan Schuler &

Youngblood dalam Said (2012). Pendapat lain dalam perspektif yang sama yaitu yang disampaikan oleh Klingner & Nalbandian (1985) dalam Said (2012) yang menambahkan pentingnya memasukkan faktor motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumber daya manusia.

Sebagaimana kenyataan di lapangan terlihat bahwa pemerintah daerah pernah melakukan kegiatan untuk mengenalkan kepada para aparatur tentang apa saja yang harus dilakukan dalam menjalankan tugas-tugasnya di desa. Berdasarkan hasil wawancara dan FGD yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa pola pengembangan sumber daya aparatur desa khususnya dilakukan dalam bentuk studi banding, sosialisasi aturan baru, dan bimbingan teknis yang dilaksanakan dalam waktu yang sangat singkat yakni 1 – 3 hari. Waktu yang singkat dengan materi sajian yang sifatnya administratif dan rutinitas belum mampu menjadikan para aparatur bekerja profesional. Akhirnya berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Di samping itu juga, kewenangan yang diberikan kepada pemerintah desa belum terlaksana sebagaimana yang seharusnya karena ketidaksiapan ataupun ketidaktahuan aparatur akan hal tersebut.

D. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa di Kabupaten Boalemo

Secara alamiah, organisasi diadakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Sementara dalam melakukan utilisasi SDM, organisasi secara eksplisit menunjukkan adanya pemosisian manusia sebagai unsur utama didalamnya. Dengan demikian unsur manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar bersifat pasif, namun lebih bersifat aktif untuk menghadapi sejumlah tantangan dan siap mengembangkan diri demi kelangsungan organisasi itu sendiri. Sebagaimana telah diidentifikasi oleh (Jacobs & Washington, 2003) bahwa pengembangan kualitas SDM berdasarkan hasil sejumlah riset yang diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sehubungan dengan kegiatan pengembangan sumber daya manusia khususnya aparatur desa, maka ada beberapa cara yang bisa dilakukan agar hal tersebut bisa tercapai. Beberapa faktor, seperti pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja merupakan alternatif pilihan yang bisa dilakukan Schuler & Youngblood dalam Said (2012).

Selanjutnya pendapat yang lebih rinci mengenai dimensi penguatan kapasitas individu, yaitu yang dikemukakan oleh Grindle (1997) dalam Said (2012, hal. 148) bahwa dalam penguatan sumber daya manusia meliputi: keahlian dan kualifikasi, pengetahuan, sikap, etika kerja, dan motivasi.

Schumpeter (1939) dalam Said (2012, hal. 150) menambahkan bahwa dalam mewujudkan terciptanya manusia yang berkualitas, diperlukan inovasi sebagai motor penggerak produktivitas. Inovasi adalah daya pikir dengan kreativitas yang tinggi untuk menciptakan sesuatu hal yang baru yang memiliki kegunaan maksimal dalam menunjang keberlangsungan kehidupan. Kemudian Stiglitz (1999) dalam Said (2012, hal. 150) menambahkan pula bahwa tidak hanya sebatas kreatif dan berkemanfaatan tinggi, tetapi inovasi juga harus berorientasi pada kondisi global.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, maka terlihat jelas bahwa sumber daya manusia khususnya aparatur desa merupakan modal insani yang memerlukan penanganan yang serius untuk mengembangkannya menjadi individu yang unggul, berkualitas, dan profesional. Mencermati pola yang dilakukan selama ini oleh pemerintah daerah Kabupaten Boalemo, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur desa belum terlaksana sebagaimana mestinya. Oleh karena itu pemerintah daerah perlu melakukan terobosan dan inovasi untuk membekali aparatur desa menjadi individu yang profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan sebagaimana amanah undang-undang.

Guna meningkatkan kualitas dan daya saing aparatur desa, maka diperlukan upaya dan strategi pengembangannya yang tepat, efektif, dan efisien serta *aplicable*. Menurut Alam

(2015:47) bahwa strategi yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Boalemo dalam mengembangkan aparatur desa yakni sebagai berikut.

1. Melakukan Analisis Kebutuhan Pengembangan

Analisis ini lebih fokus pada tiga hal yakni: *organizational analysis*, *job or task analysis*, dan *person analysis*. Hal ini perlu untuk mendapatkan data materi pekerjaan beserta pendukungnya yang diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan program pendidikan dan perangkatnya agar pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan benar-benar memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas. Atau dengan kata lain bahwa analisis ini diperlukan untuk menemukan kebutuhan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan tugas di lingkungan pekerjaan.

2. Menyusun Perencanaan Partisipatif dalam Rangka Pelatihan dan Pengembangan

Setelah melakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan, maka langkah selanjutnya yang perlu dibuat oleh pemerintah daerah adalah menyusun perencanaan kegiatan yang melibatkan *stakeholder* seperti instansi terkait, perguruan tinggi, termasuk aparatur desa itu sendiri.

3. Menata Kembali Sistem Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Bisa diyakini bahwa aparatur desa yang berpendidikan memiliki kecenderungan untuk lebih mudah melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi. Hal ini didukung pula

oleh Nelson dan Phelps (1966) dalam Said (2012, hal. 156) yang menyatakan bahwa faktor pendidikan menentukan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan teknologi baru. Akumulasi modal manusia dimulai dari pendidikan, pelatihan, adaptasi dan inovasi teknologi, serta pengaturan pertumbuhan penduduk.

Pendidikan dan pelatihan dapat diklasifikasi menjadi dua jenis, yakni pendidikan formal yang dilakukan dari jenjang terendah (SD) sampai perguruan tinggi. Di samping pendidikan formal, jenis lainnya yang perlu diperhatikan adalah pendidikan non formal mengingat sifatnya yang lebih mudah disesuaikan dengan perkembangan yang aktual serta fleksibilitasnya yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Pendidikan non formal mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam mengkonstruksi kemampuan kerja. Kegiatan seperti seminar, *workshop*, *shortcourse*, dan *on the job training* mempunyai kontribusi besar dalam memperluas wawasan seseorang.

Khusus untuk diklat (*on the job training*) perlu dilakukan evaluasi terhadap materi diklat, metode kediklatan, instrukturnya serta fasilitas penunjang. Keempat hal ini merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya kegiatan diklat.

4. Membuka Ruang Partisipasi Publik dalam Penyelenggaraan Program Penguatan Kapasitas

Partisipasi masyarakat bisa dipahami sebagai keterlibatan langsung dalam perumusan kebijakan sampai pelaksanaannya atau hanya terlibat dalam proses pengawasan dan evaluasi hasil. Terbukanya ruang partisipasi ini akan mendorong terjadinya proses pemberdayaan masyarakat, sehingga bisa mandiri dalam berproses membangun kapasitas yang handal. Misalnya dalam penyelenggaraan pendidikan, baik formal maupun non formal, tidak hanya dilakukan oleh pemerintah tetapi diberikan kesempatan kepada perguruan tinggi maupun swasta untuk berperan aktif atau bermitra diantara keduanya.

5. Melakukan Reorientasi Penghargaan pada Prestasi

Sudah saatnya pemerintah daerah memberikan penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan oleh aparatur desa. Apalagi beban tugas yang dipikul berat dan bahkan jam kerjanya melebihi jam kerja normal. Mantan Presiden RI Soekarno telah mengingatkan kita dalam sebuah ungkapannya bahwa bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai jasa pahlawannya. Nilai yang bisa dipetik dari ungkapan tersebut adalah kita harus menjadi bangsa yang berjiwa besar yang tidak berkeberatan untuk memberikan penghargaan tertinggi terhadap prestasi yang dicapai oleh setiap anak bangsa. Demikian pula terhadap para aparatur yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

6. Melakukan Evaluasi

Dalam mewujudkan efektivitas dan keberhasilan kegiatan pengembangan diperlukan evaluasi terhadap seluruh rangkaian kegiatan pengembangan.

Keenam strategi pengembangan sumber daya aparatur desa yang telah disebutkan tidaklah bersifat alternatif, akan tetapi bersifat kumulatif dan saling melengkapi satu dengan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Hedy Vanni. 2016. *Human Resource Strategies for Village Apparatus in Realizing Effective Village Governance*. The International Journal of Engineering and Science (IJES). Volume 5 Issue 3.
- Armstrong, Michael. 2003. *Strategik Human Resources Managemen A Guid to Action*. Dialihbahasakan oleh Ati Cahyani. Jakarta: PT. Gramedia.
- Baron, Angela dan Michael Armstrong. 2013. *Human Capital Management*terjemahan Lilian Juwono, Jakarta: PPM.
- Cartwright, Jeff. 1999.*Cultural Transformation*. London: Pearson Education Limited.
- Cherrington, David.J. 1995. *The Management Of Human Resources4th ed*. Englewood Cliffs : Prentic-Hall Inc.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy. 1983. *Culture: A New Look Through Old Lenses*, Journal of Applied Behavioral Science.
- Dessler Gary. 2003. *Human Resources Management – Tenth Edition*.Prentic Hall : New Jersey. dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu 2010.
- Grey Fox Associates inc. 2013.*Work Culture: Organization Performance And Business Process*. <http://www.citehr.com/23671-work-culture-removing-stress.html#ixzz.2ceSKjCPz>.2013. Diakses 2 Juni 2013
- Jacobs, Ronald L.,& Washington, Christopher.,(2003). **Employee Development and Organizational Performance : A Review of litterrature and diretions for future research**. *Human Resources Development International*.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring*. Bandung: Alfabeta.
- Kuczmarski, Susan Smith & Thomas D. Kuczmarski. 1995. *Value Bound Leadership: Rebuilding Employee Commitment Performance & Producting*. New Jewersey: Prentic Hall,
- Lembaga Administrasi Negara RI. 2004. *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*, Jakarta: LAN.

- Mangkunegara, Prabu Anwar AA. 2011. **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, L. Robert dan Jackson H. John. 2006. **Human Resources Management 10th ed.**.Singapore : Cengage Learning. Dialihbahasakan oleh Diana Angelica 2006
- Parianto,Herwan. 2010. **Budaya dan Etos Kerja**. <http://herwanparwiyanto.staff.ac.id/dikses> 2 Juni 2013
- Paul, Harris. 2003. *Simulation: The Game is On, Training and Development*
- Rivai, Veitzal H., dan Ella Jaufani Sagala.2009**Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Kedua**. Jakarta: PT. Rajawali Pers
- Rivai VeitzalZainal, Salim Basalama, dan Natsir Muhamad. (2014). **Islamic Human Capital Management**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Said, Mohamad.2012. **Pengembangan Human Capital-Strategi Penguatan Sumberdaya Manusia Dalam Penguatan Bangsa**.Jakarta : Graha Ilmu
- . 2012. **Pengembangan Human Capital - Perspektif Nasional, Regional, dan Global**. Jakarta: Graha Ilmu.
- Schermerhorn, John R.Jr., Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien.(2011). *Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)**. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Setiawan, Toni. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Platinum.
- Simamora, Henry. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Salemba Empat.

- Supriyanto, Bambang. 2011. *Komitmen Organisasi (Studi Kausalitas Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi PNS Dinas Diknas Pemda Se Provinsi Gorontalo)*. Jakarta: Program Pascasarjana UNJ.
- Tracey, William R. 1974. *Managing Training and Development System: A Division of American Management Associations*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar.2004. *Riset SDM*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum)
- Welch,Jack. 1989. *Soft Value for Hard Decade*. GE Company.
- Werther, William B. JR and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Wibowo. 2012. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yikuwa, Ariben. 2015. *Peningkatan Kualitas Aparat Pemerintah Desa dalam Pembangunan di Distrik Dimba Kab. Lanay Jaya*.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.**
- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan**