

# PERENCANAAN SDM

**Penyusun :**

Dr. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si.

Dr. Dayat Hidayat, M.M.

Dr. Subarto, M.Pd.



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang  
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang  
Tangerang Selatan - Banten

## **PERENCANAAN SDM**

### **Penulis :**

Dr. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si.

Dr. Dayat Hidayat, M.M.

Dr. Subarto, M.Pd.

**ISBN: 978-623-7833-49-9**

### **Editor :**

Dr. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si.

### **Desain Sampul:**

Putut Said Permana

### **Tata Letak:**

Aden

### **Penerbit:**

Unpam Press

### **Redaksi:**

Jl. Surya Kencana No. 1

R. 212, Gd. A Universitas Pamulang Pamulang | Tangerang Selatan | Banten

Tlp/Fax: **021.** 741 2566 – 7470 9855 Ext: 1073

Email: [unpampress@unpam.ac.id](mailto:unpampress@unpam.ac.id)

**Cetakan pertama, 5 Oktober 2020**

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin penerbit.

## **LEMBAR IDENTITAS ARSIP**

### **Data Publikasi Unpam Press**

#### **I Pusat Kajian Pembelajaran & E-learning Universitas Pamulang**

Gedung A. R.212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana No.1, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten.

**Website :** [www.unpam.ac.id](http://www.unpam.ac.id) **I email :** [unpampress@unpam.ac.id](mailto:unpampress@unpam.ac.id)

Perencanaan Sumber Daya Manusia/Dr. E Nurzaman AM, M.M., M.Si., Dr. Dayat Hidayat, M.M., Dr. Subarto, M.Pd.-1<sup>st</sup>ed.

**ISBN 978-623-7833-49-9**

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia I. Dr. E Nurzaman AM, M.M., M.Si. II. Dr. Dayat Hidayat, M.M. III. Dr. Subarto, M.Pd.

**M122-05102020-01**

**Ketua Unpam Press :** Pranoto

**Koordinator Editorial dan Produksi:** Ubaid Al Faruq, Ali Madinsyah

**Koordinator Bidang Hak Cipta :** Susanto

**Koordinator Publikasi dan Dokumentasi :** Aden

**Desain Cover :** Putut Said Permana

**Cetakan pertama, 5 Oktober 2020**

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang menggandakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

## MODUL MATA KULIAH

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### IDENTITAS MATA KULIAH

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Program Studi</b>         | : Perencanaan SDM/ MMJ1123                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sks</b>                   | : 3 Sks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Prasyarat</b>             | : -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Semester</b>              | : III                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Deskripsi Mata Kuliah</b> | : Mata kuliah ini merupakan mata kuliah pilihan program studi magister manajemen peminatan SDM yang membahas tentang Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Strategis Makro Dan Mikro Sdm, Modal Sumber Daya Manusia, Kondisi Penduduk, Teknologi, Dan Lingkungan Perencanaan SDM, Langkah-Langkah Perencanaan SDM, Perencanaan Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Pertumbuhan Ekonomi, Perencanaan Orientasi, Dan Peningkatan Kompetensi Pegawai, Pembahasan Masalah Atau Kasus Pilihan, Membangun Komitmen Dan Loyalitas Karyawan, Perencanaan Kontingensi ( <i>Contingency Planning</i> ), Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Kompensasi Dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM), Memahami Diaspora Indonesia Untuk Perencanaan Sdm, Perencanaan Calon Pemimpin, Pembahasan Masalah Atau Kasus Pilihan. |
| <b>Capaian Pembelajaran</b>  | : Setelah menyelesaikan pembahasan mata kuliah ini, mahasiswa mampu menentukan langkah-langkah perencanaan strategis makro SDM dan perencanaan mikro SDM dengan memperhatikan lingkungan perencanaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi, menganalisis perencanaan SDM dalam pertumbuhan ekonomi, merencanakan orientasi dan peningkatan kompetensi pegawai melalui program diklat secara sistematis, merencanakan kompensasi, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai, memberdayakan Diaspora Indonesia melalui perencanaan SDM, dan mampu membuat perencanaan cadangan ( <i>contingency palnning</i> ), serta mampu merencanakan calon pemimpin dengan model <i>talent scouting</i> secara tepat dan cermat berbasis prinsip manusia sebagai modal ( <i>human capital</i> ) dan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) secara cermat dan tepat.                                                       |
| <b>Penyusun</b>              | : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dr. E. Nurzaman AM, MM, MSi.</li> <li>2. Dr. H. Dayat Hidayat, M.M.</li> <li>3. Dr. Subarto, M.Pd.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Tangerang Selatan, 5 Oktober 2020

Ketua Program Studi  
Manajemen S-2

Ketua Tim Penyusun

Dr. Sarwani, M.M., M.T.  
NIDN: 0406066003

Dr. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si.  
NIDK: 8811520016

## KATA PENGANTAR

Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di Universitas Pamulang (UNPAM) adalah dengan cara menyediakan modul pembelajaran sebagai salah satu sumber belajar bagi para mahasiswa, termasuk bagi mahasiswa pada Program Pascasarjana.

Modul ini ditulis sebagai salah satu bahan kajian dalam pembahasan mata kuliah Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) pada Program Studi Magister Manajemen (MM), dengan beban belajar 3 Satuan kredit semester (Sks). Modul ini didesain dalam 16 kali pertemuan, yaitu 14 kali pembahasan melalui ekspositori, diskusi, tanya jawab, dan penugasan baik secara individu maupun kelompok, dan 2 kali pertemuan berupa pemaparan hasil kajian dalam kerja kelompok dengan membahas tema tertentu yang sudah disediakan atau membahas isu hangat terkini (*current issues*) yang relevan dengan substansi mata kuliah yang sedang dibahas.

Kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya modul ini, kami sampaikan terima kasih. Saran dan masukan yang konstruktif dari para pembaca, merupakan hal berharga untuk bahan pertimbangan dalam perbaikan.

Tangsel, 5 Oktober 2020

**Penulis**

## DAFTAR ISI

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| COVER.....                                               | i   |
| PERENCANAAN SDM.....                                     | ii  |
| LEMBAR IDENTITAS ARSIP .....                             | iii |
| IDENTITAS MATA KULIAH .....                              | iv  |
| KATA PENGANTAR .....                                     | vi  |
| DAFTAR ISI.....                                          | vii |
| PERTEMUAN KE 1 .....                                     | 1   |
| KONSEP DASAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) ..... | 1   |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                              | 1   |
| B. URAIAN MATERI .....                                   | 1   |
| 1. Latar Belakang .....                                  | 1   |
| 2. Hakikat dan Makna Perencanaan SDM. ....               | 2   |
| 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM ..... | 5   |
| 4. Tujuan Perencanaan SDM. ....                          | 10  |
| 5. Fungsi Perencanaan SDM.....                           | 11  |
| 6. Prinsip Perencanaan SDM .....                         | 12  |
| C. LATIHAN/TUGAS.....                                    | 13  |
| D. REFERENSI.....                                        | 13  |
| PERTEMUAN KE 2 .....                                     | 15  |
| PERENCANAAN STRATEGIS MAKRO DAN MIKRO SDM.....           | 15  |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                              | 15  |
| B. URAIAN MATERI .....                                   | 15  |
| 1. Fungsi Perencanaan Makro SDM. ....                    | 15  |
| 2. Kerangka Perencanaan strategis Makro SDM .....        | 17  |
| 3. Perencanaan Strategis Mikro SDM.....                  | 24  |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                    | 28  |
| D. REFERENSI.....                                        | 28  |
| PERTEMUAN KE 3 .....                                     | 29  |
| MODAL SUMBER DAYA MANUSIA .....                          | 29  |
| (HUMAN CAPITAL) DALAM PERENCANAAN .....                  | 29  |
| A. TUJUAN.....                                           | 29  |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| B. MATERI .....                                                            | 29 |
| 1. Makna manusia sebagai modal (human capital). ....                       | 29 |
| 2. Unsur Modal Manusia (human capital) .....                               | 31 |
| 3. Pemberdayaan Manusia Sebagai Modal (capital) .....                      | 37 |
| C. TUGAS/LATIHAN .....                                                     | 39 |
| D. DAFTAR PUSTAKA .....                                                    | 40 |
| PERTEMUAN KE 4 .....                                                       | 41 |
| KONDISI PENDUDUK, TEKNOLOGI, DAN LINGKUNGAN PERENCANAAN SDM ...            | 41 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN .....                                               | 41 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                     | 41 |
| 1. Kondisi Penduduk Indonesia dan Negara Lain yang Berpenduduk Besar ..... | 41 |
| 2. Dampak Kemajuan Teknologi .....                                         | 46 |
| C. LATIHAN/TUGAS .....                                                     | 49 |
| D. REFERENSI .....                                                         | 49 |
| PERTEMUAN KE 5 .....                                                       | 50 |
| LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM .....                                      | 50 |
| A. TUJUAN .....                                                            | 50 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                     | 50 |
| 1. Langkah-langkah perencanaan SDM .....                                   | 50 |
| 2. Teknik Melakukan Prakiraan (Forecasting) Kebutuhan SDM .....            | 57 |
| 3. Teknik Membuat Perencanaan Kebutuhan SDM Secara Sederhana .....         | 59 |
| C. LATIHAN/TUGAS .....                                                     | 60 |
| D. REFERENSI .....                                                         | 60 |
| PERTEMUAN KE 6 .....                                                       | 61 |
| PERENCANAAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) .....                      | 61 |
| A. TUJUAN .....                                                            | 61 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                     | 61 |
| 1. Alasan Rekrutmen (recruitment) Calon Pegawai .....                      | 61 |
| 2. Langkah langkah Pokok Perencanaan Rekrutmen .....                       | 63 |
| 3. Rekrutmen calon pegawai di lingkungan organisasi publik .....           | 64 |
| C. TUGAS/LATIHAN .....                                                     | 70 |
| D. REFERENSI .....                                                         | 70 |
| PERTEMUAN KE 7 .....                                                       | 71 |
| PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM PERTUMBUHAN EKONOMI .....      | 71 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                     | 71  |
| B. URAIAN MATERI .....                                          | 71  |
| 1. KOMPETENSI SDM MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN EKONOMI .....        | 71  |
| 2. Peluang Dan Tantangan Tenaga Kerja Indonesia.....            | 73  |
| 3. Pemanfaatan Sumber Daya Alam Untuk Pertumbuhan Ekonomi.....  | 75  |
| 4. SDM dan Pertumbuhan Ekonomi.....                             | 77  |
| 5. Pekerjaan tidak berguna (Bullshit jobs) .....                | 80  |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                           | 82  |
| D. REFRENSI .....                                               | 82  |
| PERTEMUAN KE 8 .....                                            | 84  |
| PERENCANAAN ORIENTASI, DAN PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI ..... | 84  |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                     | 84  |
| B. URAIAN MATERI .....                                          | 84  |
| 1. Orientasi Pegawai.....                                       | 84  |
| 2. Perencanaan Peningkatan Kompetensi Melalui Training .....    | 86  |
| 3. Membangun Karyawan Pembelajar .....                          | 92  |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                           | 98  |
| D. REFERENSI.....                                               | 98  |
| PERTEMUAN KE 9 .....                                            | 100 |
| PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN .....                     | 100 |
| A. TUJUAN.....                                                  | 100 |
| B. MATERI/KETENTUAN .....                                       | 100 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                           | 100 |
| D. REFERENSI.....                                               | 101 |
| PERTEMUAN KE 10.....                                            | 102 |
| MEMBANGUN KOMITMEN DAN LOYALITAS KARYAWAN .....                 | 102 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                     | 102 |
| B. URAIAN MATERI .....                                          | 102 |
| 1. Makna Komitmen Karyawan .....                                | 102 |
| 2. Cara Membangun Komitmen .....                                | 103 |
| 3. Loyalitas Karyawan.....                                      | 107 |
| 4. Unsur loyalitas .....                                        | 108 |
| 5. Indikator Menurunnya Loyalitas Karyawan .....                | 109 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                           | 111 |
| D. REFERENSI.....                                               | 112 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PERTEMUAN KE 11.....                                                                          | 113 |
| PERENCANAAN KONTINGENSI (CONTINGENCY PLANNING).....                                           | 113 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                   | 113 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                                        | 113 |
| 1. Makna Perencanaan Kontingensi (contingency planning). ....                                 | 113 |
| 2. Langkah-langkah Penting dalam Memutuskan Rencana Kontingensi .....                         | 114 |
| 3. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam Pemberdayaan SDM di saat Force Majeure..... | 117 |
| 4. Mengelola SDM yang Bekerja dari Rumah (Work From Home).....                                | 119 |
| 5. Keuntungan (benefit) Perencanaan Kontingensi .....                                         | 121 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                                                         | 123 |
| D. REFERENSI.....                                                                             | 124 |
| PERTEMUAN KE 12.....                                                                          | 125 |
| PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) .....                                            | 125 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                   | 125 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                                        | 125 |
| 1. Makna Karier.....                                                                          | 125 |
| 2. Perencanaan Karier Karyawan .....                                                          | 125 |
| 3. Faktor yang Mempengaruhi Ketercapaian Karier .....                                         | 131 |
| 4. Manfaat Perencanaan Karier .....                                                           | 136 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                                                         | 138 |
| D. REFERENSI.....                                                                             | 138 |
| PERTEMUAN KE 13.....                                                                          | 139 |
| PERENCANAAN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN .....                                                | 139 |
| SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) .....                                                               | 139 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                   | 139 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                                        | 139 |
| 1. Hakikat Kompensasi.....                                                                    | 139 |
| 2. Tujuan Kompensasi.....                                                                     | 141 |
| 3. Faktor yang Mempengaruhi Nominal Kompensasi .....                                          | 141 |
| 4. Dasar Penentuan Kompensasi. ....                                                           | 142 |
| 5. Kesejahteraan.....                                                                         | 148 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                                                         | 149 |
| D. REFERENSI.....                                                                             | 150 |
| PERTEMUAN KE 14.....                                                                          | 151 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| MEMAHAMI DIASPORA INDONESIA UNTUK PERENCANAAN SDM.....                                                             | 151 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                                        | 151 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                                                             | 151 |
| 1. Makna Diaspora .....                                                                                            | 151 |
| 2. Sejarah Singkat Diaspora Indonesia.....                                                                         | 152 |
| 3. Mengapa Menjadi Diaspora.....                                                                                   | 154 |
| 4. Manfaat Diaspora Indonesia .....                                                                                | 155 |
| 5. Merencanakan Pemberdayaan Diaspora.....                                                                         | 158 |
| 6. Diskusi Kelompok.....                                                                                           | 159 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                                                                              | 159 |
| D. REFERENSI.....                                                                                                  | 160 |
| PERTEMUAN KE 15.....                                                                                               | 161 |
| PERENCANAAN CALON PEMIMPIN .....                                                                                   | 161 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                                        | 161 |
| B. URAIAN MATERI .....                                                                                             | 161 |
| 1. Hakikat Pemimpin .....                                                                                          | 161 |
| 2. Manajer dan Pemimpin .....                                                                                      | 162 |
| 3. Faktor Penting Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemimpin .....                                                    | 163 |
| 4. Perencanaan Calon Pemimpin .....                                                                                | 166 |
| 5. Manfaat Perencanaan Calon Pemimpin.....                                                                         | 169 |
| C. TUGAS/LATIHAN.....                                                                                              | 170 |
| D. REFERENSI.....                                                                                                  | 171 |
| PERTEMUAN KE-16 .....                                                                                              | 172 |
| (PADA PERTEMUAN KE 16 INI, DOSEN PENGAMPU DAPAT MEMILIH<br>ALTERNATIF TOPIK YANG TERSEDIA YANG AKAN DIBAHAS) ..... | 172 |
| TOPIK ALTERNATIF 1 UNTUK PERETEMUAN KE-16.....                                                                     | 172 |
| PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN .....                                                                        | 172 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                                        | 172 |
| B. MATERI/KETENTUAN .....                                                                                          | 172 |
| C. REFERENSI.....                                                                                                  | 173 |
| TOPIK ALTERNATIF 2 UNTUK PERETEMUAN KE 16 .....                                                                    | 174 |
| PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN .....                                                                        | 174 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                                                                                        | 174 |
| B. MATERI/KETENTUAN .....                                                                                          | 174 |
| C. REFERENSI.....                                                                                                  | 176 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| TOPIK ALTERNATIF 3 UNTUK PERETEMUAN KE 16 ..... | 177 |
| PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN .....     | 177 |
| A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....                     | 177 |
| B. MATERI/KETENTUAN .....                       | 177 |
| C. REFERENSI.....                               | 178 |
| DAFTAR PUSTAKA.....                             | 179 |

## PERTEMUAN KE 1

### KONSEP DASAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa dapat mendeskripsikan konsep dasar perencanaan sumber daya manusia (SDM) dengan tepat dan cermat meliputi latar belakang, hakikat dan makna perencanaan, tujuan, serta fungsi perencanaan sumber daya manusia (SDM).

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Latar Belakang

Salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, baik yang berorientasi bisnis dengan fokus utamanya mencari keuntungan (*profit*) secara finansial, maupun organisasi nirlaba yang orientasi utamanya sosial kemanusiaan, adalah faktor sumberdaya manusia (SDM) yang merupakan aset penting sekaligus sebagai modal (*human capital*). Dulu banyak orang yang berpendapat bahwa SDM itu bukan faktor utama, bahkan hanya dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan, sehingga nyaris tidak dianggap penting untuk merencanakan SDM, kalau pun ada hanya sekedarnya saja.

Dalam pandangan modern, SDM merupakan faktor utama yang menentukan hidup atau matinya sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun sosial. Oleh karena itu jika sebuah organisasi atau perusahaan mengharapkan terus eksis dan berkembang mengalami kemajuan dan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) maka harus memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kebutuhan SDM melalui sebuah perencanaan yang komprehensif dan sistematis serta dinamis. Perencanaan SDM merupakan suatu kebutuhan pokok dalam setiap organisasi atau perusahaan dan ditangani oleh suatu unit khusus yang dipimpin oleh orang yang memiliki keahlian di bidangnya.

Sebagai pertanda bahwa SDM merupakan hal yang penting, bahkan penting sekali, pada level nasional pun, Pemerintah menempatkan pembangunan SDM sebagai salah satu prioritas utama dalam program pembangunan nasional. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan SDM unggul, agar Indonesia menjadi salah satu negara yang memiliki keunggulan dan perkembangan di dunia internasional. Potensi besar Bangsa Indonesia adalah jumlah SDM yang banyak dan dalam kondisi usia produktif yang masuk pada fase bonus demografi.

Terdapat tiga indikator untuk pembangunan SDM (Muhadjir Effendy, Kompas, 20 Februari 2008), yaitu: indeks pembangunan manusia (IPM), penurunan angka kemiskinan, dan rasio gini untuk memperpendek kesenjangan di masyarakat.

Secara akademis, di kalangan perguruan tinggi, perencanaan SDM merupakan sebuah ilmu pengetahuan yang memiliki sebuah obyek kajian tertentu dan dijadikan sebuah mata kuliah wajib, baik pada level diploma, sarjana, maupun pasca sarjana. Apa yang dikaji dan diteliti di lingkungan akademik, diharapkan dapat membantu menemukan solusi terhadap permasalahan SDM yang dihadapi di lingkungan organisasi atau perusahaan dalam berbagai level dan karakteristiknya. Oleh karena itu pembahasan dan kajian terhadap perencanaan SDM harus dilakukan secara sungguh-sungguh agar hasilnya dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan riil di lapangan.

## **2. Hakikat dan Makna Perencanaan SDM.**

### **a. Hakikat Perencanaan**

Perencanaan merupakan sebuah keinginan kuat dari suatu organisasi atau perusahaan untuk memberikan jaminan baik jangka pendek maupun jangka panjang tentang pemenuhan kebutuhan SDM secara kualitas dan kuantitas. Dengan demikian hakikat perencanaan SDM adalah sebuah penjaminan tentang sistem pemenuhan kebutuhan SDM agar ada kepastian keberlangsungan organisasi atau perusahaan dalam berbagai situasi dan kondisi yang berubah serba cepat.

Agar perencanaan memiliki manfaat yang banyak dan tepat, maka harus dilaksanakan secara tepat pula dan akurasi yang tinggi, dapat memenuhi berbagai unsur secara sistematis dan dinamis. Mengapa harus dinamis? Karena di abad 21 era revolusi 4.0, memiliki ciri terjadi perubahan secara cepat, masif, dan variatif berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK), menuntut daya adaptasi yang sangat tinggi. Teknologi diciptakan dan dikembangkan untuk memberi kemudahan kepada manusia, oleh karena itu perencanaan harus berorientasi kemanusiaan sekalipun berbasis teknologi.

Perencanaan yang baik memberi harapan yang tinggi untuk mencapai hasil baik pula, sebaliknya perencanaan yang tidak akurat dapat membawa sesat suatu organisasi atau perusahaan, bahkan bisa menggiring pada fase kebangkrutan. Ungkapan atau adagium lama menyatakan bahwa *"if we fail to*

*plan, we will plan to fail.* Sangat rasional, jika perencanaan yang dibuat ternyata salah, maka bisa dikatakan telah merencanakan sebuah kegagalan. Jangankan perencanaannya yang salah, perencanaan yang benar pun bisa mengalami kegagalan jika implementasinya tidak benar. Apalagi jika perencanaannya sudah salah. Oleh karena itu maka perencanaan SDM harus betul-betul dilaksanakan secara matang untuk menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai masa depan. Banyak resiko yang akan dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan jika tidak memiliki perencanaan, antara lain akan mengalami kekurangan tenaga kerja yang memenuhi syarat baik kualitas maupun kuantitas jika saatnya diperlukan. Tidak bisa mengontrol apakah tenaga kerja yang ada kekurangan atau kelebihan, apakah kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Tidak diketahui kapan saatnya perusahaan harus merekrut dan menerima pegawai baru, untuk posisi apa, berapa banyak, dsb. Untuk mengatasi hal tersebut, maka solusinya adalah perencanaan yang matang dan memiliki akurasi yang tinggi.

#### b. Makna Perencanaan SDM

Untuk mengingat kembali makna perencanaan SDM, berikut dibahas tentang beberapa makna dan definisi perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan sebuah proses analisis dan penetapan kebutuhan tenaga kerja untuk setiap jenis dan level pekerjaan agar tersedia secara tepat, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut sejumlah definisi atau makna perencanaan, yaitu:

R. Wayne Mondy (2008:108) merumuskan Perencanaan sumber daya manusia (*Human resource planning/HRP*) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

Andrew E. Sikula (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014:5) merumuskan: "Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization"

Selanjutnya A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2014:6) merumuskan 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 berintegrasai dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai dan manfaat secara ekonomis.

CHR Jimmy L. Gaol (2014:80) berpendapat bahwa perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang hendak dilakukan di masa yang akan datang. Masih dalam sumber yang sama, selanjutnya Gaol (hal: 81) menyatakan bahwa Perencanaan SDM dalam organisasi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan SDM memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi untuk memperoleh pekerja dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang tepat.

Sedangkan Bulla and Scott ( [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_human\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning)), mendefinisikan bahwa human resource planning is 'the process for ensuring that the human resource requirements of an organization are identified and plans are made for satisfying those requirements.

Sejumlah definisi di atas, nampaknya lebih tertuju dan fokus menyoroti perencanaan untuk sebuah organisasi atau perusahaan, sedangkan yang sifatnya makro (pada level nasional) belum tersentuh. Sesungguhnya, perencanaan SDM itu tidak hanya untuk suatu organisasi atau korporasi, tetapi harus terjadi pada skala nasional dan dari hulu ke hilir. (Yang dimaksud perencanaan dari hulu ke hilir akan dibahas pada bagian lain).

Sehubungan dengan hal di atas, maka perencanaan sumber daya manusia dapat dirumuskan sebagai berikut: perencanaan SDM adalah suatu proses sistematis dan sistemik dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja baik secara nasional maupun organisasi atau korporasi tertentu berdasarkan hasil analisis yang melibatkan berbagai aspek yang terkait, dan memperhatikan berbagai faktor, baik secara internal maupun eksternal, meliputi perencanaan dari hulu dan hilir secara terintegrasi. Perencanaan

merupakan pedoman sekaligus berfungsi sebagai kendali dan alat evaluasi berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses perencanaan dalam bidang apa pun yang harus menjadi pertimbangan, termasuk di dalamnya dalam perencanaan SDM. Faktor tersebut secara garis besar ada dua kategori, yaitu:

#### **a. Faktor internal.**

Yang dimaksud faktor internal adalah faktor yang ada dalam lingkungan organisasi atau perusahaan itu sendiri, antara lain:

##### **1) Rencana Strategik (Renstra).**

Renstra merupakan acuan utama bagi sebuah organisasi/perusahaan dalam menjalankan aktivitas atau bisnisnya. Dalam Renstra terdapat tujuan jangka waktu tertentu (tujuan jangka panjang/pendek) yang merupakan komitmen bersama seluruh anggota organisasi atau korporasi untuk mencapainya. Oleh karena itu setiap perencanaan dalam berbagai bidang harus mengacu kepada renstra, supaya terdapat sinergi dan saling mendukung satu sama lain. Dalam Renstra juga terdapat ketetapan prioritas yang harus diprogramkan dan dieksekusi. Kebutuhan SDM-pun dalam waktu tertentu di masa depan, tergambarkan di dalamnya, kapan harus merekrut, untuk keperluan apa, jenis apa, pada level mana, dst.

##### **2) Kebijakan baru Perusahaan/organisasi.**

Pada dasarnya sebuah kebijakan organisasi atau korporasi secara umum telah tertuang dalam Renstra, tetapi adakalanya kebijakan baru lahir saat ada perkembangan baru yang perlu diikuti dan dipenuhi, yang sebelumnya tidak terprediksi dalam Renstra, sehingga perlu ada penyesuaian secara dinamis agar kebutuhan bisa segera direspon secara cepat dan tepat, demi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

##### **3) Pendanaan.**

Dana merupakan salah faktor yang sangat penting dalam perencanaan SDM, dan bisa dikatakan merupakan faktor utama. Benar, bahwa dana bukan segalanya, tapi nampaknya segalanya memerlukan dana. Pegawai yang diperlukan dan direkrut, harus diikuti dengan anggaran belanja rutin, anggaran pembinaan dan pengembangan, kesehatan dan keselamatan kerja, prediksi biaya pensiun, dst. Dengan mempertimbangkan kemampuan anggaran maka dapat dibuat skala prioritas kategori pegawai yang harus direkrut

4) Rencana produksi.

Produksi, baik berupa barang maupun jasa dapat diprediksi untuk suatu satuan waktu ke depan. Apakah akan mempertahankan status quo, atau melakukan peningkatan dalam jumlah dan kualitas. Atau bahkan akan menurunkannya. Itu semua harus menjadi faktor yang diperhitungkan dalam merencanakan SDM.

5) Produk baru.

Suatu perusahaan yang dinamis ada kecenderungan melakukan inovasi dan varian baru dalam memproduksi barang atau jasa. Produk baru tersebut akan memerlukan pegawai baru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu. Oleh karena itu keadaan tersebut akan mempengaruhi terhadap perencanaan SDM.

6) Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola merupakan suatu alat atau instrumen untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu struktur organisasi dan tata kelola harus selaras dengan kebutuhan mencapai tujuan. Dalam struktur organisasi tertentu, biasanya memiliki sejumlah departemen, divisi, bagian, atau biro, dst. Struktur organisasi itu bisa berubah, tergantung tujuan dan beban kerja. Namun struktur organisasi yang ideal biasanya sederhana tapi kaya fungsi, sehingga ramping, simpel dan tidak rumit, mampu menjalankan tata kelola dengan baik. Hal itu tentu saja berkaitan langsung dengan kebutuhan pegawai. Maka perencanaan SDM harus memperhatikan hal tersebut.

## **b. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang ada di luar organisasi yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan, yang tentu saja akan mempengaruhi perencanaan SDM. Faktor eksternal sering kali tidak dapat dikendalikan oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu dalam proses perencanaan SDM harus secara cermat dan bijak menyikapi berbagai faktor eksternal tersebut. Faktor-faktor eksternal dimaksud adalah:

### **1) Kebijakan pemerintah.**

Pemerintah memiliki tugas dan wewenang mengambil suatu kebijakan dalam seluruh sektor urusan pemerintahan untuk kepentingan bangsa dan negara, termasuk kebijakan dalam hal yang menyangkut organisasi atau perusahaan, umpamanya kebijakan ketenagakerjaan, fiskal, moneter, perpajakan, kesehatan, pendidikan dll. Kebijakan pemerintah merupakan faktor eksternal yang wajib dipahami dan diimplementasikan. Perusahaan atau organisasi yang bijak, biasanya peka dan cepat memahami kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

### **2) Sosial dan Budaya.**

Lingkungan sosial dan budaya merupakan faktor penting untuk dicermati dan dipertimbangkan dalam perencanaan SDM, misalnya: lingkungan masyarakat sekitar termasuk kategori masyarakat industri, kantor, petani, nelayan, pedesaan, perkotaan, pedagang, religius, dll. Apakah memiliki budaya tertentu yang begitu melekat pada masyarakatnya. Di samping itu budaya dipengaruhi juga oleh faktor etnis atau suku bangsa dan agama. Hal-hal tersebut harus menjadi perhatian dalam perencanaan SDM. Harus menjadi "catatan" agar berhati-hati dalam memasuki ranah Sara.

### **3) Geografis.**

Lingkungan geografis adalah faktor alam yang menunjukkan suatu indikator dimana sebuah organisasi atau perusahaan berlokasi. Hal tersebut akan mempengaruhi minat calon tenaga kerja. Jika suatu perusahaan berlokasi di daerah terpencil, biasanya lingkungan sosial

sering kurang menguntungkan, juga infrastruktur dan fasilitas layanan kebutuhan hidup sehari-hari termasuk kesehatan bisa jadi kurang mendukung. Di samping itu lingkungan geografis dapat juga menyangkut daerah asal tenaga kerja, sehingga terjadi perpaduan atau kombinasi antara faktor alam dan faktor manusia. Sering terjadi perbedaan perilakumanusia karena dipengaruhi oleh faktor geografis, umpunya perilaku manusia di daerah perkotaan berbeda dengan di daerah pedesaan, mereka yang berada di daerah pegunungan berbeda dengan perilaku yang berada di daerah pedataran atau pedalaman, juga berbeda dengan yang berada di daerah pantai, namun pada umumnya mereka mampu beradaptasi dengan lingkungan baru dimana mereka berda.

#### 4) Teknologi

Faktor teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi sangat kuat mempengaruhi perencanaan SDM. Pengaruh tersebut baik dalam instrumen perencanaan maupun menyangkut kompetensi manusianya. Di era teknologi informasi saat ini, para calon pegawai pada umumnya sangat akrab dan terbiasa beraktivitas, bekerja, berkomunikasi dengan memanfaatkan TIK yang memberi kemudahan dan percepatan dalam melakukan banyak hal, sehingga perusahaan pun harus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi tersebut. Banyak pekerjaan yang dulu dikerjakan secara manual oleh manusia, sekarang sudah tergantikan oleh teknologi. Terkait dengan hal tersebut Presiden *Google* untuk Asia Fasifik, Scott Beaumont (Kompas 19 Februari 2020:10) mengatakan bahwa: teknologi digital berkembang masif dan cepat sehingga menuntut tenaga kerja berketerampilan teknologi digital yang memerlukan cara berpikir komputasional. Kemampuan berpikir komputasional bukan hanya semata terkait dengan industri digital, melainkan juga bisa diterapkan dalam menghadapi permasalahan sehari-hari.

#### 5) Kebijakan luar Negeri

Bagi perusahaan atau organisasi yang terkait dengan negara-negara lain, seperti perusahaan *export-import* atau perusahaan yang memerlukan pasokan bahan baku dari luar negeri, bahkan tenaga kerja asing, maka kebijakan pemerintah negara-negara terkait akan

mempengaruhi perencanaan SDM. Kebijakan luar negeri, terutama dari negara-negara maju sering kali berpengaruh besar terhadap perusahaan dalam negeri. Di samping itu, untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, seperti biro perjalanan, juga dipengaruhi oleh kebijakan luar negeri, seperti ada *travel warning*, pembatasan visa, dll.

6) Lembaga pendidikan atau Diklat

Sebagai sumber pasokan calon tenaga kerja adalah lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal. Di lembaga pendidikan formal ada SMA/SMK/MA, politeknik, akademi, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Di lembaga pendidikan nonformal ada pusat pelatihan, kursus, balai latihan, dll.

Di samping Kementerian Tenaga Kerja dan Dinas Ketenagakerjaan, lembaga-lembaga pendidikan tersebut merupakan sumber informasi yang paling tepat tentang kualifikasi dan kompetensi calon tenaga kerja yang diperlukan. Oleh karena harus merupakan bagian dari faktor yang mendapat perhatian dalam proses penyusunan perencanaan SDM.

7) Pesaing (competitor).

Persaingan atau kompetisi dimana-mana dan dalam berbagai bidang bisa dan biasa terjadi, bisa berlangsung secara sehat dan fair, dan bisa juga tidak sehat dan tidak adil. Begitu juga persaingan dalam upaya mencari dan memenuhi kebutuhan terhadap tenaga kerja terutama tenaga kerja dengan keahlian khusus yang tidak mudah diperoleh di pasar tenaga kerja. Maka masing-masing perusahaan bisa berlomba untuk mengatur strategi dalam mendapatkannya. Setiap perusahaan mengharapkan memperoleh tenaga kerja dengan keahlian atau kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Di era globalisasi, persaingan tersebut tidak hanya terjadi antara perusahaan di dalam negeri, tapi terjadi pula persaingan dengan pihak luar negeri. Contoh: Negara Inggris mulai tahun 2021 memberikan akses lebih mudah kepada tenaga kerja terampil dari negara non-Uni Eropa untuk bekerja dan tinggal di Inggris. Harian Kompas (20 Februari 2020:5) mewartakan bahwa: Setelah keluar dari Uni Eropa, Inggris memprioritaskan akses yang lebih mudah khusus bagi pekerja terampil dari banyak negara. Ketentuan baru yang mulai

berlaku pada tgl 1 Januari 2021 itu merupakan upaya untuk menghentikan ketergantungan pada tenaga kerja murah dari Eropa.

Berdasarkan fakta empiris, persaingan akan semakin ketat ketika sudah masuk unsur skala penggajian atau kompensasi. Pada umumnya di Eropa dan negara-negara maju lain, sistem skala penggajian lebih tinggi di bandingkan dengan negara kita, dalam suatu jenis pekerjaan dan kualifikasi tenaga kerja yang setara. Hal tersebut merupakan daya tarik sendiri bagi para pencari kerja, bahkan bisa menjadi salah satu penyebab terjadinya migrasi tenaga kerja dari suatu negara ke negara lain (*brain drain*) untuk memperoleh kehidupan yang lebih layak.

#### 8) Demografi

Faktor demografi sangat penting menjadi pertimbangan dalam perencanaan SDM, bahkan tidak boleh ditinggalkan. Komposisi kelompok umur, latar belakang pendidikan baik formal maupun nonformal, indeks pembangunan manusia (IPM) sangat berpengaruh terhadap berbagai keputusan dalam perencanaan SDM.

### 4. Tujuan Perencanaan SDM.

Terdapat beberapa tujuan perencanaan SDM bagi organisasi atau perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Secara umum perencanaan SDM bertujuan mempertemukan ketersediaan tenaga kerja dengan kebutuhan pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas untuk suatu periode waktu tertentu dalam upaya menghindari krisis kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan. Adapun tujuan lebih detail adalah sebagai berikut:

- a. Terprediksinya permintaan masa depan perusahaan atau organisasi terhadap kebutuhan tenaga kerja.
- b. Terprediksinya jenis pekerjaan yang masih tetap dibutuhkan, pekerjaan yang akan terhapus dan tergantikan oleh teknologi, atau pekerjaan baru yang akan muncul yang memerlukan jenis tenaga kerja baru.
- c. Diperoleh kepastian pasokan (*supply*) tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang secara berkelanjutan, sehingga perusahaan bisa fokus melakukan inovasi dan pengembangan usahanya tanpa khawatir terhadap tenaga kerja yang dibutuhkan.

- d. Terprediksinya kondisi tenaga kerja yang tersedia, yang telah diluluskan, atau akan dihasilkan oleh lembaga penghasilnya, baik menyangkut kualitas maupun kuantitasnya, termasuk spesifikasi keahliannya.
- e. Diperoleh estimasi kebutuhan dana dan fasilitas lain yang diperlukan agar pegawai mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

Melalui perencanaan SDM, diharapkan kinerja organisasi atau perusahaan dapat terus meningkat dan mencapai performa tertinggi karena mendapat dukungan faktor terpenting, yaitu SDM. Dengan demikian akan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang sehat sehingga berimbas terhadap kesejahteraan keluarga besar perusahaan dan masyarakat luas.

## **5. Fungsi Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi tersebut diantaranya:

- a. Sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan melalui departemen atau divisi SDM dalam manajemen kepegawaian, terutama melakukan rekrutmen dan penyediaan pegawai.
- b. Sebagai sumber instrumen atau alat kontrol dalam pengendalian manajemen kepegawaian termasuk pengadaan dan penyediaan pegawai, baik kualitas maupun kuantitas.
- c. Sebagai acuan dalam membuat estimasi kebutuhan pendanaan dan fasilitas lain yang terkait dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi atau perusahaan.
- d. Sebagai dasar dalam melakukan evaluasi terkait dengan pengadaan atau penyediaan SDM secara berkelanjutan. Evaluasi memiliki makna memastikan apakah tujuan perencanaan SDM tercapai atau tidak. Hasil evaluasi berfungsi juga sebagai umpan balik (*feed back*) untuk penguatan yang sudah baik dan perbaikan untuk yang belum benar.

Supaya perencanaan ini tidak kehilangan fungsi, maka proses pembuatannya harus betul-betul dilaksanakan secara profesional dan diimplementasikan secara konsisten walau pun tetap memiliki daya adaptabilitas yang dinamis, agar dapat merespon secara positif apabila terjadi perubahan kebutuhan.

## 6. Prinsip Perencanaan SDM

Terdapat beberapa prinsip dalam perencanaan SDM yang harus menjadi perhatian, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Sistematis dan logis. Sebuah perencanaan harus dibuat secara sistematis dan logis, mengikuti langkah dan tata aturan yang lazim dipakai. Disusun berdasarkan data dan informasi yang valid dan masuk akal, tidak dikira-kira atau direayasa tanpa data. Dengan demikian maka dapat dipertanggungjawabkan dan mudah dipahami oleh siapa saja yang memerlukannya.

b. Komprehensif.

Perencanaan SDM harus mencakup berbagai hal yang berkaitan agar cakupannya luas dan menyeluruh (komprehensif). Hal tersebut supaya tidak terjadi kondisi yang parsial yang akan mengakibatkan kerugian perusahaan. Perencanaan SDM yang komprehensif akan memberikan penjaminan efektivitas ketersediaan pegawai secara berkelanjutan.

c. Futuristik.

Perencanaan SDM disiapkan untuk antisipasi masa depan dengan mempertimbangkan masa lalu dan masa kini. Antisipasi dibuat berbasis kecenderungan yang diperoleh dari hasil analisis data dan informasi yang tepat. Oleh karena itu perencanaan harus mampu menggambarkan situasi masa depan yang menjadi kebutuhan perusahaan

d. Dinamis.

Tidak ada sesuatu yang sempurna, termasuk perencanaan SDM. Walau pun sudah dibuat berbasis data dan informasi selengkap mungkin, namun di era perkembangan teknologi yang cepat dan masif, banyak hal mengalami aneka perubahan yang begitu cepat dan berdampak ke berbagai hal termasuk terhadap kebutuhan SDM. Oleh karena itu perencanaan SDM harus memiliki kelenturan yang tinggi agar mudah beradaptasi dalam penyesuaian dengan perubahan dan tuntutan perusahaan.

e. Efektif dan efisien.

Sesuai dengan prinsip ekonomi, perencanaan SDM harus efektif dan efisien, dalam hal ini perencanaan harus dapat mencapai sasaran dan tujuan dalam mendukung perusahaan untuk menjamin ketersediaan pegawai dengan memanfaatkan biaya seminimal mungkin secara proporsional.

### C. LATIHAN/TUGAS

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa suatu organisasi atau perusahaan memerlukan perencanaan SDM ?
2. Bagaimana cara sebuah perusahaan atau organisasi memanfaatkan perencanaan SDM?
3. Mengapa perencanaan SDM harus memperhatikan berbagai faktor, baik internal maupun eksternal?
4. Faktor apa yang paling dominan dalam mempengaruhi perencanaan secara internal, mengapa?
5. Bagaimana pandangan saudara terhadap etnis dan agama terkait dengan tenaga kerja dalam perspektif perencanaan SDM?
6. Apa tujuan utama sebuah perencanaan SDM pada suatu organisasi atau perusahaan?
7. Bagaimana keterkaitan kemajuan teknologi dengan tuntutan kebutuhan SDM di era digital?
8. Mengapa hasil evaluasi dalam perencanaan SDM dapat berfungsi sebagai bahan perbaikan ?
9. Mengapa perencanaan SDM harus futuristik dan dinamis?

### D. REFERENSI

- Badriyah Mila (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Effendy Muhadjir (2020) *Membangun Manusia Produktif*, Kompas 20 Februari 20, Gramedia, Jakarta.
- Gaol L CHR Jimly (2014) *A to Z Human Capital-* Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.
- Kompas, 20 Februari 20, *SDM Terampil Diutamakan*, Gramedia, Jakarta.
- Mangkunegara AA Anwar Prabu (2014), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Aditama, Bandung.
- Mondy R Wayne (2008), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Alih bahasa: Bayu Airlangga, Erlangga, Jakarta
- Nurhidayat Despian (2020), *Daerah Abai Pendidikan, Capaian IPM Rendah*, Media Indonesia, hal 2, tg 19 Februari 2020, Jakarta.
- Scott Beaumont (Kompas 19 Februari 2020), *Kembangkan Cara Berpikir Komputasional*, Gramedia, Jakarta.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic human resource planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning). Diunduh tgl 9  
Maret 2020, pkl 15.45)

## **PERTEMUAN KE 2**

### **PERENCANAAN STRATEGIS MAKRO DAN MIKRO SDM**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah menyelesaikan pembahasan materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar perencanaan strategis makro dan mikro sumber daya manusia (SDM) dan mampu membedakan antara keduanya dengan tepat.

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. Fungsi Perencanaan Makro SDM.**

Perencanaan strategis makro SDM pada level nasional memiliki fungsi strategis, karena menentukan masa depan bangsa pada suatu negara. Perencanaan makro menjadi salah satu rujukan dan kiblat bagi perencanaan mikro pada level organisasi atau korporasi. Di samping itu perencanaan SDM pada tingkat nasional, menjadi pedoman dan arah bagi sebuah lembaga atau kementerian, dan institusi pendidikan yang mempersiapkan calon tenaga kerja dalam berbagai bidang keahlian, juga sekaligus alat kontrol negara dalam mengawasi dan mengendalikan program kegiatan penyediaan SDM.

Perencanaan strategis makro merupakan perencanaan yang menetapkan pilihan kebijakan yang harus dilaksanakan, tujuan yang ingin dicapai dan cara mencapai tujuan pada tingkat nasional. Rencana pembangunan nasional ini secara strategis meliputi rencana semua sektor yang menjadi tugas negara dalam segala bidang, antara lain bidang SDM dan perekonomian. Dalam perspektif perencanaan strategis makro, tujuan yang harus dicapai negara, khususnya dalam bidang peningkatan SDM, adalah pengembangan sistem pendidikan untuk menghasilkan SDM sebagai tenaga pembangunan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif proses pendidikan harus menghasilkan tenaga dengan jumlah yang dapat memenuhi kebutuhan pembangunan. Sedangkan secara kualitatif harus dapat menghasilkan SDM atau tenaga kerja pembangunan yang menguasai kompetensi tertentu sesuai dengan bidang keahlian atau profesinya dengan landasan jiwa yang berintegritas dan berakarakter.

Perencanaan strategis makro tentang SDM merupakan perencanaan tenaga kerja secara nasional dan perencanaan kesempatan kerja yang merupakan tugas dan tanggung jawab pemerintah. Perencanaan tenaga kerja

merupakan rencana strategis untuk memenuhi kebutuhan industri atau perusahaan.

Perencanaan tenaga kerja strategis makro meliputi proses penyusunan rencana ketenagakerjaan yang dirancang untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Apabila ekonomi mengalami pertumbuhan, maka pengaruhnya dapat membuka kesempatan atau lapangan kerja yang lebih luas, yang akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan pekerja dan masyarakat luas.

SDM merupakan modal manusia (*human capital*) yang menentukan keberlangsungan suatu organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar. SDM sebagai pelaku yang berusaha mencapai kemajuan atau prestasi setinggi mungkin, dalam berbagai bidang, dan hasilnya untuk kesejahteraan manusia, baik yang sifatnya lahiriah berupa finansial dan material; papan, sandang, pangan, maupun batiniah berupa keamanan, keselamatan, kenyamanan, kertentruman, kebahagiaan, dll.

Perencanaan strategis makro SDM harus mampu membuat peta jalan (*road map*) SDM jangka pendek, menengah, dan panjang. Melalui perencanaan strategis makro, kebutuhan SDM dipetakan dan dirancang mulai dari hulu hingga ke hilir, sehingga berbagai aspek dan faktor pendukung yang dibutuhkan dapat diantisipasi dan dipenuhi. Dalam konteks SDM, perencanaan makro minimal dimulai dari masa balita, yaitu perencanaan prasekolah hingga pendidikan tinggi. Muhadjir Effendy selaku Menko PMK, (Kompas 2020:8) menegaskan bahwa setelah 1000 hari pertama kehidupan, intervensi pada anak usia balita dan pendidikan anak usia dini (PAUD). Kemudian masuk usia sekolah dasar dan sekolah menengah. Kelompok ini menjadi titik berat pembentukan karakter. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa berbicara tentang perencanaan SDM tidak bisa terlepas dari sistem pendidikan, baik formal maupun nonformal.

Mc Kinsey, dari *Global Institute* memprediksi, bahwa Indonesia memiliki peluang sangat besar untuk menjadi negara berkekuatan ekonomi tinggi di dunia, mengingat potensi sumber daya, khususnya sumber daya manusia sangat luar biasa. Dengan memiliki bonus demografi, dalam kurun waktu antara 20 – 30 tahun mendatang, Indonesia akan menjadi salah satu kekuatan ekonomi dunia dengan dukungan sekitar 300 juta penduduk yang sebagian besar termasuk dalam kategori usia produktif, yaitu antara 17 sampai dengan 65 tahun. Namun,

hal tersebut hanya akan terwujud apabila SDM-nya dikelola dengan benar, yaitu melalui proses pendidikan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berkesesuaian dengan kebutuhan.

Kebutuhan tenaga kerja diperoleh dari hasil analisis di lapangan dalam berbagai bidang, baik yang menyangkut kualifikasi maupun kompetensi. Oleh karena itu program pendidikan yang disediakan harus berbasis kebutuhan tenaga kerja (*demand driven*) di dunia usaha atau dunia industri (*link and match*), terutama mulai dari level SMA/SMK atau yang sederajat, hingga pendidikan tinggi pada level diploma (vokasi), sarjana, atau pascasarjana. Kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi oleh lulusan pendidikan formal dan dapat juga dipenuhi oleh hasil dari pendidikan formal, yaitu dari kursus atau pelatihan kompetensi tertentu yang terstandar.

## **2. Kerangka Perencanaan strategis Makro SDM**

Perencanaan SDM secara makro harus mulai dari awal kehidupan manusia, yaitu dari prasekolah hingga pendidikan tinggi, bahkan yang sangat ideal itu harus dimulai sejak manusia akan melaksanakan pernikahan dalam merencanakan hidup berkeluarga, agar keturunan yang dilahirkan merupakan generasi unggul yang bergizi cukup dan seimbang, memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, jauh dari keadaan kekurangan gizi yang mengakibatkan *tengkes* (*stunting*). Anak yang lahir dalam keadaan *stunting*, maka berpotensi jadi generasi yang tidak ideal untuk meningkatkan produktivitas bangsa di era 4.0. Oleh karena setiap pasangan usia perkawinan harus betul-betul memahami kebutuhan gizi yang cukup dan seimbang untuk dapat melahirkan generasi yang cerdas. Inilah salah satu dimensi dari perencanaan SDM dari *hulu*. Terkait dengan hal tersebut, Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana, Hasto Wardoyo (Kompas, 23 September 2019), mengatakan bahwa di era industri 4.0 ilmu pengetahuan dan teknologi perlu dimanfaatkan guna menciptakan manusia unggul. Pasangan suami-istri harus disiapkan. Profil sperma suami sangat menentukan kualitas anak. Sperma suami saat berhubungan badan dihasilkan dari 75 hari sebelumnya. Karena itu, suami yang ingin punya sperma berkualitas, sejak 75 hari sebelumnya sudah harus berhenti merokok dan harus mengonsumsi makan yang banyak mengandung vitamin C, asam folat, dan zat besi. Sperma jelek menghasilkan janin jelek, meningkatkan resiko kelainan konginital (cacat bawaan). Kelainan syaraf, dan anak tumbuh

pendek atau kerdil. Jika kondisi itu dibiarkan, manusia Indonesia yang berkualitas dimasa depan sulit terwujud.

Calon ibu harus disiapkan sejak dini, bahkan ketika remaja guna mencegah anemia. Periode 16 minggu pertama kehamilan, saat plasenta terbentuk, juga harus dicermati karena ketika itu sering muntah sehingga enggan makan, kualitas plasenta menentukan mutu janin.

Jika kita membuat perencanaan SDM setelah mereka menamatkan level pendidikan tertentu saat memerlukan lapangan kerja, maka hal tersebut masuk kategori perencanaan SDM dari hilir. Perencanaan dari hilir biasanya terjadi pada perencanaan SDM untuk kebutuhan suatu organisasi atau korporasi (perusahaan) tertentu secara mikro.

Level pendidikan yang dicapai oleh seseorang sangat mempengaruhi kinerja masyarakat secara kolektif dalam kaitannya dengan masalah produktivitas dan kesejahteraan, juga berpengaruh langsung terhadap kinerja indeks pembangunan manusia (IPM). Despien Nurhidayat (Media Indonesia, 19 Februari 2020:2) menyatakan bahwa rendahnya indeks pembangunan manusia (IPM) 2019 di sejumlah daerah lebih banyak dipengaruhi oleh kegagalan memenuhi target indikator rerata lama sekolah. Pada dimensi ini, banyak daerah mencatat rerata lama sekolah 8.34 tahun. Di sisi lain, program wajib belajar yang dicanangkan Pemerintah mensyaratkan warga negara menempuh pendidikan selama 9 tahun.

Sekalipun banyak daerah yang memiliki IPM rendah, tetapi secara nasional, Indonesia mengalami kenaikan IPM dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu mencapai angka 71,92 pada tahun 2019, hal tersebut lebih baik dari tahun 2018 yaitu 71,39. Status IPM dibagi ke dalam empat kelompok atau kategori, yaitu sangat rendah apabila capaiannya di bawah 60, rendah apabila capaiannya di sekitar 60-70, tinggi apabila capaiannya di sekitar 70-80, dan sangat tinggi apabila mencapai angka 80. Dengan angka capaian di atas (71,92) maka Indonesia termasuk negara yang mencapai kategori tinggi. Untuk dapat meningkatkan IPM Indonesia secara signifikan dan menyentuh seluruh masyarakat, maka perencanaan SDM melalui sektor pendidikan harus dapat mendorong IPM pada setiap daerah provinsi, kabupaten, dan kota. Saat ini disparitas IPM antar daerah masih timpang, yang sudah tinggi masih didominasi oleh daerah-daerah di wilayah barat seperti Pulau Jawa. Media Indonesia (20 Februari 2020:7) mengungkapkan bahwa dalam skala provinsi, ada daerah yang

mampu mencapai IPM sebesar 80,76 seperti DKI Jakarta. Akan tetapi, di seberang sana, Papua, hanya bisa mencatatkan IPM 60,84. Belum lagi kalau kita bicara skop kabupaten/kota, disparitasnya kian luar biasa. IPM di Kabupaten Nduga, misalnya, hanya 30,75. Padahal di Kota Jayapura yang masih satu provinsi dengan Nduga, IPM-nya sebesar 80,16.

Indeks pembangun manusia (IPM) menurut *United Nations Development Programme* (UNDP) (<http://www.rumusstatistik.com>) adalah indeks yang mengukur capaian pembangunan manusia berbasis pada komponen dasar kualitas hidup manusia. Komponen dasar kualitas hidup manusia dilihat melalui pendekatan tiga dimensi dasar yang diukur dari empat indikator, yaitu:

- 1) Kesehatan, berupa umur panjang dan hidup sehat (*a long life an healty life*). Indikator yang diukur adalah (a) Angka harapan hidup (AHH).
- 2) Pendidikan, berupa pengetahuan (*knowledge*), indikator yang diukur adalah (b) Rata-rata lama sekolah (RLS) dan (c) Harapan lama sekolah (HLS).
- 3) Pengeluaran, berupa standar hidup layak (*decent standard aliving*). Indikator yang diukur adalah (d) Pengeluaran per-kapita.

IPM itu erat kaitannya dengan kemampuan masyarakat atau penduduk mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesejahteraan, pendidikan, dst. Jadi, IPM itu merupakan salah satu indikator penting untuk mengukur keberhasilan pemerintah dalam membangun kualitas hidup masyarakat.

Selain IPM yang dikeluarkan oleh UNDP, terdapat indeks pembangunan ketenagakerjaan (IPK) nasional yang dikeluarkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan. Pada tahun 2019 IPK secara nasional mencapai angka 61,01 (kategori menengah). IPK dikeluarkan dengan tujuan untuk mengetahui kualitas pembangunan tenaga kerja Indonesia. Pengukurannya menggunakan kuesioner dengan sembilan indikator, yaitu: perencanaan tenaga kerja, penduduk dan tenaga kerja, kesempatan kerja, pelatihan dan kompetensi kerja, produktivitas tenaga kerja, jaminan sosial tenaga kerja, pengupahan dan kesejahteraan pekerja, kondisi lingkungan kerja, dan hubungan industrial. Indikator ini disesuaikan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan atau *sustainable development goals* (SDGs), yaitu berkaitan dengan kelayakan kerja dan pertumbuhan ekonomi.

Kepala Badan Perencanaan dan Pengembangan Ketenagakerjaan (Kompas, 22 Oktober 2019:13) menyatakan bahwa isu ketenagakerjaan masih dianggap isu pinggiran. Oleh karena itu belum menjadi arus utama, perencanaan ketenagakerjaan menjadi minim. Sejumlah provinsi mendapat nilai rendah untuk indikator itu, padahal, perencanaan tenaga kerja merupakan hal mendasar.

Indonesia harus lebih serius merencanakan dan meningkatkan kualitas ketenagakerjaan, salah satunya melalui jalur pendidikan formal. Saat ini tenaga kerja Indonesia didominasi oleh tenaga kerja berpendidikan rendah, padahal diyakini bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin besar peluang untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan memperoleh penghasilan lebih baik pula. Hal tersebut mengandung arti bahwa harapan untuk mencapai hidup sejahtera semakin terbuka.

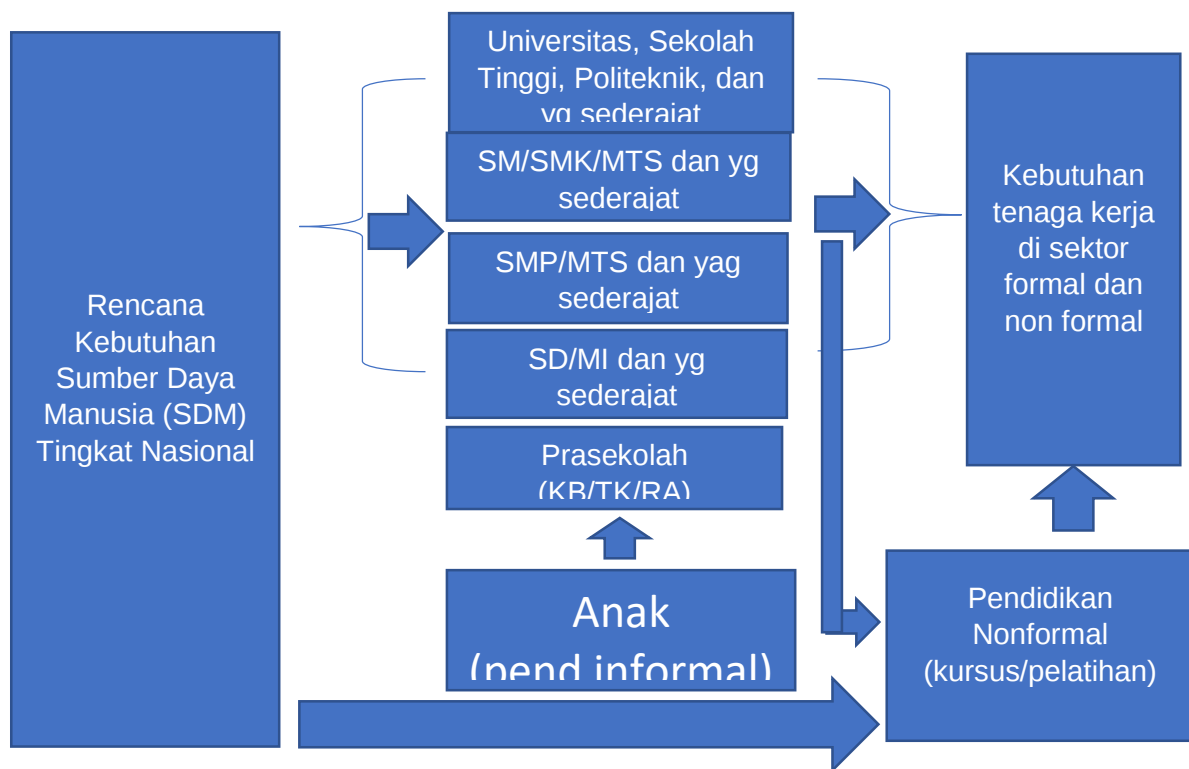
Komposisi tenaga kerja Indonesia pada tahun 2019 berdasarkan tingkat pendidikan, sebagai berikut:

- a. SD ke bawah 52,40 juta orang (40,51 %)
- b. SMP 22,97 juta orang (11,3 %)
- c. SMA 23,10 juta orang (17,86%)
- d. SMK 14,63 juta orang (11,31 %)
- e. Diploma I, II dan III 3,65 juta orang (2,82 %)
- f. Universitas 12,61 juta orang (9,75%)
- a. (Sumber: Kompas, 22 Oktober 2019:13)

Data di atas menunjukkan bahwa kualitas tenaga kerja Indonesia dengan indikator tingkat pendidikan masih rendah, karena sebagian besar (40,51 %) tenaga kerja berlatar belakang pendidikan sekolah dasar (SD) ke bawah. Artinya mereka bekerja sebagai tenaga kerja kasar yang lebih mengandalkan kerja otot dari pada kerja otak. Dapat dipastikan bahwa tenaga kerja dengan latar belakang Pendidikan SD ke bawah, pada umumnya rentan dalam menghadapi berbagai persoalan, antara lain: penghasilannya rendah dan tidak memiliki masa depan yang jelas, baik secara finansial maupun jaminan sosial dan kesehatan, dll. Karena penghasilannya rendah, mereka juga kesulitan untuk menabung sebagai langkah persiapan masa depan. Mereka nyaris tidak memiliki harapan kenaikan atau perkembangan karier dalam posisi atau jabatan tertentu. Mereka cenderung berada pada posisi yang lemah, sehingga sering mendapat perlakuan yang tidak adil dari pihak pemberi pekerjaan, atau

pengguna jasanya. Bahkan dalam usia muda pun jika tiba-tiba harus berhenti bekerja, karena terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) atau di rumahkan sebagai mana yang terjadi pada masa pandemi *corona virus disease (covid-19)* pada tahun 2020, atau mengalami nasib kurang baik karena alasan fisik atau kesehatan, sehingga tidak dapat bekerja lagi, maka yang bersangkutan menjadi tidak memiliki penghasilan, dan akhirnya menjadi beban keluarga dan negara.

Dengan latar belakang pendidikan yang rendah itu, juga berpengaruh terhadap kreativitas, inovasi dan pengembangan yang akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi yang merupakan salah satu sumber utama kesejahteraan. Jika kreativitas tidak ada, maka tidak ada juga inovasi dalam bidang apapun. Padahal salah satu kompetensi yang diperlukan pada abad 21 adalah kreativitas (*creativity*). Jadi tidak ada pilihan lain kecuali merencanakan SDM makro secara serius melalui pendidikan. Adapun kerangka perencanaan SDM secara nasional dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1: Alur Proses Rencana Strategis Pemenuhan Tenaga Kerja Melalui Pendidikan dan Pelatihan.**

Banyak dan berat tantangan pendidikan dan ketenagakerjaan yang dihadapi Indonesia saat ini, dan mungkin sampai beberapa waktu yang akan datang yang relatif lama. Dengan jumlah penduduk di atas 260 juta, kualitas kompetensi angkatan kerjanya sangat heterogen, yang dihasilkan oleh lembaga

pendidikan baik formal maupun nonformal (sebagaimana dalam gambar di atas), yang sangat variatif kualitas dan jenisnya. Untuk mengatasi hal di atas, perlu ada penyetaraan kualifikasi ketenagakerjaan.

Terkait dengan masalah penyetaraan tersebut, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Ristek Dikti, 2015) dalam [https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni\\_001\\_dokumen\\_kni.pdf](https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kni.pdf), menyatakan bahwa penyetaraan kualifikasi ketenagakerjaan di Indonesia harus memperhatikan beberapa aspek, antara lain:

- a. kesenjangan mutu atau capaian pembelajaran antar lulusan sekolah menengah atas atau perguruan tinggi,
- b. kompleksitas koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dalam sinkronisasi capaian pembelajaran antara sekolah menengah atas dan perguruan tinggi secara berkelanjutan,
- c. ragam jalur pendidikan dan pelatihan yang ada di Indonesia dengan karakteristik serta capaian pembelajaran yang beragam pula,
- d. belum terbangunnya saling pengakuan atau kesetaraan kualifikasi antar institusi penyelenggara pendidikan atau pelatihan
- e. keterbatasan yang dimiliki oleh lembaga-lembaga penjaminan mutu internal maupun eksternal untuk melakukan kajian mutu (*quality assessment*) secara periodik, dan
- f. kesenjangan komunikasi, informasi atau umpan balik dari pihak pengguna lulusan dengan institusi penyelenggara pendidikan dan pelatihan

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengembangan sistem kesetaraan kualifikasi dari semua luaran pendidikan dan pelatihan di Indonesia harus dapat mengantisipasi 4 (empat) hal pokok yaitu:

- a. sinkronisasi kebijakan lintas kementerian serta antar lembaga atau asosiasi yang terkait dengan ketenagakerjaan
- b. penyelarasan mutu capaian pembelajaran dari institusi atau lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan
- c. koordinasi dan sinkronisasi Lembaga lembaga penjaminan mutu yang telah ada maupun yang akan dikembangkan kemudian
- d. menjamin terbentuknya kerjasama dan komunikasi yang berkesinambungan antar *stakeholders* ketenagakerjaan di Indonesia.

Permasalahan tersebut di atas mengisyaratkan bahwa upaya untuk meningkatkan mutu ketenagakerjaan melalui program penyetaraan kualifikasi akan mencakup aspek-aspek yang cukup luas dan memerlukan program lintas kementerian, kerjasama antara pemerintah dengan asosiasi industri, asosiasi profesi, dan kelompok masyarakat pengguna luaran pendidikan. Penyetaraan kualifikasi sebagaimana dimaksud di atas, dilakukan melalui konsep kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI).

KKNI ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.

Yang dimaksud dengan KKNI berdasarkan Pasal 1 Peraturan Presiden ini adalah kerangka penjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor.

Dalam KKNI ada pengaturan yang berkaitan dengan jenjang kualifikasi dan penyetaraan sebagaimana tertuang dalam pasal 2, yaitu:

KKNI terdiri atas 9 (sembilan) jenjang kualifikasi, dimulai dari jenjang 1 (satu) sebagai jenjang terendah sampai dengan jenjang 9 (sembilan) sebagai jenjang tertinggi. Jenjang kualifikasi KKNI terdiri atas:

- a. jenjang 1 sampai dengan jenjang 3 dikelompokkan dalam jabatan operator;
- b. jenjang 4 sampai dengan jenjang 6 dikelompokkan dalam jabatan teknisi atau analis;
- c. jenjang 7 sampai dengan jenjang 9 dikelompokkan dalam jabatan ahli.

Penyetaraan capaian pembelajaran yang dihasilkan melalui pendidikan dengan jenjang kualifikasi pada KKNI terdiri atas:

- a. lulusan pendidikan dasar setara dengan jenjang 1;
- b. lulusan pendidikan menengah paling rendah setara dengan jenjang 2;
- c. lulusan Diploma 1 paling rendah setara dengan jenjang 3;
- d. lulusan Diploma 2 paling rendah setara dengan jenjang 4
- e. lulusan Diploma 3 paling rendah setara dengan jenjang 5;
- f. lulusan Diploma 4 atau Sarjana Terapan dan Sarjana paling rendah setara dengan jenjang 6;
- g. lulusan Magister Terapan dan Magister, paling rendah setara dengan jenjang 8;

- h. lulusan Doktor Terapan dan Doktor setara dengan jenjang 9;
- i. lulusan pendidikan profesi setara dengan jenjang 7 atau 8;
- j. lulusan pendidikan spesialis setara dengan jenjang 8 atau 9.

Kerangka pengembangan jenjang kualifikasi dan penyetaraan dalam KKNi digambarkan sebagai berikut:



(<https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni.pdf>).

Pola pengembangan KKNi sebagai mana gambar di atas memadukan pendidikan formal, nonformal, dan pengalaman kerja. Apabila pola pengembangan tersebut dapat direalisasikan, maka struktur ketenagakerjaan Indonesia akan semakin jelas, terarah dan terukur.

### 3. Perencanaan Strategis Mikro SDM

Di atas telah dibahas mengenai perencanaan makro tentang kebutuhan SDM, yaitu yang merupakan perencanaan strategis SDM berskala nasional. Pada bagian ini akan dibahas perencanaan mikro, yaitu suatu perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan jenis dan lingkup aktivitasnya. Setiap organisasi atau perusahaan dalam membuat

perencanaan SDM bervariasi, tergantung kebutuhan masing-masing. Ada perusahaan yang memerlukan banyak tenaga di level operasional maka mencari lulusan SMA/SMK atau yang sederajat, ada yang memerlukan lulusan diploma atau politeknik, ada juga yang memerlukan tenaga kerja lulusan sarjana, bahkan pasca sarjana. Hal tersebut bergantung pada jenis dan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan, bergerak dalam bidang apa, jenis apa dan dalam skala apa.

### **Komponen Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa komponen pokok dalam sebuah perencanaan SDM yang sangat penting untuk diperhatikan, yaitu:

a. Tujuan.

Tujuan perencanaan bersumber dari tujuan perusahaan atau organisasi yang tercantum dalam Renstra. Oleh karena itu tujuan merupakan penentu aktivitas dalam perencanaan sekaligus merupakan kendali. Adapun tujuan perencanaan sebagaimana telah dikemukakan di atas, adalah mempertemukan dan mencocokkan ketersediaan tenaga kerja dengan kebutuhan pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas untuk suatu periode waktu tertentu.

b. Kualifikasi Tenaga Kerja

Perencanaan SDM harus mencerminkan kebutuhan organisasi atau perusahaan terhadap tenaga kerja yang diperlukan, yang meliputi: jenis, level pendidikan, kompetensi, jumlah, persyaratan, dll. Spesifikasi calon tenaga kerja yang dibutuhkan tersebut diperoleh melalui analisis pekerjaan (*jobs analysis*) menggunakan teknik dan langkah-langkah tertentu. Melalui analisis tersebut maka akan dapat diprediksi atau dibuat prakiraan (*forecasting*) kebutuhan tenaga kerja

c. Menentukan Prakiraan (*forecasting*) Kebutuhan Tenaga Kerja.

Prakiraan (*forecasting*) kebutuhan tenaga kerja dilakukan berdasarkan kebutuhan kualifikasi dan kompetensi, jumlah, jenis, level, dll. Walau pun sifatnya prakiraan, namun sedapat mungkin mendekati kenyataan. Oleh karena itu, maka harus dibuat berdasarkan data dan informasi hasil analisis yang melibatkan berbagai unsur yang mempengaruhi.

d. Sumber Pasokan Tenaga Kerja

Setelah diketahui dan ditentukan kualifikasi calon tenaga kerja yang dibutuhkan, maka harus direncanakan dari mana pasokan (*supply*) atau penyediaan tenaga kerja yang dibutuhkan tersebut akan diperoleh, apakah melalui suatu atau beberapa lembaga pendidikan (SMA/SMK/Perguruan tinggi), atau melalui penyedia jasa tenaga kerja dan lembaga diklat/kurus. Oleh karena itu harus berkomunikasi dan berkoordinasi dengan lembaga pendidikan yang terkait untuk memperoleh informasi tentang lulusan yang memenuhi syarat menjadi calon tenaga kerja yang dibutuhkan.

e. Waktu Rekrutmen

Para pegawai di sebuah perusahaan memiliki batas waktu pengabdian, terutama karena batas usianya. Oleh karena itu perencanaan SDM harus secara eksplisit merencanakan kapan rekrutmen dan penyediaan pegawai akan dilaksanakan. Pelaksananya tentu harus memperhitungkan jumlah dan jenis pegawai yg akan pensiun, mutai, promosi, dll.

f. Pelatihan (Training)

Lulusan dari lembaga pendidikan baik formal maupun non formal pada umumnya harus melalui proses penyesuaian dengan lapangan kerja yang dimasukinya. Penyesuaian tersebut bisa menyangkut masalah kompetensi yang spesifik, budaya kerja, lingkungan kerja, dll. Oleh karena itu dalam perencanaan SDM perlu dimasukkan rencana diklat atau *training* bagi pegawai baru.

g. Perkiraan pendanaan

Setiap aktivitas dalam sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan dukungan finansial atau pendanaan. Dalam perencanaan harus mencantumkan perkiraan (diusahakan yang paling mendekati) kebutuhan riil, agar perusahaan memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan dan mengalokasikan anggaran yang diperlukan.

Apabila perencanaan SDM pada tingkat makro atau nasional dibuat dengan benar, dilaksanakan dengan benar, dan menghasilkan lulusan (*output*) yang tepat maka perusahaan atau organisasi akan memperoleh banyak keuntungan, antara lain:

a. Memperoleh Kepastian Pasokan Calon Tenaga Kerja.

Karena ada kepastian pasokan calon tenaga kerja yang sudah terencana secara makro (nasional), maka perusahaan tidak perlu lagi kerepotan memikirkan dari mana dan bagaimana cara mendapatkan calon tenaga kerja yang dibutuhkan.

b. Keuntungan Waktu.

Waktu yang diperlukan untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan menjadi singkat, karena tenaga tersebut sudah tersedia, maka perusahaan bisa memenuhi kebutuhannya secepat mungkin. Dengan demikian kegiatan usaha atau produksi, baik berupa barang maupun jasa tidak terhambat.

c. Menghemat Biaya.

Jika tenaga kerja yang dihasilkan oleh dunia pendidikan baik formal maupun nonformal, sesuai dengan kebutuhan dunia usaha atau dunia kerja (*link and match*), maka perusahaan tidak perlu melakukan *training* untuk meningkatkan *skill* calon tenaga kerja, kalau pun diperlukan sifatnya hanya orientasi dan adaptasi, dan bisa dilakukan sambil berjalan mulai bekerja dan berimprovisasi di bawah bimbingan seniornya.

d. Dapat Memesan Dan Memberi Masukan.

Perusahaan memiliki kesempatan dan saluran yang pasti untuk menyampaikan usulan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan sekaligus bisa memberi masukan untuk perbaikan perencanaan makro. Dengan demikian perencanaan makro mendapat *feedback* dari perusahaan yang memiliki perencanaan mikro, dan perusahaan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pesan agar dapat pasokan calon tenaga kerja yang kompeten.

Perencanaan SDM yang dibuat pada sebuah organisasi atau perusahaan merupakan bagian penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Jika tidak, maka keberlangsungan dan konsistensi ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan akan terganggu, yang berarti menjadi gangguan besar bagi perusahaan, karena SDM merupakan modal utama yang tidak mungkin ditinggalkan. Tidak ada SDM, maka tidak ada perusahaan atau organisasi apa pun.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa sebuah organisasi atau perusahaan memerlukan perencanaan strategis SDM secara makro di tingkat nasional, untuk keperluan perencanaan mikro pada tingkat organisasi atau perusahaan?
2. Bagaimana menurut analisis saudara, jika perencanaan strategis makro SDM tidak berorientasi pada kebutuhan mikro SDM?
3. Buat sebuah kerangka dasar perencanaan strategis makro yang mencakup perencanaan dari hulu dan hilir.
4. Buat analisis terhadap manfaat perencanaan SDM bagi suatu perusahaan!
5. Indeks pembanguna manusia (IMP) antara lain didasari oleh kuantitas dan kualitas masyarakat dalam memperoleh pendidikan. Apa dampaknya terhadap perusahaan apabila IPM Indonesia rendah, terutama dari perspektif ketenagakerjaan?
6. Mengapa indeks pembangunan ketenagakerjaan (IPK) berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi?
7. Mengapa Indonesia menghadapi tantangan berat dalam hal ketenagakerjaan dalam konteks luaran (*output*) pendidikan dengan kebutuhan tenaga kerja.

### D. REFERENSI

Media Indonesia (19 Februari 2020), Jakarta.

Media Indonesia (20 Februari 2020), Jakarta.

Kompas, (23 September 2019), *Siapkan Manusia Unggul dari Hulu*, Gramedia, Jakarta.

Kompas, (20 Oktober 2019), *Fokus Pada Mutu Pekerja*, Gramedia, Jakarta.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia. Sekretariat Negara RI, 2012, Jakarta.

#### Internet:

<http://www.rumusstatistik.com>. *Cara Penghitungan Indeks Pembangunan Manusia- Rumus Statistik*. (diunduh tg 20 Februari 2020, Pk 10.30).

Direktorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2015) (<https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni.pdf>).

### PERTEMUAN KE 3

#### MODAL SUMBER DAYA MANUSIA

#### (HUMAN CAPITAL) DALAM PERENCANAAN

##### A. TUJUAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, mahasiswa dapat mengartikulasikan makna *human capital* dalam perusahaan atau organisasi, baik pada tingkat nasional maupun pada tingkat organisasi dan mampu mengidentifikasi unsur-unsur modal manusia serta dapat menggunakannya dalam perencanaan SDM.

##### B. MATERI

###### 1. Makna manusia sebagai modal (*human capital*).

Konsep manusia sebagai modal (*human capital*) lahir berdasarkan kecenderungan fenomena abad 21, bahwa sudut pandang manajemen perusahaan dalam pengelolaan SDM semakin modern dan semakin sadar bahwa manusia merupakan kunci utama bagi tumbuh kembang sebuah perusahaan, sehingga semakin diyakini bahwa kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal (*capital*) berupa finansial, mesin, alat, teknologi, dan modal tetap yang besar, tetapi terutama dikendalikan oleh modal manusia (*human capital*). Modal manusia terutama mencakup kompetensi atau skill, baik *hard skill* maupun *soft skill* yang meliputi pengetahuan, wawasan, keterampilan fisik, sikap, dan karakter yang diperlukan untuk keperluan mencapai tujuan perusahaan.

Matthewman J. dan Matignon F. ( [https://www.finansialku.com/modal-manusia/#Pentingnya\\_Human\\_Capital\\_Management](https://www.finansialku.com/modal-manusia/#Pentingnya_Human_Capital_Management)) menyatakan bahwa Human capital is the sum of knowledge, skills, experience, and other relevant workforce attributes that reside in an organisation's workforce and drive productivity, performance, and the achievement of strategic goals. (Modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan strategis).

Stockley (2003) dalam (<https://www.bantennews.co.id/konsep-human-capital>), mendefinisikan pengertian human capital adalah "The term of human capital is recognition that people in organization and business are an important an essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and

abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is an investment not just an expense". Artinya bahwa human capital merupakan konsep, bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting dan beresensi, yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti halnya aset fisik misal mesin dan modal kerja. Sikap dan ketrampilan dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi.

Menurut Edwinston dan Malone (1997) juga dalam [https:// www.bantennews.co.id/ konsep-human-capital](https://www.bantennews.co.id/konsep-human-capital), "*human capital is the individual knowledge, experiance, capability, skills, creativity, inovativeness.*" Knowledge meliputi pengetahuan individu mengenai akademik yang diperoleh melalui pendidikan, skill adalah kemampuan untuk bekerja / memenuhi kemampuan praktikal, kreativitas adalah sebuah inisiatif untuk melakukan sesuatu, dan inovatif adalah kemampuan melakukan sesuatu yang baru secara positif di luar kebiasaan untuk mencapai hal yang lebih baik.

Kesadaran terhadap manusia sebagai modal (*capital*) semakin kuat dan merambah tidak hanya di lingkungan perusahaan, tapi juga di lingkungan organisasi atau kantor-kantor pemerintah, baik di pusat maupun di daerah semakin nampak ada upaya menempatkan manusia sebagai bagian yang penting dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, pada masing-masing kementerian dan dinas di pemerintah daerah telah memiliki dan melaksanakan program peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur sivil negara (ASN). Bagi sektor pembangunan pendidikan di tingkat nasional dan daerah, telah memiliki landasan yang kuat sebagai dasar dalam merencanakan melaksanakan pembangunan SDM berkualitas dan unggul, yaitu dalam pasal 31 UUD 1945 (hasil amandemen), dinyatakan secara eksplisit bahwa anggaran pendidikan wajib dialokasikan minimal 20% dari APBN dan ABD. Juga dalam rencana nasional Negara RI pada periode pembangunan 2019-2024 telah ditetapkan bahwa pembangunan SDM unggul menjadi salah satu program prioritas utama pembangunan nasional. Hal tersebut merupakan angin segar, yang merupakan bagian dari kemauan politik (*political will*) yang kuat dan positif dari negara.

## 2. Unsur Modal Manusia (human capital)

Sebagaimana telah diungkap di atas, bahwa manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan. Konsep manusia sebagai modal, juga dikemukakan oleh Leif Edvinsson dalam Pentti Sydman (2002:138), bahwa terdapat beberapa capital dalam sebuah perusahaan, yakni sebagai berikut:

- a. *Financial capital;*
- b. *Capital connected to customer relations;*
- c. *Capital connected to the organization; and*
- d. *Capital connected to the employees.*

Tiga poin terakhir dari empat poin di atas, disebut dengan intellectual capital dari sebuah perusahaan. Oleh karena itu ketika karyawan tidak ada, maka perusahaan akan menghadapi masalah besar.

Mayo (2000) dalam CHR JIMMY L GAOL (2014:698) berpendapat bahwa human capital memiliki lima komponen, yaitu:

- a. Individual capability (kemampuan individual),
- b. Individual motivation (motivasi individu),
- c. Leadership (kepemimpinan),
- d. The organizational climate (suasan organisasi), dan
- e. Workgroup effectiveness (efektivitas kelompok kerja).

Sedangkan Ancok (2002), dalam Edi M Abduh (<https://www.bantennews.co.id/konsep-human-capital>) mengemukakan terdapat enam modal manusia, sebagai berikut:

- a. Modal intelektual
- b. Modal emosional
- c. Modal sosial
- d. Modal ketabahan
- e. Modal moral
- f. Modal Kesehatan

Selanjutnya Ancok (2002) dalam sumber yang sama, menguraikan masing-masing modal manusia tersebut, yaitu:

- a. Modal intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross, dkk, 1997).

Manusia harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dll) yang sangat tinggi kecepatannya. Mereka yang tidak dapat beradaptasi pada perubahan akan merasakan kesulitan. Dalam kondisi yang ditandai oleh perubahan yang super cepat manusia harus terus memperluas dan mempertajam pengetahuannya dan mengembangkan kreatifitasnya untuk berinovasi.

#### b. Modal Emosional

Goleman menggunakan istilah *Emotional Intelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain. Ada empat dimensi dari kecerdasan emosional (Bradberry & Greaves, 2005), yakni:

- 1) *Self-Awareness*
- 2) *Self Management*
- 3) *Social Awareness*
- 4) *Relationship Management.*

Masing-masing poin diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Self-Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri secara tepat dan akurat dalam berbagai situasi secara konsisten. Bagaimana reaksi emosi di saat menghadapi suatu peristiwa yang memancing emosi, sehingga seseorang dapat memahami respon emosi dirinya sendiri dari segi positif maupun segi negatif.
- 2) *Self Management* adalah kemampuan mengelola emosi secara baik, setelah memahami emosi yang sedang dirasakannya, apakah emosi positif atau negatif. Kemampuan mengelola emosi secara positif dalam

berhadapan dengan emosi diri sendiri akan membuat seseorang dapat merasakan kebahagiaan yang maksimal.

- 3) *Social Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dari tindakannya yang tampak. Ini adalah kemampuan berempati, memahami dan merasakan perasaan orang lain secara akurat. Dengan adanya pemahaman ini individu sudah memiliki kesiapan untuk menanggapi situasi emosi orang lain secara positif.
- 4) *Relationship Management* adalah kemampuan orang untuk berinteraksi secara positif dengan orang lain, walaupun orang lain tersebut memiliki emosi yang negatif. Kemampuan mengelola hubungan dengan orang lain secara positif ini adalah hasil dari ketiga dimensi lain dari kecerdasan emosi (self awareness, self management and sosial awareness).

Orang yang memiliki modal emosional yang tinggi memiliki sikap positif di dalam menjalani kehidupan. Dia memiliki pikiran positif (positive thinking) di dalam menilai sebuah fenomena kehidupan meskipun itu dipandang buruk oleh orang lain. Khususnya di dalam menghadapi perbedaan pendapat, orang yang memiliki modal emosional yang baik akan menyikapinya dengan positif, sehingga diperoleh manfaat yang besar bagi pengembangan diri, atau pengembangan sebuah konsep.

Modal intelektual akan berkembang atau terhambat perkembangannya sangat ditentukan oleh modal emosional. Orang yang hatinya terbuka dan bersikap positif dan terbuka serta menghindari penilaian negatif atas sebuah pemikiran orang lain akan memperoleh manfaat dari perbedaan pendapat tersebut. Modal intelektualnya akan bertambah dengan sikap positif.

#### c. Modal Sosial

Istilah modal sosial (social capital) sudah lama muncul dalam literatur. Istilah ini pertama kali muncul di tahun 1916 di saat ada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Konsep modal sosial diangkat kepermukaan sebagai wacana ilmiah oleh James S. Coleman (1990). Pembahasan tentang konsep modal sosial oleh Putnam (1993) yang menggambarkan kualitas kehidupan masyarakat Amerika yang makin menurun dalam hal kelekatan antar sesama warga.

Konsep ini terdapat dalam dua buku yang ditulis oleh Francis Fukuyama (1995, 2000). Yang pertama adalah *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* yang terbit tahun 1995. Kemudian diikuti oleh buku yang kedua yaitu dengan judul *The Great Depression: Human Nature and the Reconstitution of Social Order* yang diterbitkan di tahun 2000. Di samping tulisan Fukuyama, buku tulisan Robert Putnam yang berjudul *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* yang terbit tahun 2000 juga menjadi pedoman pembahasan terhadap konsep modal sosial. Selain itu muncul berbagai artikel jurnal yang membahas topik tersebut dengan mengajukan berbagai pendapat tentang apa yang dimaksud dengan modal sosial. Adler & Kwon (2002) menyajikan review yang baik berisikan berbagai pandangan pakar tentang modal sosial.

Munculnya berbagai tulisan tentang modal sosial adalah suatu respon terhadap semakin merenggangnya hubungan antar manusia dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia.

#### d. Modal Ketabahan (Adversity Capital)

Konsep modal ketabahan berasal dari pandangan Paul G. Stoltz yang ditulis dalam buku *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities* (1997). Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, apakah itu kehidupan pribadi ataupun kehidupan sebuah organisasi. Khususnya di saat menghadapi kesulitan, atau problem yang belum terpecahkan hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya. Demikian pula bila sebuah perusahaan sedang dilanda kesulitan karena tantangan berat yang dihadapinya karena kehadiran perubahan lingkungan yang membuat cara kerja lama tidak lagi memadai.

Berdasarkan perumpamaan pada para pendaki gunung, Stoltz membedakan tiga tipe manusia, quitter, camper dan climber. Tipe pendaki gunung yang mudah menyerah dinamainya dengan quitter yakni orang yang bila berhadapan dengan masalah memilih untuk melarikan diri dari masalah dan tidak mau menghadapi tantangan guna menaklukkan masalah. Orang seperti ini akan sangat tidak efektif dalam menghadapi tugas kehidupan yang berisi tantangan. Demikian pula dia tidak efektif sebagai pekerja sebuah organisasi bila dia tidak kuat.

Tipe camper adalah tipe yang berusaha tapi tidak sepenuh hati. Bila dia menghadapi sesuatu tantangan dia berusaha untuk mengatasinya, tapi dia tidak berusaha mengatasi persoalan dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Dia bukan tipe orang yang akan mengerahkan segala potensi yang dimilikinya untuk menjawab tantangan yang dihadapinya. Bila tantangan persoalan cukup berat dan dia sudah berusaha mengatasinya tapi tidak berhasil, maka dia akan melupakan keinginannya dan beralih ke tempat lain yang tidak memiliki tantangan seberat itu.

Tipe ketiga adalah climber yang memiliki stamina yang luar biasa di dalam menyelesaikan masalah. Dia tipe orang yang pantang menyerah sesulit apapun situasi yang dihadapinya. Dia adalah pekerja yang produktif bagi organisasi tempat dia bekerja. Orang tipe ini memiliki visi dan cita-cita yang jelas dalam kehidupannya. Kehidupan dijalannya dengan sebuah tata nilai yang mulia, bahwa berjalan harus sampai ketujuan. Orang yang tipe ini ingin selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (*sense of closure*) dengan berpegang teguh pada sebuah prinsip etika. Dia bukan tipe manusia yang ingin berhasil tanpa usaha. Bagi dia hal yang utama bukanlah tercapainya puncak gunung, tetapi adalah keberhasilan menjalani proses pendakian yang sulit dan menegangkan hingga mencapai puncak.

e. Modal Moral

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung pada sejauh mana perusahaan berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya. Untuk berperilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang tidak berperilaku yang melanggar etik. Kehancuran dan kemunduran berbagai perusahaan besar di USA seperti Enron (perusahaan listrik terbesar), dan Arthur Anderson (perusahaan konsultan keuangan yang beroperasi di seluruh dunia) disebabkan oleh perilaku bisnis yang melanggar etika bisnis. Demikian pula dengan kasus krisis keuangan di Indonesia tahun 1997-1998 yang membuat perbankan Indonesia bangkrut karena kasus BLBI (Bantuan Likuiditas Bank Indonesia) adalah disebabkan oleh perilaku para pemain bisnis yang tidak berpegang pada etika bisnis.

Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berpegang pada prinsip etika memiliki citra perusahaan yang baik. Citra ini tidak hanya membuat orang suka membeli produk dan jasa perusahaan tersebut, tetapi juga membuat harga saham di pasar bursa meningkat secara signifikan. Selain itu perusahaan yang berperilaku etikal juga akan menarik banyak calon pekerja yang berkualitas untuk melamar menjadi pekerja di perusahaan tersebut. Sebaliknya kalau sebuah perusahaan melakukan perilaku yang melanggar etika bisnis maka kerugianlah yang akan dialaminya. Ada empat komponen modal moral yang membuat seseorang memiliki kecerdasan moral yang tinggi yakni:

- a. Integritas (*integrity*), yakni kemauan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku. Individu memilih berperilaku yang tidak bertentangan dengan kaidah perilaku etikal yang universal. Orang berperilaku atas keyakinan bahwa perilaku dalam bekerja yang etikal adalah sesuatu yang harus dilakukan dan akan membuat dirinya bersalah jika hal itu dilakukan.
- b. Bertanggung-jawab (*responsibility*) atas perbuatan yang dilakukannya. Hanya orang-orang yang mau bertanggung-jawab atas tindakannya dan memahami konsekuensi dari tindakannya yang bisa berbuat sejalan dengan prinsip etik yang universal.
- c. Penyayang (*compassionate*) adalah tipe orang yang tidak akan merugikan orang lain, karena dia menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah juga sama dengan memberi kasih sayang pada diri sendiri. Orang yang melanggar etika adalah orang yang tidak memiliki kasih sayang pada orang lain yang dirugikan akibat perbuatannya yang melanggar hak orang lain.
- d. Pemaaf (*forgiveness*) adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang pendendam yang membalas perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula. Sama halnya dengan modal intelektual yang berbasis pada kecerdasan intelektual maka modal moral dasarnya adalah kecerdasan moral yang berbasis pada empat kompetensi moral di atas.
- e. Modal moral menjadi semakin penting peranannya karena upaya membangun manusia yang cerdas dengan IQ tinggi dan manusia yang pandai mengelola emosinya dalam berhubungan dengan orang lain tidaklah menghantarkan manusia pada kebermaknaan hidup. Kebermaknaan hidup adalah sebuah motivasi yang kuat yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang berguna.

f. Modal Kesehatan

Badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Stephen Covey (1986) dalam buku yang berjudul “Seven Habits of Highly Effective People”, mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif. Bila badan sedang sakit semua sistem tubuh kita menjadi terganggu fungsinya, akibatnya kita jadi malas berfikir dan berbuat (modal intelektual), dan seringkali emosi (modal emosional) kita mudah terganggu kestabilannya, dan seringkali kita mudah menyerah menghadapi tantangan hidup (modal ketabahan). Selain itu semangat untuk berinteraksi dengan orang lain (modal sosial) dengan orang lainpun menjadi berkurang.

Jadi, kesehatan merupakan sesuatu yang harus dijaga kestabilannya karena apabila kesehatan tidak stabil maka akan mempengaruhi tingkat kinerja dan produktivitas seseorang.

Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai dengan modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

Sebagai penguatan atau penekanan, di samping beberapa modal tersebut di atas, terdapat modal karakter. Karakter manusia merupakan fondasi dan pengendali secara positif dalam mengimplementasikan dan mengembangkan modal-modal yang lain agar tetap sesuai dengan ketentuan norma yang berlaku.

### 3. Pemberdayaan Manusia Sebagai Modal (*capital*)

Maju atau mudurnya kinerja sebuah perusahaan banyak ditentukan oleh faktor manusia sebagai sebuah modal (*capital*). Oleh karena itu perusahaan harus secara sistematis memberdayakan manusia yang ada di perusahaannya, dengan cara:

- a. Memastikan semua SDM memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jika ada indikasi SDM belum memiliki kompetensi sebagaimana

kebutuhan perusahaan, maka harus dibuat program peningkatan kompetensi berupa pelatihan (*inservice training*) secara sistematis dan berkelanjutan.

b. Penempatan secara tepat (*the right man in the right place*)

Berikanlah suatu pekerjaan kepada ahlinya, demikian pepatah lama mengajarkan kepada kita tentang kearifan dalam mengelola SDM secara profesional. Jika terdapat suatu pekerjaan yang tidak menuntut keahlian khusus bagi petugasnya dan perusahaan mengalami kesulitan untuk memilih orang yang tepat untuk ditugaskan, maka dapat melibatkan ahli psikologi SDM untuk melakukan analisis sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

c. Beri kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan dari pimpinan merupakan motivasi yang sangat berharga bagi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu berdasarkan profil karyawan yang tepat, pimpinan dapat menganalisis dan meyakinkan diri sendiri bahwa karyawannya memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugasnya.

d. Pemantauan dan evaluasi

Sekali pun pimpinan memiliki kepercayaan kepada karyawannya dalam melaksanakan suatu tugas, namun tetap harus melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Pemantauan dan evaluasi tersebut sangat penting sebagai alat untuk memperoleh informasi tentang kemajuan capaian tugasnya dan sebagai tindakan preventif sebelum terjadi kesalahan.

e. Peningkatan kompetensi secara berkelanjutan

Manusia sebagai modal terletak pada kompetensinya, meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang dimilikinya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk itu agar kompetensinya tetap terpelihara dan berkembang sesuai dengan kebutuhan, maka perlu ada program peningkatan kompetensi secara berkelanjutan melalui berbagai cara, seperti diklat, seminar, workshop, dsb.

f. Gaji yang sepadan

Sebagai salah satu bentuk pengakuan bahwa manusia sebagai modal, maka harus diberikan gaji yang sepadan dengan tugas dan tanggung

jawabnya, ditambah kesejahteraan di luar gaji pokok yang berhak diterimanya. Gaji yang sepadan akan menjadi salah satu faktor pendorong bagi karyawan dalam melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh untuk mencapai kinerja terbaik dan menumbuhkan loyalitas yang tinggi.

g. Reward and punishment

Penghargaan bagi yang mencapai sukses dan hukuman bagi yang gagal merupakan salah satu alat yang ampuh untuk memotivasi karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan diakui jika memperoleh reward atas prestasinya, dan akan menjadi hati-hati jika ada hukuman atas kesalahan yang diperbuatnya. Penghargaan dapat dalam bentuk finansial atau bentuk lain yang bermakna setara.

Hal-hal di atas merupakan sebagian dari indikator bahwa perusahaan memiliki sikap dan keyakinan bahwa karyawannya adalah merupakan modal manusia bagi perusahaannya yang harus masuk dalam rencana pengembangan dan pemberdayaan secara sistematis. Tentu masih banyak faktor lain sebagai indikator yang dapat dilaksanakan perusahaan sebagai bentuk pengakuan kepada manusia sebagai modal.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa modal manusia (*human capital*) merupakan modal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan?
2. Bagaimana cara memberdayakan manusia sebagai suatu modal?
3. Identifikasi indikator sebuah perusahaan yang memiliki kepedulian terhadap modal manusia!
4. Bagaimana cara perusahaan memberdayakan modal intelektual untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
5. Mengapa perlu ada landasan modal karakter dalam penerapan berbagai modal manusia?

#### **D. DAFTAR PUSTAKA**

Abduh, Edi M, [https:// www.bantennews.co.id/](https://www.bantennews.co.id/) Konsep-human-capital, diunduh tg 21 juli pk 21.20.

Gaol, Chr Jimmy L (2014), A to Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.

[https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya\\_Human\\_Capital\\_Management](https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya_Human_Capital_Management), diunduh tg 21 juli 20 pk 21.10.00.

## PERTEMUAN KE 4

### KONDISI PENDUDUK, TEKNOLOGI, DAN LINGKUNGAN PERENCANAAN SDM

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi perkuliahan pada pertemuan ini, Mahasiswa mampu menganalisis kondisi penduduk, mengidentifikasi dampak kemajuan teknologi terhadap perencanaan, membedakan model atau jenis perencanaan dan mampu menguraikan langkah – langkah perencanaan SDM secara tepat.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Kondisi Penduduk Indonesia dan Negara Lain yang Berpenduduk Besar.

Menurut central Intelligence Agency (CIA) *World Factbook* tahun 2017, dunia ini dihuni oleh sebanyak 195 Negara dengan jumlah manusia sebagai penduduknya (populasi) sebanyak 7.405.107.650 jiwa. Republik Rakyat China menempati urutan pertama dan merupakan negara yang memiliki populasi atau Jumlah Penduduk terbanyak di dunia dengan jumlah penduduknya sekitar 1,38 miliar jiwa atau tepatnya adalah 1.379.302.771 jiwa. Angka tersebut merupakan 18,6% dari keseluruhan jumlah penduduk dunia. Berada di urutan kedua adalah Negara India yang memiliki jumlah penduduk sebanyak 1.281.935.911 jiwa atau sekitar 17,3% dari seluruhan jumlah penduduk dunia. Amerika Serikat (AS) berada di posisi ketiga dengan jumlah penduduk sebanyak 326.625.791 jiwa (sekitar 4,4% dari populasi dunia). Negara Indosneisa merupakan salah satu negara berpenduduk terbesar di dunia dengan jumlah penduduk sekitar **260.580.739 jiwa**(dua ratus enam puluh juta lima ratus delapan puluh ribu lebih ) jiwa, merupakan urutan ke empat besar setelah Amerika Serikat.

Berikut adalah data penduduk sepuluh terbesar di dunuia (<https://ilmupengethuanumum.com/10-negara-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-didunia>), yaitu:

**a. China**

|                    |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>1.379.302.771 jiwa</b>        |
| Luas Wilayah       | : 9.596.961 km <sup>2</sup>        |
| Rasio              | : 18,6% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 145 jiwa per km <sup>2</sup>     |
| Lokasi             | : Benua Asia                       |

**b. India**

|                    |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>1.281.935.911 jiwa</b>        |
| Luas Wilayah       | : 3.287.263 km <sup>2</sup>        |
| Rasio              | : 17,3% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 390 jiwa per km <sup>2</sup>     |
| Lokasi             | : Benua Asia                       |

**c. Amerika Serikat (USA)**

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>326.625.791 jiwa</b>         |
| Luas Wilayah       | : 9.826.675 km <sup>2</sup>       |
| Rasio              | : 4,4% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 33 jiwa per km <sup>2</sup>     |

**d. Indonesia**

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>260.580.739 jiwa</b>         |
| Luas Wilayah       | : 1.904.569 km <sup>2</sup>       |
| Rasio              | : 3,5% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 137 jiwa per km <sup>2</sup>    |
| Lokasi             | : Benua Asia                      |

**e. Brasil**

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>207.353.391 jiwa</b>         |
| Luas Wilayah       | : 8.514.877 km <sup>2</sup>       |
| Rasio              | : 2,8% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 24 jiwa per km <sup>2</sup>     |
| Lokasi             | : Benua Amerika                   |

**f. Pakistan**

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| Jumlah Penduduk | : <b>204.924.861 jiwa</b>         |
| Luas Wilayah    | : 796.095 km <sup>2</sup>         |
| Rasio           | : 2,8% dari Jumlah Penduduk Dunia |

Kepadatan Penduduk : 257 jiwa per km<sup>2</sup>  
Lokasi : Benua Asia

#### g. Nigeria



Jumlah Penduduk : **190.632.261 jiwa**  
Luas Wilayah : 923.768km<sup>2</sup>  
Rasio : 2,6% dari Jumlah Penduduk Dunia  
Kepadatan Penduduk : 206 jiwa per km<sup>2</sup>  
Lokasi : Benua Afrika

#### h. Bangladesh



Jumlah Penduduk : **157.826.578 jiwa**  
Luas Wilayah : 143.998km<sup>2</sup>  
Rasio : 2,1% dari Jumlah Penduduk Dunia  
Kepadatan Penduduk : 1.096 jiwa per km<sup>2</sup>  
Lokasi : Benua Asia

#### i. Rusia



Jumlah Penduduk : **142.257.519 jiwa**  
Luas Wilayah : 17.098.242km<sup>2</sup>

|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Rasio              | : 1,9% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 8 jiwa per km <sup>2</sup>      |
| Lokasi             | : Benua Asia                      |

#### j. Jepang



|                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| Jumlah Penduduk    | : <b>126.451.398 jiwa</b>         |
| Luas Wilayah       | : 377.915km <sup>2</sup>          |
| Rasio              | : 1,7% dari Jumlah Penduduk Dunia |
| Kepadatan Penduduk | : 335 jiwa per km <sup>2</sup>    |
| Lokasi             | : Benua Asia                      |

(Sumber referensi : *Data-data dalam daftar Negara dengan Jumlah Penduduk Terbanyak di Dunia ini dikutip dari data CIA World Factbook, estimasi tahun 2017*)

Jumlah penduduk tersebut berkorelasi dengan jumlah tenaga kerja yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan negara masing-masing. Kebutuhan lapangan pekerjaan di suatu negara bisa berimbas kepada negara lain yang memiliki jumlah lapangan kerja lebih banyak dan memberi penghasilan lebih besar. Pada umumnya tenaga kerja di negara-negara yang sedang berkembang, mencari pekerjaan di negara-negara maju dengan tingkat kesejahteraan lebih tinggi. Juga sebaliknya, negara-negara maju dengan modal dan teknologi tinggi bisa berinvestasi di negara lain dengan membawa tenaga ahli (*expert*) ke negara tujuan investasi. Hal tersebut tentu saja akan membawa pengaruh terhadap pertimbangan perencanaan SDM. Jumlah warga senior Indonesia th 2018 sekitar 25 juta orang, pada tahun 2045 diprediksi akan mencapai tiga kali lipat, yaitu sekitar 75 juta orang. Sedangkan prediksi untuk tahun 2021, struktur penduduk Indonesia yang akan masuk kelompok senior akan mencapai lebih dari 10%. Pada era th 1960-1970 Indonesia mengalami *baby boom*, saat itu tingkat kelahiran termasuk tinggi, sehingga jumlah penduduk usia anak, bergerak cepat dan meledak tinggi. Sementara awal abad ke 21 terjadi penambahan usia senior yang tinggi (*elderly population boom*), Hal tersebut terjadi karena harapan hidup

Bangsa Indoensia (menurut WHO) mengalami kenaikan, yaitu menjadi 69,1 th (th 2015), namun umur harapan hidup produktif (*healty life expectancy*) hanya 62,1 th, sementara di sisi lain ada indikasi menurunnya angka kelahiran, hal tersebut diduga akibat semakin tinggi tingkat pendidikan, dan semakin memahami pola hidup sehat dan sejahtera.

Dulu banyak yang berpendapat bahwa jika suatu negara berpenduduk besar maka akan menjadi beban negara untuk membiayainya, karena dengan pemikiran sederhana, semakin banyak penduduk, maka akan semakin banyak anggaran pengeluaran negara yang harus dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan hidup warganya. Namun ternyata tidak sepenuhnya benar, justru dengan pola pikir modern, semakin besar jumlah penduduk suatu negara maka akan semakin besar aset bangsanya sebagai modal manusia (*human capital*) dan semakin besar pula peluang untuk maju. Kuncinya adalah manajemen SDM, bagaimana memberikan pendidikan yang tepat kepada seluruh warga agar memiliki kompetensi yang tinggi dan tepat sesuai dengan kebutuhan, supaya produktivitasnya tinggi. Contohnya Amerika Serikat, dengan jumlah penduduk besar, bisa menjadi negara maju dengan kekuatan ekonomi tinggi di dunia. China, dengan jumlah penduduk terbesar di dunia, sekarang menjadi salah satu kekuatan ekonomi dunia dan bersaing ketat dengan Amerika Serikat. Begitu juga Jepang, Negara matahari terbit itu sudah lama menjadi salah satu kekuatan ekonomi dunia dengan berbagai industri manufaktur merambah ke seluruh dunia, antara lain dalam bidang alat transportasi, baik umum, maupun pribadi. Alat-alat elektronik yang simpel, berkualitas dan efisien, diekspor ke seluruh pelosok dunia. Memang, banyak negara yang berpenduduk besar, tetapi masih menjadi negara sedang berkembang atau bahkan masih tertinggal, yang disebabkan karena manajemen SDM-nya tidak sesuai dengan kebutuhan pembangunan ekonomi. Jadi, kekuatan utama suatu negara adalah terletak pada faktor sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih dengan baik melalui sebuah perencanaan yang sistematis dan komprehensif.

## **2. Dampak Kemajuan Teknologi**

Era teknologi digital yang melahirkan otomatisasi bukan hanya menuntut penguasaan teknologi itu sendiri, tapi juga kemampuan kognitif, sosial, dan emosional. Literasi teknologi digital adalah pengetahuan dan kompetensi untuk menggunakan media digital, alat-alat teknologi informasi dan komunikasi atau jaringan dalam menemukan, mengevaluasi, menggunakan, membuat informasi,

dan memanfaatkannya secara sehat, bijak, cerdas, cermat, tepat, dan taat kepada hukum dalam rangka membina komunikasi dan interaksi dalam kehidupan sehari-hari. Saat ini teknologi digital sudah masuk kesetiap sendi kehidupan masyarakat, mulai dalam urusan makanan-minuman, pakaian, perlengkapan rumah tangga, transportasi, perbankan, perumahan, pemerintahan, pendidikan, agama, sosial-budaya, dll. Teknologi digital mempermudah dan mempercepat akses sehingga lapangan pekerjaan menjadi semakin terbuka. Kemudahan akses berbasis teknologi digital mendorong lahirnya berbagai usaha kecil dan menengah dan wirausaha baru. Maka tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknologi informasi memiliki nilai lebih tinggi di dunia teknologi digital. Hal penting yang harus diperhatikan adalah kemampuan atau literasi teknologi digital tidak hanya piawai menggunakan instrumen teknologi itu sendiri, tetapi lebih dari itu bagaimana dapat menggunakan data dan informasi yang diperolehnya secara bijak, tepat, selektif untuk hal-hal yang positif.

Di samping sederet keuntungan dan keunggulan tersebut ternyata tidak luput dari kelemahan yang mengakibatkan gangguan atau kekacauan (*disruption*). Kelemahan tersebut tidak hanya dari sisi teknologinya, tetapi juga menyangkut konten atau substansi yang dibuat oleh penyedia. Hal yang harus mendapat perhatian dari pengguna (*user*) konten informasi melalui TIK, melalui proses pencarian informasi dari berbagai situs adalah mengenai kebenaran atau akurasi informasi yang diunduh.

Fakta menunjukkan bahwa tidak sedikit tulisan atau informasi yang diunggah (*upload*), kadar kebenarannya diragukan karena tidak logis, tidak faktual, tidak berbasis data, tidak ilmiah, bahkan bohong (*hoax*), menyesatkan dan mengacaukan (*disruptive*). Kelemahan tersebut bisa terjadi mungkin karena yang membuat dan mengunggah konten bukan merupakan orang ahli di bidangnya, tidak ada orang yang bertindak sebagai editor atau yang bertindak untuk memutuskan layak atau tidaknya tulisan itu untuk diunggah (*upload*). Atau mungkin juga ada yang disengaja menyebar konten bohong sebagai perbuatan yang tidak bertanggung jawab. Hal tersebut menyangkut zona kecerdasan sosial, untuk itu maka diperlukan juga kemampuan kognitif, sosial, dan emosional agar teknologi tersebut memberi sebanyak-banyaknya manfaat bagi kehidupan manusia, dan meminimalisir dampak negatifnya. R Wayne Mondy (2008:9) menyatakan bahwa Dunia belum pernah melihat perubahan teknologi muncul

secepat yang terjadi dewasa ini. Perkembangan teknologi SDM telah menciptakan peran-peran baru bagi para profesional SDM namun juga memberikan tekanan-tekanan tambahan pada mereka untuk selalu mengikuti teknologi.

Dalam hal ini, tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang teknologi tersebut yang bermoral dan berkarater baik sangat diperlukan, sehingga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang dikerjakannya.

*Harian Kompas*, 19 Oktober 2018 meberitakan bahwa Indonesia diprediksi akan menjadi negara dengan kekuatan ekonomi nomor 7 di dunia setelah China, Amerika Serikat, India, Jepang, Brasil, dan Rusia. Pada tahun tersebut, lapangan kerja untuk tenaga kerja semi terampil dan tenaga terampil di Indonesia diharapkan mencapai 113 juta orang, sementara ini jumlahnya baru mencapai 55 juta orang. Prediksi sebagaimana diungkap Kompas di atas, sejalan dengan prediksi McKinsey beberapa tahun lalu, dengan memesankan agar SDM dikelola dengan sebaik-baiknya, karena sumber kekuatan utama untuk menjadi bagian dari kekuatan ekonomi dunia dimaksud adalah SDM, bukan sumber daya alam. Sedangkan sumberdaya manusia itu akan mencapai puncak prestasi dan puncak produktivitas jika terdidik dan terlatih dengan baik. Namun perlu hati-hati juga, bahwa sejumlah lapangan pekerjaan yang sekarang ada, sangat mungkin berbeda dengan lapangan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu di masa depan, bahkan mungkin banyak yang hilang. Juga sebaliknya, setiap saat bisa muncul jenis pekerjaan baru yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya, contoh jenis pekerjaan baru yang muncul di era teknologi digital, anatar lain:

**Ahli data (*data scientist*)**, yaitu seseorang yang memiliki keahlian dalam menginterpretasikan data, menarik makna, membuat kesimpulan, dan memberikan alternatif pemanfaatannya untuk kepentingan organisasi atau perusahaan, sehingga lahirlah *big data* yang dapat menjadi sumber ide dan inovasi,

***Aplication developer***, yaitu pengembang aplikasi atau sistem operasi, yaitu seseorang yang memiliki keahlian dalam membuat suatu aplikasi atau sistem operasi sebagai perangkat lunak (*software*) untuk keperluan tertentu secara spesifik dalam mempercepat suatu pekerjaan atau layanan bisnis dengan memanfaatkan computer sebagai perangkat keras (*hardware*), sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien dengan akurasi yang tinggi, bahkan

dapat mengambil keputusan secara otomatis tanpa harus mengadakan suatu proses analisis oleh manusia.

Di dunia perbankan, pada tahun 2019, Bank Indonesia (BI) telah meluncurkan kode respons cepat (QR Code) untuk pembayaran melalui aplikasi uang elektronik berbasis server, dompet elektronik, atau *mobile banking* yang disebut *QR Code Indonesia Standar (QRIS)*. Implementasi QRIS secara nasional dilaksanakan pada Bulan Januari 2020. QRIS sebagai fasilitas transaksi pembayaran retail di Indonesia, yang merupakan dukungan terhadap pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sistem QRIS ini, di satu sisi mengurangi kesempatan lapangan pekerjaan, tetapi di sisi lain membuka jenis pekerjaan baru yang tentu saja menuntut tenaga kerja yang memiliki kompetensi khusus di bidang itu.

Di sinilah letak betapa pentingnya perencanaan SDM agar Indonesia memiliki tenaga kerja yang terdidik dan terlatih dengan baik agar mampu mengisi kebutuhan pasar kerja di masa depan sesuai dengan perkembangan terkini.

### C. LATIHAN/TUGAS

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Buat indentifikasi dampak positif dan negatif dari kemajuan teknologi dalam perspektif ketenagakerjaan;
2. Bagaimana makna *big data* bagi suatu perusahaan dalam perspektif bisnis?
3. Mengapa teknologi dapat menghilangkan suatu jenis pekerjaan dan dapat pula menumbuhkan pekerjaan baru yang lain?
4. Mengapa populasi dari suatu negara dapat mempengaruhi perencanaan SDM baik nasional maupun bagi perusahaan;
5. Mengapa Indonesia diprediksi akan menjadi salah satu dari 7 negara kekuatan ekonomi dunia?

### D. REFERENSI

Kompas, 19 Oktober 2018, Gramedia, Jakarta.

Mondy R Wayne (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Juudul Asli; *Human Resouce Mangement*, Alih Bahasa: Bayu Airlangga, Erkangga, Jakarta.  
<https://ilmupengethuanumum.com/10-negara-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-didunia>.

## PERTEMUAN KE 5

### LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM

#### A. TUJUAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, mahasiswa dapat mengoperasionalkan langkah-langkah perencanaan SDM untuk sebuah perusahaan dengan benar, dan mampu menghitung perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk suatu divisi tertentu berdasarkan data hasil analisis pekerjaan.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Langkah-langkah perencanaan SDM

Setiap organisasi atau perusahaan, idealnya memiliki sebuah perencanaan SDM, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya, bahwa terdapat banyak manfaat bagi perusahaan atau organisasi dari perencanaan SDM. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan atau organisasi, terutama yang termasuk kategori besar, memiliki sebuah perencanaan SDM. Adapun langkah-langkah perencanaan SDM dimaksud mengacu pada komponen perencanaan sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya, yakni sebagai berikut:

a. Menentukan tujuan. Setiap perencanaan harus memiliki tujuan yang jelas yang harus dicapai, antara lain:

- 1) memenuhi kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan produk atau membuat produk baru;
- 2) melakukan perluasan usaha dengan cara membuka anak perusahaan;
- 3) menyiapkan pengganti yang mau pensiun, promosi, mutasi, dsb.

Dalam tujuan tersebut harus tertuang juga level pekerjaan dan status tenaga kerja. Apakah statusnya diproyeksikan untuk pegawai tetap, pegawai kontrak, atau *outsourcing*.

b. Menentukan Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Kerja Melalui analisis pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis pekerjaan (*Jobs analysis*) maka tentukan rencana kebutuhan tenaga kerja perusahaan, baik kualifikasi akademik maupun kompetensi yang diperlukan. Contoh Job analysis dimaksud dapat menggunakan format yang meliputi: job, duty/sub duty, task, sebagai berikut;

**Contoh analisis pekerjaan seorang dosen**

Job : Dosen

Duty : Melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi

Sub Duty :

- 1) Penelitian
- 2) Pendidikan/pembelajaran
- 3) Pengabdian kepada masyarakat

Task: (Pendidikan/pembelajaran)

- 2.2 membuat perencanaan Pembelajaran dan bahan ajar
- 2.3 melaksanakan evaluasi dan penilaian
- 2.4 memanfaatkan *feedback* dan pengembangan.

Kompetensi yang diperlukan:

- 1) menguasai materi atau substansi mata kuliah yang diampu
- 2) menguasai cara melaksanakan pembelajaran orang dewasa (*andragogi*)
- 3) menguasai metodologi penelitian (*research*)
- 4) mampu melaksanakan pengabdian kepada masyarakat
- 5) Menguasai pengoperasian komputer minimal *word dan power point*.
- 6) Menguasai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk kepentingan akademik
- 7) menguasai Bahasa Inggris secara aktif (*reading, speaking, dan listening*) dengan TOEFL minimal 500.

Latar belakang pendidikan formal yang dipersyaratkan:

Memiliki ijazah sekurang-kurangnya magister (S-2) bagi dosen program diploma dan sarjana (S-1) dan ijazah doktor (S-3) bagi dosen program pascasarjana yang memiliki linieritas sesuai dengan ketentuan.

**Contoh analisis pekerjaan seorang notulis rapat, sebagai berikut:**

Job : Notulis rapat

Duty : Membuat dokumen kesimpulan rapat

Tasks :

- 1) Menyiapkan perlengkapan rapat
- 2) Mengikuti proses pelaksanaan rapat

- 3) Menyimak pembahasan materi rapat
- 4) Mencatat kesimpulan hasil rapat
- 5) Menyampaikan catatan kesimpulan rapat kepada pimpinan rapat
- 6) Menindaklanjuti arahan pimpinan rapat
- 7) Mendokumentasikan kesimpulan hasil rapat.

Kompetensi yang diperlukan:

- 1) Menguasai pengoperasian komputer minimal *word, power point, dan excel*,
- 2) Menguasai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
- 3) Menguasai Bahasa Inggris secara aktif (*reading, speaking, dan listening*) sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Mampu memegang sesuatu yang bersifat rahasia, atau sesuatu yang dirahasiakan perusahaan.

Latar belakang pendidikan formal yang dipersyaratkan:

Memiliki ijazah sekurang-kurangnya diploma III, diutamakan diploma III sekretari atau Administrasi perkantoran/bisnis.

**Contoh analisis pekerjaan seorang kasir pasar swalayan atau super market, sebagai berikut:**

Job : Kasir pasar swalayan

Duty : Memproses pembayaran barang/jasa yang dijual.

Task :

- 1) Menyapa pengunjung yang datang dengan ramah
- 2) Melakukan *scanning* setiap barang yang dipilih oleh pembeli untuk menginput harga
- 3) Mengemas barang yang dibeli sesuai standar
- 4) Menerima sejumlah uang sesuai dengan nominal yang harus dibayar oleh pembeli (ada pengembalian atau tidak ada).
- 5) Menyampaikan struk bukti pembayaran dan uang pengembalian (jika ada)
- 6) Menyerahkan barang yang dibayar kepada pembeli
- 7) Melakukan penutupan transaksi untuk dilanjutkan oleh kasir lain pada periode atau shift berikutnya.

- 8) Membuat laporan transaksi sesuai dengan ketentuan secara cermat dan tepat.

Kompetensi yang diperlukan:

- 1) Menguasai pengoperasian *cash register* dengan standar tertentu
- 2) Memahami barang/jasa yang dijual
- 3) Menguasai Bahasa Indonesia dan bahasa daerah setempat dan atau bahasa asing sederhana.
- 4) Berlaku ramah kepada setiap pengunjung.

Latar belakang pendidikan formal yang dipersyaratkan:

Memiliki ijazah sekurang-kurangnya SMK/SMA dan yang sederajat.

Hasil analisis pekerjaan dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, sebagaimana dikemukakan oleh CHR Jimmy L Gaol (2014:145) sebagai berikut:

- 1) Digunakan sebagai data untuk menyusun uraian jabatan (*job description*).
- 2) Sumber data untuk menyusun spesifikasi (*syarat khusus*) jabatan (*Job specification*)
- 3) Dijadikan bahan untuk menetapkan standar pencapaian hasil kerja (*job performance standard*)
- 4) Untuk dapat menetapkan materi pelatihan, baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama.
- 5) Menempatkan pegawai dalam suatu jabatan, sehingga sesuai dengan minat dan kemampuan.
- 6) Digunakan untuk bahan penciptaan rencana pengembangan potensi-potensi pegawai.
- 7) Penetapan imbalan bagi pemegang jabatan secara lebih adil.

Di samping sebagaimana dikemukakan oleh Gaol di atas, hasil analisis pekerjaan digunakan juga sebagai dasar membuat perkiraan (*forecasting*) kebutuhan tenaga kerja.

c. Menentukan Prakiraan (*forecasting*) Kebutuhan Tenaga Kerja.

Dari hasil analisis pekerjaan di atas, maka akan dapat dilakukan prakiraan kebutuhan tenaga kerja. Namun di samping hasil analisis pekerjaan

itu, banyak faktor yang jadi landasan dalam membuat prakiraan tenaga kerja tersebut, Chr Jimmy L Gaol (2014:96), yaitu:

- 1) Tujuan organisasi;
- 2) Rencana organisasi;
- 3) Perubahan-perubahan dalam tingkat produktivitas;
- 4) Perubahan dalam struktur organisasi;
- 5) Perubahan dalam sistem penyelsain pekerjaan;
- 6) Anggaran yang tersedia untuk membiayai tenaga kerja.

Teknik pembuatan *forecasting* kebutuhan tenaga kerja dimaksud, dibahas secara khusus pada bagaian lain.

d. Sumber Pasokan Tenaga Kerja

Berdasarkan kualifikasi dan kompetensi calon tenaga kerja yang telah ditentukan, maka berikutnya tetapkan rencana pasokan atau penyediaan tenaga kerja yang dibutuhkan, apakah dari suatu atau beberapa lembaga pendidikan (SMA/SMK/Universitas/Perguruan tinggi), atau melalui penyedia jasa tenaga kerja dan lembaga diklat/kurus atau *outsourcing*.

e. Waktu Rekrutmen

Langkah berikut, setelah menentukan sumber pasokan tenaga kerja adalah menentukan kapan waktu pelaksanaan rekrutmen, dengan cara apa, apakah *online test*, wawancara, psikotes, tes kesehatan, dll. Pilihan teknik rekrutmen tersebut berdampak pada unsur lain. Oleh karena itu perencanaan SDM harus secara eksplisit merencanakan kapan rekrutmen dan penyediaan pegawai akan dilaksanakan.

f. Pelatihan (Training)

Setelah pegawai direkrut, maka perlu ada *training*, tujuan *training* tergantung pada kebutuhan kedaan pegawai itu sendiri, apakah hanya memerlukan orientasi atau penyesuaian, menyangkut masalah kompetensi yang spesifik, budaya kerja, lingkungan kerja, atau harus menyangkut masalah lainnya. Pada saat *training*, kesempatan untuk menanamkan kesadaran dan memotivasi mereka agar memiliki semangat juang kewirausahaan (*etreprenurship*) berkelanjutan. Jangan sampai ketika sudah menjadi pegawai tetap bermental pegawai tidak baik. Hermawan Kartajaya

(2014:67) menyatakan bahwa tanpa semangat kewirausahaan, perusahaan tidak akan bertahan alias mati. Ironisnya berbagai perusahaan besar biasanya malah kehilangan semangat ini, karena sebagian anggotanya adalah pegawai atau bermental pegawai.

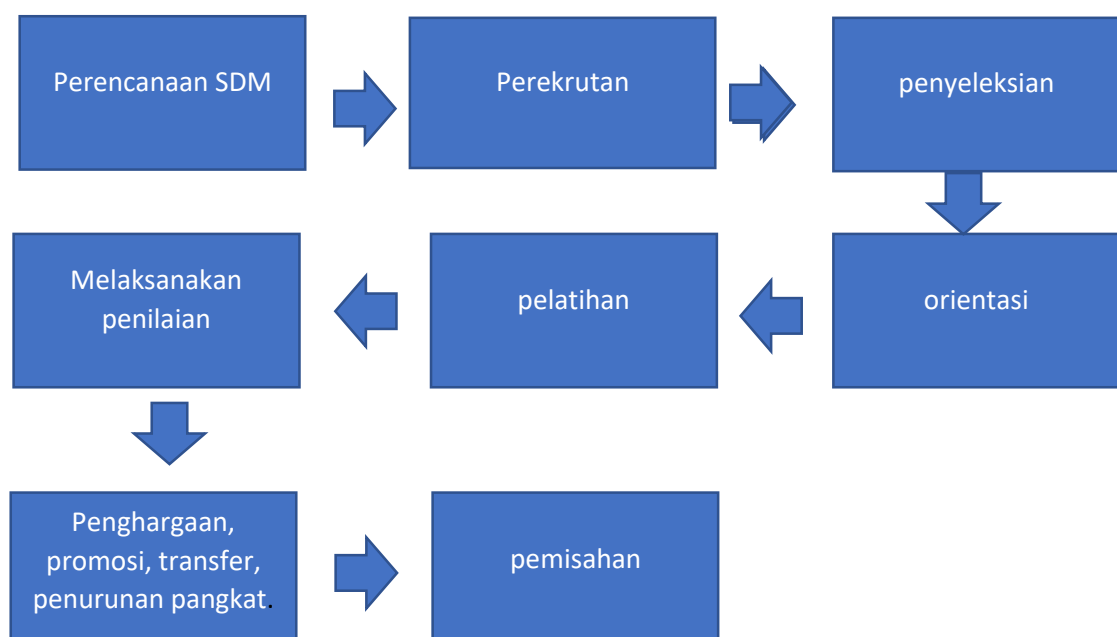
g. Perkiraan pendanaan

Langkah penting berikutnya adalah membuat estimasi atau perkiraan kebutuhan dana. Walau pun istilahnya perkiraan, tapi harus diusahakan yang paling mendekati kebutuhan riil. Hal tersebut sangat penting karena pendanaan merupakan bagaian yang menentukan keberhasilan pelaksanaan perencanaan.

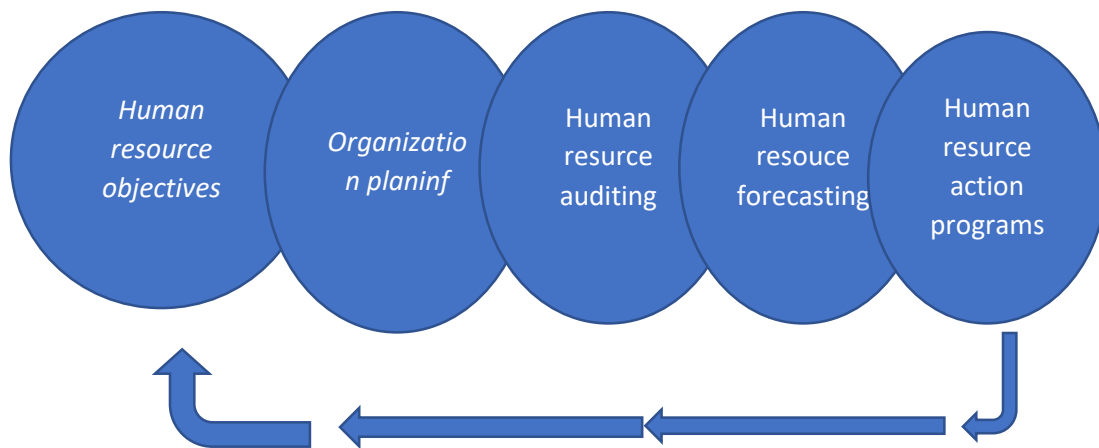
h. Evaluasi.

Setelah langkah-langkah perencanaan SDM dilaksanakan, maka Langkah terakhir melakukan evaluasi. Evaluasi berfungsi untuk memastikan apakah tujuan perencanaan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik sesuai harapan, atau belum. Hasil evaluasi dijadikan *feedback* untuk perbaikan dan peningkatan dimasa yang akan datang.

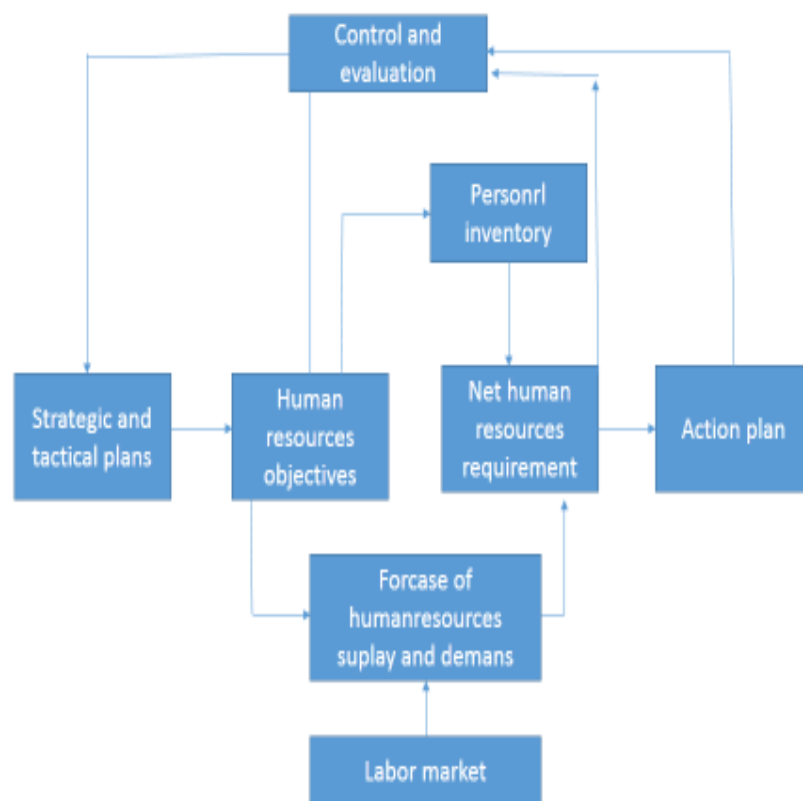
Terkait dengan model atau langkah-langkah perencanaan, Joseph aT. Straub dan Raymond F. Attner (CHR Jimmy L Gaol (2014:88) berpendapat bahwa proses perencanaan SDM adalah sebagai berikut:



Selanjutnya, Andrew E. Sikula (AA Anwar Prabu, Mangkunegara, 2014:12) memberi alternatif langkah-langkah perencanaan SDM sebagai berikut:



Model lain yang dikutip AA Anwar Prabu, Mangkunegara, (2014:13), yaitu pendapat WF Casio sebagai berikut:



Sumber: WF Casio (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014)

Banyak langkah atau model perencanaan hasil pemikiran para ahli, namun yang mana yang digunakan, tergantung kebutuhan dan keputusan masing-masing organisasi atau perusahaan. Masing-masing model memiliki kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu bisa melakukan adaptasi atau penyesuaian pada masing-masing organisasi atau perusahaan tentang model tersebut.

## 2. Teknik Melakukan Prakiraan (Forecasting) Kebutuhan SDM

Setelah memperoleh data dan peta mengenai kapasitas SDM yang saat ini dimiliki perusahaan, langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM adalah memperkirakan kebutuhan SDM perusahaan untuk beberapa waktu yang akan datang. Berdasarkan keadaan SDM hasil pemetaan tersebut, apakah kondisi perusahaan sekarang dan beberapa waktu yang akan datang membutuhkan penambahan jumlah dan kapasitas SDM? Atau perusahaan masih bisa mencapai performa yang baik dengan SDM yang sekarang ada (*existing worker*)? Atau memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada?

Permasalahan tersebut bisa diatasi dengan melakukan prakiraan (*forecasting*) kebutuhan. Prakiraan kebutuhan dilakukan untuk mengetahui SDM seperti apa yang diperlukan perusahaan (penambahan jumlah atau peningkatan kualitas).

Data dan peta SDM yang telah diperoleh, ditambah hasil analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan perusahaan dalam bidang SDM, diantaranya dapat dipergunakan sebagai dasar membuat prakiraan (*forecasting*) kebutuhan tenaga kerja. Prakiraan kebutuhan tenaga kerja harus mempertimbangkan beberapa aspek, antara lain:

- a. Jenis pekerjaan apa dan spesifikasi pekerjaan yang diperlukan
- b. Jumlah pekerja yang akan memasuki masa pensiun
- c. Jumlah pekerja yang akan mutasi atau promosi
- d. Jumlah pekerja yang diperlukan baik untuk mengganti yang pensiun maupun pekerja baru, dll yang terkait.

Berdasarkan hasil berbagai penelitian, CHR Jimmy L Gaol (2014:96), berpendapat bahwa landasan umum yang dipakai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam membuat prakiraan kebutuhan pegawai adalah:

- a. Tujuan organisasi

- b. Rencana organisasi
- c. Perubahan-perubahan dalam tingkat produktivitas
- d. Perubahan dalam struktur organisasi
- e. Perubahan dalam sistem penyelesaian pekerjaan
- f. Anggaran yang tersedia untuk membiayai tenaga kerja.

Teknik prakiraan kebutuhan tenaga kerja tidak ada ketentuan yang baku dan mengikat. Hal tersebut mengandung arti bahwa setiap organisasi atau perusahaan dapat menggunakan teknik apa saja sepanjang sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan perusahaan masing-masing. Teknik pembuatan prakiraan kebutuhan tenaga kerja tersebut bisa sederhana, simpel, tapi sesuai dengan kebutuhan, dan bisa juga kompleks, dan detil sehingga memerlukan waktu dan keahlian khusus sehingga lebih lengkap. Berikut adalah salah satu contoh format sederhana yang dapat dipertimbangkan untuk dipergunakan dalam teknik membuat prakiraan kebutuhan tenaga kerja sebuah perusahaan yang bersumber dari data hasil analisis jabatan:

**Format pembuatan prakiraan (*forecaseting*) kebutuhan tenaga kerja**

| Nomor | Job | Duty/Sub duty | Task/Sub task | Beban Kerja | Kebutuhan tenaga kerja | Keter |
|-------|-----|---------------|---------------|-------------|------------------------|-------|
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |
|       |     |               |               |             |                        |       |

Keterangan:

Kolom (1) yaitu kolom nomor, diisi dengan nomor urut untuk memudahkan dalam membaca dan melakukan perhitungan. Kolom (2) yaitu kolom *job* diisi dengan jabatan atau pekerjaan utama. Kolom (3) yaitu kolom *duty/sub duty* diisi dengan satuan pekerjaan yang merupakan bagian dari jabatan atau pekerjaan utama. Kolom (4) yaitu *task/sub task* diisi dengan uraian tugas yang mendukung *duty/sub duty*. Kolom (5) yaitu beban kerja, diisi dengan gambaran yang menunjukkan frekuensi dan intensitas pekerjaan serta jumlah waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Kolom (6) yaitu kebutuhan tenaga kerja, diisi dengan prakiraan jumlah kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban tugas pada kolom lima. Kolom ini merupakan bagian dari hal yang sangat penting dari keseluruhan proses yang telah dikerjakan sebelumnya. Sedangkan kolom (7) adalah untuk keterangan apabila ada hal-hal yang memerlukan penjelasan atau catatan khusus. Kolom tersebut dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan, umpamanya ditambah kolom pengelompokan jenis pekerjaan atau devinisi.

### 3. Teknik Membuat Perencanaan Kebutuhan SDM Secara Sederhana

Banyak cara dan langkah-langkah dalam membuat perencanaan SDM, baik untuk keperluan nasional, maupun kebutuhan terbatas pada suatu perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Langkah-langkah tersebut adalah merupakan alternatif yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan sesuai dengan kebutuhan.

Terdapat sebuah pola sederhana yang dapat dipergunakan untuk merencanakan kebutuhan SDM untuk skala terbatas. Umpamanya untuk meningkatkan jumlah produksi atau untuk memenuhi rencana produksi tertentu, yaitu dengan cara mengetahui kondisi atau kapasitas yang sedang berjalan dan rencana atau target yang akan datang. Perencanaan kebutuhan yang dimaksud di sini lebih bersifat kuantitas, dengan menggunakan rumus sebagai berikut (diadaptasi dari CHR Jimmy L Gaol 1924: 97):

$$\frac{\text{Kondisi/output saat ini} - \text{target masa depan}}{100} \times 1 = \text{kebutuhan tenaga kerja}$$

Dengan menggunakan rumus di atas, dapat diambil contoh sebagai berikut:

Dengan jumlah tenaga kerja yang ada, data menunjukkan bahwa selama ini perusahaan mampu menjual produk 1.000 unit/ 10 orang. Berarti rata-rata setiap orang dapat menjual sebanyak 100 unit. Pada tahun depan, direncanakan

meningkatkan penjualan menjadi 1.500 unit. Dengan demikian kebutuhan tenaga kerja dalam penjualan adalah:

$$\frac{1.500 - 1.000}{100} \times 1 = 5 \text{ tenaga kerja penjual.}$$

Contoh di atas, dapat diterapkan pada suatu unit atau divisi lain yang memerlukan proyeksi kebutuhan tenaga kerja.

### C. LATIHAN/TUGAS

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Buat sebuah perencanaan SDM untuk sebuah perusahaan dengan menggunakan salah satu model atau langkah-langkah perencanaan yang telah dibahas.
2. Bandingkan antara model perencanaan SDM yang ada, mana yang dianggap paling efektif, mengapa?
3. Diantara model perencanaan SDM yang ada, apa kelebihan dan kekurangan masing-masing?
4. Buat suatu analisis pekerjaan dalam suatu bidang pekerjaan tertentu dengan menggunakan langkah-langkah *job analysis*.
5. Buat suatu contoh cara menghitung kebutuhan tenaga kerja secara sederhana untuk suatu divisi tertentu yang memerlukan tambahan tenaga kerja, dengan rumus:

$$\frac{\text{Kondisi/output saat ini} - \text{target masa depan}}{100} \times 1 = \text{kebutuhan tenaga kerja}$$

### D. REFERENSI

- Gaol L CHR Jimly (2014) *A to Z Human Capital-Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta
- Kartajaya, Himawan (2019), *Citizen 4.0, Menjejakkan Prinsip-Prinsip Pemasaran Humanis di Era Digital*. Gramedia, Jakarta.
- Kompas, (19 Oktober 2018), Gramedia, Jakarta.
- Mangkunegara AA Anwar Prabu (2014), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Aditama, Bandung.

## PERTEMUAN KE 6

### PERENCANAAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. TUJUAN

Setelah membahas materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa mampu mendeskripsikan alasan mengapa perlu rekrutmen tenaga kerja, mengidentifikasi langkah-langkah rekrutmen dengan benar, baik bagi tenaga kerja di perusahaan maupun di organisasi publik.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Alasan Rekrutmen (recruitment) Calon Pegawai

Dalam proses manajemen kepegawaian, baik dalam organisasi publik atau pemerintahan maupun perusahaan perlu ada pintu masuk (*entrance gate*) bagi para calon tenaga kerja. Melalui pintu masuk itu maka baik perusahaan maupun calon pegawai akan sama-sama memperoleh keuntungan, yaitu perusahaan akan memperoleh sejumlah calon tenaga kerja dan ada kesempatan untuk memilih atau menyeleksi yang terbaik dari yang ada sesuai dengan kebutuhan. Juga sebaliknya para calon tenaga kerja memiliki akses yang merupakan peluang sekaligus tantangan untuk mewujudkan eksistensi dirinya sebagai calon tenaga kerja yang memiliki kelayakan untuk menjadi tenaga kerja yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu maka rekrutmen menjadi suatu pintu masuk untuk para calon tenaga kerja dan jalan untuk perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja. Adapun batasan atau definisi rekrutmen (<https://irrineayu.wordpress.com/2015/03/22/rekrutmen-karyawan>), sebagai berikut: Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Rekrutmen pegawai merupakan tindak lanjut dari perencanaan SDM. Banyak hal yang menjadi alasan, mengapa perlu rekrutmen pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan. Alasan tersebut secara umum antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah organisasi atau perusahaan baru.

Sebuah organisasi atau perusahaan baru dapat dipastikan belum memiliki tenaga kerja sebagaimana mestinya, kalau pun ada, biasanya baru pada level pucuk pimpinan. Oleh karena itu langkah kegiatan rekrutmen merupakan hal yang perlu segera dilakukan.

- b. Peningkatan kapasitas produksi.

Sebuah perusahaan, kegiatan utamanya adalah berorientasi profit atau keuntungan secara finansial, biasanya memiliki program pengembangan atau perluasan usaha. Pengembangan usaha tersebut antara lain meningkatkan jumlah produk atau varian baru. Sasaran atau target peningkatan jumlah produk tersebut mutlak diikuti oleh berbagai faktor utama, selain fasilitas dan kapasitas peralatan produksi, hal yang sangat penting adalah tenaga kerja baru, terutama di lini operasi produksi.

- c. Perluasan atau ekspansi usaha.

Perluasan atau ekspansi usaha pada sebuah perusahaan akan menimbulkan kebutuhan sejumlah tenaga kerja baru dalam berbagai jenis dan jumlah pekerjaan yang harus segera dipenuhi, baik dalam kuantitas maupun dalam jenis dan kualitasnya, apalagi jika ekspansi tersebut untuk menghasilkan produk varian baru, maka akan memerlukan jumlah dan jenis pekerjaan sesuai dengan varian produk baru tersebut.

- d. Restrukturisasi.

Restrukturisasi sebuah perusahaan atau organisasi akan membawa akibat pada tenaga kerja jika dilakukan sampai pada perombakan atau penataan ulang sekaligus pemekaran unit-unit kerja yang dianggap perlu. Bahkan bisa terjadi memberhentikan atau PHK tenaga kerja yang tidak produktif atau tidak mungkin lagi beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan terkini.

- e. Tenaga kerja yang ada mengalami perubahan.

Jika kondisi tenaga kerja mengalami perubahan karena suatu hal, contohnya banyak yang memasuki usia pensiun, berhenti, pindah kerja, dsb, maka untuk kelancaran dan keberlangsungan perusahaan, harus segera melakukan rekrutmen.

## 2. Langkah langkah Pokok Perencanaan Rekrutmen

Terdapat beberapa langkah pokok perencanaan dalam rekrutmen calon tenaga kerja bagi suatu perusahaan, yaitu:

a. Menentukan jumlah dan kualifikasi.

Berdasarkan perencanaan SDM yang telah dibuat, maka tetapkanlah berapa jumlah calon tenaga kerja yang diperlukan, untuk divisi apa, dengan kualifikasai dan kompetensi apa.

b. Menentukan lokasi perusahaan.

Menentukan lokasi perusahaan merupakan hal yang penting, terutama apabila perusahaan memiliki beberapa cabang atau anak perusahaan (untuk *holding company*). Hal tersebut untuk memastikan bahwa masing-masing cabang atau anak perusahaan memperoleh alokasi calon tenaga kerja, sekaligus bahan informasi bagi para calon pelamar untuk menentukan pilihan lokasi yang diminati.

c. Menentukan persyaratan.

Setiap perusahaan biasanya memiliki persyaratan atau kriteria tertentu dalam melakukan rekrutmen calon tenaga kerja. Syarat tersebut ada yang bersifat umum dan ada juga yang bersifat khusus, sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan diisi. Yang bersifat umum seperti: ijazah, keterangan sehat jasmani dan rohani dari dokter, keterangan berkelakuan baik dari kepolisian, dll. Sedangkan yang bersifat khusus seperti: tinggi badan, tidak berkaca mata plus atau minus, dll.

d. Melakukan Pencarian.

Sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan yang telah ditetapkan, maka berikutnya adalah melakukan pencarian calon tenaga kerja yang dibutuhkan. Pencarian tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- 1) Melakukan pemberitahuan melalui surat kepada lembaga pendidikan atau pelatihan tertentu, sehingga pihak lembaga pendidikan tersebut dapat segera memberitahukannya kepada para alumninya.

- 2) Melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan (kampus) dalam bursa kerja di kampus atau di lembaga diklat.
- 3) Membuat pengumuman di web atau medsos yang banyak diakses orang.
- 4) Membuat iklan lowongan kerja di surat kabar
- 5) Memasang spanduk di tempat strategis yang mudah terlihat
- 6) Membuat iklan di radio, atau televisi, dll.

Data pelamar yang terkumpul selanjutnya disortir dan diklasifikasi untuk dilakukan seleksi dengan teknik tertentu yang dapat dipilih sesuai keperluan dan kebijakan perusahaan. Teknik seleksi dimaksud, antara lain:

- 1) Tes tertulis dengan instrumen yang tersatndar
- 2) Wawancara
- 3) Psikotes
- 4) Tes perbuatan

Atau dapat menggunakan instrumen dan teknik lain sesuai dengan kebutuhan, sehingga lebih tepat dan akurat.

Di samping pola rekrutmen sebagaimana telah diuraikan di atas, agar memperoleh tenaga kerja atau SDM potensial yang bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari organisasi atau perusahaan. Rekrutmen ini bisa melibatkan berbagai *platform* seperti situs pencarian kerja, aplikasi lain, bahkan dengan membuka *walk in interview* untuk langsung turun ke lapangan yang mungkin memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

### **3. Rekrutmen calon pegawai di lingkungan organisasi publik.**

Pegawai di lingkungan organisasi publik atau pemerintahan disebut aparatur sipil neagara (ASN). ASN tersebut dibagi dalam dua kategori, yaitu pegawai negeri sipil (PNS) atau pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPK). Hal tersebut berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila

dan UUD 1945. Tujuan nasional sebagai mana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk menguatkan pemahaman dan persepsi yang sama, pada Bab I pasal 1 UU ASN tersebut dijelaskan tentang beberapa terminologi atau sebutan yang dipergunakan dalam UU ASN tersebut, yaitu sebagai berikut:

- a. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- b. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu

- jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- c. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
  - d. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
  - e. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.
  - f. Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi.
  - g. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.vPejabat Pimpinan Tinggi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi.
  - h. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
  - i. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.
  - j. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
  - k. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada instansi pemerintah.
  - l. Pejabat yang Berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
  - m. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian

Pegawai ASN dan pembinaan Manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- n. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
- o. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
- p. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
- q. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.
- r. Komisi ASN yang selanjutnya disingkat KASN adalah lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik.
- s. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.
- t. Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.
- u. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Adapun fungsi, tugas, dan peran ASN sebagaimana tertuang dalam pasal 10, 11, dan 12 adalah sebagai berikut:

Pasal 10, pegawai ASN berfungsi sebagai:

- a. pelaksana kebijakan publik;
- b. pelayan publik; dan
- c. perekat dan pemersatu bangsa.

Pasal 11, pegawai ASN bertugas:

- a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

pasal 12, pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan pasal-pasal di atas, sangat jelas dan tegas, bahwa fungsi, tugas, dan peran ASN dititikberatkan untuk memberikan layanan sebaik-baiknya secara profesional kepada publik atau masyarakat serta merawat, merekat, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Itulah jiwa abdi negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Kaidah-kaidah umum rekrutmen calon ASN pada dasarnya sama dengan rekrutmen di organisasi swasta atau perusahaan, namun ada hal-hal prinsip yang berbeda dalam manajemen ASN, khususnya dalam hal rekrutmen. Perbedaan itu antara lain:

- a. Sangat ketat berpegang pada landasan hukum yang dijadikan dasar. Hal tersebut untuk menjaga konsistensi dan akuntabilitas, karena merupakan bagian dari urusan negara dan menggunakan anggaran negara.
- b. Rekrutmen ASN dikendalikan oleh Pemerintah Pusat, dalam hal ini melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, sehingga para pimpinan daerah dan pusat yang ada di kementerian atau lembaga negara tidak bisa mengangkat ASN sesukanya.
- c. Kuota rekrutmen calon ASN berdasarkan kebutuhan Pemerintah Daerah, baik provinsi maupun kabupaten/ kota. Oleh karena itu bagi daerah yang tidak mengusulkan formasi pegawai, tidak mendapat kuota rekrutmen.
- d. Pengangkatan ASN sesuai dengan kemampuan anggaran, baik Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk pegawai pusat, maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk pegawai daerah.

- e. Setiap ASN memiliki nomor induk pegawai yang secara sistem dilakukan secara terpusat.
- f. Rekrutmen ASN berbasis kepentingan nasional untuk memberikan layanan kepada masyarakat.
- g. Bersifat sangat terbuka untuk seluruh lapisan masyarakat Indonesia sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Walau pun gaji ASN itu terkenal kecil jika dibandingkan dengan karyawan swasta tertentu, atau penghasilan orang-orang berwirausaha, tapi faktanya minat generasi muda termasuk generasi milenial untuk menjadi ASN khususnya PNS, dari tahun ke tahun terus meningkat. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya jumlah pendaftar dibandingkan dengan formasi yang tersedia. Bahkan banyak yang sudah berulang kali mengikuti seleksi dan tidak kunjung lulus. Juga sangat besar jumlah tenaga honorer dengan masa bakti sampai belasan tahun, bertahan walau pun gajinya tidak sepadan bahkan banyak yang masuk kategori tidak layak, seperti mereka yang mengabdikan diri sebagai guru honorer di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Salah satu motivasinya adalah berharap suatu saat, cepat atau lambat bisa diangkat menjadi pegawai ASN, khususnya PNS.

Pelaksanaan rekrutmen calon ASN harus ekstra hati-hati dan dilaksanakan secara akuntabel, karena sangat sensitif, merupakan bagian dari ranah publik yang harus *clear and clean* bagi semua pihak, bukan hanya bagi para pencari kesempatan untuk menjadi ASN, tetapi juga bagi masyarakat yang memiliki hak atas layanan negara melalui ASN.

Ambil contoh kejadian pada tahun 2018 tentang penerimaan CPNS. Diberitakan dalam Harian Kompas (26 November 2018:3), bahwa calon pegawai negeri sipil yang tidak lolos seleksi kompetensi dasar diakomodasi secara jorjoran melalui kebijakan baru. Persentasi rata-rata kelulusan yang awalnya tidak sampai 10 persen, diproyeksikan bisa mencapai lebih dari 50 persen. Kondisi ini dapat mengancam kualitas birokrasi. Tingkat kelulusan itu melonjak jauh setelah diberlakukan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 61 tahun 2018 tentang Optimalisasi Pemenuhan Kebutuhan Formasi Pegawai Negeri Sipil dalam Seleksi CPNS Tahun 2018. Melalui Permenpan tersebut, kelulusan dalam seleksi menjadi lebih berorientasi pada ranking dan bukan *passing grade*. Pada bagian lain diungkapkan, bahwa Direktur Eksekutif Komite Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD) Robert Endi Jaweng menilai pemberlakuan sistem ranking

menunjukkan pemerintah tidak tegas terhadap sistem yang telah dibangun sejak awal. Aspek kualitas dikorbankan. Cita-cita mewujudkan birokrasi kelas dunia berpotensi hanya sebatas retorika. Ini karena pemerintah kembali ke pola lama, tak konsisten dengan standar yang telah dibangun.

Reaksi di atas, mencerminkan betapa sensitifnya masyarakat terhadap pelaksanaan rekrutmen calon ASN, karna masyarakat butuh aparatur negara yang berkualitas yang dapat memberikan layanan terbaik sesuai dengan haknya yang dijamin oleh konstitusi. Walaupun di sisi lain kebijakan tersebut menguntungkan dan menggembirakan bagi para pencari kesempatan untuk menjadi ASN, sebab yang tadinya tidak memenuhi syarat karena tidak mencapai *passing grade*, maka bisa masuk ranking dan berpeluang lulus seleksi.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa langkah-langkah pokok rekrutmen harus dilaksanakan secara berurutan?
2. Identifikasi alasan-alasan mengapa perlu melakukan rekrutmen tegaga baru bagi suatu perusahaan!
3. Identifikasi perbedaan yang signifikan proses rekrutmen calon tenaga kerja di perusahaan dengan calon ASN/PNS!
4. Mengapa rekrutmen calon ASN lebih mendapat perhatian dari masyarakat dibandingkan dengan rekrutmen calon tenaga kerja di perusahaan?

### D. REFERENSI

Kompas, Kelulusan Melonjak, 26 November 2018:3, Gramedia, Jakarta.

<https://irrineayu.wordpress.com/2015/03/22/Rekrutmen-karyawan>. (diunduh tg 5 Maret 2020, pk 11.45)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

## PERTEMUAN KE 7

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM PERTUMBUHAN EKONOMI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa mampu mengidentifikasi kebutuhan SDM, peluang dan tantangan tenaga kerja yang memiliki kompetensi secara utuh yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan memanfaatkan sumber daya secara legal, bertanggung jawab, dan bijaksana.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. KOMPETENSI SDM MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN EKONOMI

Pembangunan ekonomi dalam suatu negara harus merupakan salah satu bagian dari program prioritas utama dalam upaya meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup bangsanya. Pembangunan ekonomi memerlukan dukungan aspek yang menjadi kunci pokok, yaitu aspek sumber daya, khususnya sumber daya manusia (SDM) yang merupakan modal (*human capital*) yang sangat penting.

Pertumbuhan merupakan kinerja utama dalam perekonomian suatu negara untuk kesejahteraan seluruh lapisan masyarakat. Pertumbuhan ekonomi yang diharapkan adalah pertumbuhan yang berkualitas dan dinamis, yaitu pertumbuhan yang memiliki sensitivitas terhadap lapangan pekerjaan untuk mengurangi angka pengangguran dan mengentaskan kemiskinan, baik secara lokal maupun nasional.

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikasi keberhasilan perkembangan ekonomi suatu negara. Oleh karena itu setiap negara berupaya seoptimal mungkin melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu tujuan pembangunan yang ingin dicapai oleh negara di mana pun. Untuk itu maka perlu ada perencanaan SDM yang sistematis agar dapat memenuhi kebutan dalam menopang pertumbuhan ekonomi dimaksud, karena kualitas SDM merupakan faktor penentu keberhasilan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Adapun kompetensi SDM

secara umum yang diperlukan pada era 4.0 dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi adalah yang memiliki indikator dalam bingkai empat kompetensi utama (4 C), sebagai berikut:

- a. *Critical thinking*, yaitu tenaga kerja yang memiliki kemampuan berpikir secara kritis. Merasa tidak puas melihat sesuatu yang itu-itu aja, dan tidak membiarkan suatu keadaan yang seharusnya berubah tapi bertahan dari waktu ke waktu sekalipun sudah usang dan ketinggalan zaman. Tipe *critical thinking* akan segera berpikir, bergerak, menganalisis, dan berupaya melakukan perubahan agar menjadi lebih baik. Berpikir dan bersikap kritis tidak berarti harus bertindak radikal secara fisik, umpamanya melakukan protes keras, berdemo, unjuk rasa, dll.
- b. *Creativity*, yaitu mereka yang memiliki kepekaan tinggi terhadap lingkungan sekitar, terutama dalam menghadapi suatu pekerjaan. Erat kaitannya dengan *critical thinking*, mereka selalu kreatif mencari berbagai solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, atau menggali ide-ide baru untuk keluar dengan gagasan orisinal dalam mendorong terciptanya suatu inovasi atau kebaruan (*novelty*) untuk sebuah kemajuan bersama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pekerja kreatif biasanya inisiatifnya tinggi, tidak harus menunggu perintah atasan melakukan suatu gagasan yang baik.
- c. *Communication*. Kemampuan berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis, merupakan kunci keberhasilan. Komunikasi akan memecahkan kebuntuan dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi. Dengan komunikasi akan terjadi sebuah aliran informasi yang diperlukan para pihak yang saling berkaitan, dan akan mempercepat proses pengambilan keputusan dalam mengatasi suatu permasalahan. Komunikasi yang baik akan dapat mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan dalam bertindak.
- d. *Collaboration*. Kolaborasi merupakan sebuah kerja sama yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Manusia memiliki berbagai kelemahan, oleh karena itu perlu sebuah kolaborasi agar kelemahan itu bisa diatasi dengan cara saling menutupi untuk mencapai keuntungan bersama. Adagium atau ungkapan lama “bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh” nampaknya memberi inspirasi untuk membangun kolaborasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Empat kompetensi utama di atas bukan merupakan urutan yang menunjukkan bahwa nomor satu (a) lebih penting dari yang lain, tetapi keempatnya berhubungan satu sama lain dan harus berjalan secara sinergi untuk membentuk suatu kompetensi utuh yang melahirkan kinerja terbaik dalam pertumbuhan ekonomi.

Korelasi antara pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sumber daya manusia merupakan korelasi yang bersifat timbal balik. Pembangunan sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, karena ekonomi bisa tumbuh akibat dari produktivitas manusia yang terlatih dan kompeten. Tanpa dukungan pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan tidak akan dapat menjamin pertumbuhan ekonomi yang baik. Sebaliknya pembangunan manusia perlu dukungan pertumbuhan ekonomi yang baik. Pertumbuhan ekonomi akan meningkatkan dan melestarikan lapangan pekerjaan bagi manusia dalam upaya mencapai kesejahteraan. Sebagai mana telah dibahas pada bagian terdahulu, secara operasional upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia utamanya dilaksanakan melalui sektor pendidikan. Selain melalui sektor pendidikan, juga melalui sektor kesehatan yang dapat menjaga umur produktif manusia. Apabila terjadi penurunan kesehatan dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Karena, penduduk (tenaga kerja) yang kurang sehat akan berkurang kemampuan dan etos kerjanya sehingga produktivitasnya akan mengalami penurunan.

## **2. Peluang Dan Tantangan Tenaga Kerja Indonesia**

Pada tahun 2013, Carl Benedikt Frey dan Michael A. Osborne dari Universitas Oxford AS (Kompas, 7 Oktober 2019:8), memperkirakan bahwa 47 persen pekerjaan di Amerika Serikat dapat digantikan komputer dan kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI). Mesin yang dilengkapi dengan AI, dianggap bukan hanya lebih efisien, melainkan juga tidak gampang bosan dan tidak akan pernah menolak sekalipun dibebani pekerjaan yang berulang dan mengandung resiko, tidak minta cuti, izin, atau dispensasi..

Berdasarkan kajian *Mc Kinsey Global Institute* pada tahun 2017, dinyatakan bahwa sekitar 50 % aktivitas manusia dalam pekerjaan global dengan nilai ekonomi hampir 15 triliun dollar Amerika Serikat (US\$), bisa digantikan dengan menggunakan mesin. Bagi sejumlah perusahaan, pergantian orang dengan mesin diyakini akan dapat meningkatkan kinerja atau performa perusahaan mereka, misalnya kinerja dalam bidang pemasaran atau *marketing*,

akan mengalami peningkatan cukup signifikan, yaitu hingga mencapai angka 90 % dengan cara melakukan penggantian 10 % tenaga kerja atau karyawan dengan mesin. Kinerja perusahaan otomotif akan mengalami peningkatan hingga mencapai 84% dengan melakukan otomasi 14 % pekerjaan. Di samping terjadi di negara-negara maju, otomasi pekerjaan tersebut, juga terjadi di negara-negara berkembang, termasuk Negara Indonesia.

Philia Wibowo, Presiden Direktur PT McKinsey Indonesia, (Kompas 7 Oktober 2019:8). Menyatakan bahwa hasil Riset McKinsey *Global Institute*, pada tahun 2019, menunjukkan bahwa, otomasi akan mengubah struktur ekonomi dan tenaga kerja Indonesia. Pada prinsipnya, hampir semua aktivitas bisa digantikan otomasi, bahkan sebagian tugas *Chief Executive Officer* (CEO) juga bisa diotomasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa dengan menganalisis 2.000 aktivitas dari 800 jenis pekerjaan di Indonesia, sekitar 16 % aktivitas pekerjaan di Indonesia bakal diotomasi pada tahun 2030. Jumlah ini setara dengan 23 juta pekerja yang bakal kehilangan pekerjaan.

Jenis pekerjaan yang paling rentan tergusur robot antara lain yang mengandalkan aktivitas fisik berulang, beresiko tinggi, serta pengumpulan dan pemrosesan data. Sementara jenis pekerjaan yang paling sulit diotomasi, antara lain, manajerial, keahlian spesifik, dan interaksi dengan para pihak yang berkaitan yang memerlukan keluwesan dan kompetensi intra dan inter personal tertentu.

Peluang dan tantangan muncul bagi ketenagakerjaan Indonesia. Hal tersebut dapat diperoleh melalui hasil riset *McKinsey Global Institute* yang menyatakan bahwa di era otomasi ini, juga akan membuka dan menambah peluang pekerjaan baru dalam berbagai jenis. Hingga tahun 2030 yang akan datang, di Negara Indonesia diperkirakan bakal ada tambahan sekitar 27 juta pekerjaan baru, 9 juta pekerjaan tambahan lagi apabila terjadi peningkatan dalam pembangunan di bidang infrastruktur dan konstruksi *real estate*, serta tambahan lagi 10 juta jenis pekerjaan baru.

Peluang ini sangat terbuka, karena Negara Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang berproses tumbuh dan berkembang. Kebutuhan terhadap tenaga kerja di sektor konstruksi dan manufaktur akan terus terjadi peningkatan, seperti halnya di sektor akomodasi dan konsumsi makanan, pendidikan, kesehatan, serta perdagangan yang bersifat ritel dan grosir. Laporan hasil riset ini juga mengungkapkan, Negara Indonesia mendapat keuntungan

yang signifikan, karena meraih sukses dalam memanfaatkan revolusi teknologi digital, contohnya dalam bidang transportasi. Berbagai perusahaan *online*, terus tumbuh secara signifikan dan mampu menciptakan lapangan pekerjaan yang baru. Pemasaran dalam jaringan (*daring*) atau *online* juga diperkirakan akan tumbuh hingga mencapai 26 juta pekerjaan yang antara lain dengan pekerjaan secara purnawaktu (*full time*) pada tahun 2022.

Namun, di balik peluang besar tersebut, Indonesia menghadapi tantangan besar, yaitu menghadapi lapangan pekerjaan baru, di masa depan sangat memungkinkan berbeda bahkan jauh berbeda dengan pekerjaan yang ada pada saat sekarang. Apa yang sekarang dipelajari dan ditekuni oleh anak-anak di sekolah, juga oleh para mahasiswa di perguruan tinggi, mungkin tidak lagi mendukung mereka untuk mencari atau berkreasi menciptakan lapangan pekerjaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perlu meninjau kembali secara bijak dan cermat model pendidikan yang sekarang dilaksanakan agar dapat mempersiapkan kompetensi mereka agar bisa beradaptasi menghadapi perubahan di masa depan. Peluang terbesar akan diperoleh dan diisi oleh mereka yang memiliki pendidikan tinggi dengan kompetensi dan penguasaan teknologi yang baik. Untuk itu angka partisipasi kasar (APK) pendidikan tinggi, khususnya pendidikan vokasi harus terus ditingkatkan dengan melibatkan pihak swasta di dunia kerja/dunia industri sebagai tempat magang secara signifikan. Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam menghadapi pekerjaan di masa depan adalah kemampuan yang tergolong dalam *soft skill*, yaitu yang menyangkut sikap mental dan pola pikir, kemampuan intra dan interpersonal yang tinggi secara adaptif pada setiap tenaga kerja. Carol S Dweck (2019:135) menyatakan bahwa kesuksesan berasal dari pikiran. Ketangguhan mental dan hati jauh lebih kuat daripada ketangguhan-keunggulan fisik yang mungkin Anda miliki. Dalam hal ini perencanaan makro SDM pada tingkat nasional sangat berperan untuk memberikan arah dan mengendalikan peran kementerian dan lembaga yang menjalankan sektor pendidikan, baik formal maupun non formal.

### **3. Pemanfaatan Sumber Daya Alam Untuk Pertumbuhan Ekonomi**

Alam adalah anugrah dari Yang Maha Kuasa untuk kesejahteraan hidup manusia. Indonesia merupakan negara kepulauan, memiliki sumber daya alam luar biasa, tanahnya subur, mengandung berbagai sumber kehidupan dan kesejahteraan manusia. Lautnya penuh dengan kekayaan biota laut yang

melimpah. Iklimnya sangat bersahabat, panoramanya indah sangat memanjakan manusia.

Secara umum, sumber daya alam Indonesia dapat dibagi ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

a. Sumber Daya Alam Yang Tidak Dapat Diperbarui (*Unrenewable*)

Terdapat beberapa sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui (*unrenewable*), yaitu sumber daya alam yang tidak dapat dipulihkan atau diadakan kembali setelah dipergunakan. Yang termasuk ke dalam kategori ini adalah mineral, bahan bakar minyak dan gas alam. Semua itu jika dieksploitasi, maka tidak dapat diadakan ulang atau ditumbuhkan kembali baik secara alamiah maupun secara ilmiah.

b. Sumber Daya Alam Yang Dapat Diperbarui (*Renewable*)

Sumber daya alam yang dapat diperbarui (*renewable*) atau dapat pulih kembali yaitu sumber daya yang dapat diadakan kembali atau dipulihkan kembali, baik secara alamiah atau secara ilmiah melalui kecerdasan dan kreativitas manusia. Contohnya sumber daya nabati, hewani, dan energi yang dihasilkan oleh proses tenaga alam. Sumber daya ini dalam jangka waktu tertentu dapat pulih kembali. Jika hutan dieksploitasi pepohonannya, maka manusia dapat menanamnya kembali atau alam akan menjadikannya tumbuh secara alami. Jika ikan dan hewan lain ditangkap manusia dan dimanfaatkan, maka akan lahir generasi berikut secara alamiah atau dengan rekayasa manusia secara ilmiah.

c. Sumber Daya Alam yang Tidak Habis

Di samping dua kategori di atas, terdapat sumber daya alam yang tidak akan habis dimanfaatkan oleh manusia, contohnya: sinar surya, udara, angin, keindahan alam, dll, namun sumber daya alam ini akan mengalami pencemaran dan mengancam kesehatan dan keselamatan manusia, jika manusianya itu sendiri tidak memiliki kesadaran untuk melindunginya.

Dengan tersedia sumber daya alam yang melimpah dan beraneka ragam, berpotensi tinggi dalam mendukung pembangunan ekonomi, jika

dikelola oleh SDM secara wajar dan bijaksana. SDM yang berkualitas akan mampu mengelola sumber daya alam (SDA) secara produktif, arif, bijaksana, profesional dan bertanggung jawab. Sehingga tidak hanya mampu mengeksploitasi SDA, tapi juga mampu menjaga dan memelihara serta memperbarui SDA untuk kepentingan bangsa secara luas dalam jangka panjang (*long term periode*), sebagaimana pesan Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan bahwa, bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Banyak contoh tidak baik, apakah itu suatu perusahaan, sekelompok orang atau perorangan, dengan menggunakan teknologi canggih atau secara konvensional, dalam melakukan eksploitasi sumber daya alam dengan tidak bertanggung jawab. Mereka menggunduli hutan, menebang pohon secara liar (*illegal logging*), membakar hutan, menggali lahan tanah dan gunung, melakukan pertambangan secara sporadis, dsb, untuk kepentingan sesaat dalam mencari keuntungan finansial sebesar-besarnya dengan cara tidak wajar dan melawan hukum, bahkan melakukan penyuapan kepada aparaturnya baik di pusat maupun di daerah, yang juga sama tidak bertanggung jawab. Mereka adalah orang-orang pintar dan terpelajar, hanya sayang mereka tidak terdidik dan tidak berkarakter. Mereka bukan SDM yang diharapkan, jauh dari ideal yang didambakan. Mereka merugikan negara dan rakyatnya serta justru merusak pertumbuhan perekonomian Indonesia. Di sini letak penting perencanaan SDM yang dapat membangun manusia produktif, penuh tanggung jawab dan berkarakter.

#### **4. SDM dan Pertumbuhan Ekonomi**

Salah satu faktor penentu pertumbuhan ekonomi adalah faktor SDM. Oleh karena itu pembangunan SDM merupakan salah satu program prioritas pemerintah. Diyakini bahwa SDM yang berkualitas akan mempengaruhi secara positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Sebagai contoh, pemerintah optimis bahwa ekonomi akan tumbuh sekitar 5% pada tahun 2020. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, pada tahun 2019 perekonomian Indonesia tumbuh 5,02 persen secara tahunan. Sedangkan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 menurut beberapa lembaga nasional dan internasional (Kompas, 22 Februari 2020:1) adalah sebagai berikut:

- a. Bank dunia 5,1 %
- b. Bank Pembangunan Asia (ADB) 5,2%
- c. Dana Moneter Internasional (IMF) 5,1%
- d. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 5,3%
- e. Bank Indonesia (BI) 5,0 – 5,4 %
- f. Organisasi Untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) 5 %

Pemerintah Indonesia menargetkan, bahwa Indonesia akan menjadi negara dengan penghasilan tinggi (*high income*) pada tahun 2045. Untuk mencapai target tersebut, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Bappenas dalam ringkasan rancangan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 menargetkan pertumbuhan ekonomi Indonesia rata-rata sebesar 5,4% (target rendah) hingga 6,0% (target tinggi). Dalam rancangan RPJMN tersebut, juga dinyatakan bahwa ekonomi nasional pada 2020 ditargetkan tumbuh 5,3% (target sedang) dengan *Gross National Income* (GNI) sebesar US\$ 4.320 per kapita, dan Bank dunia telah menetapkan menaikkan status Negara Indonesia sebagai negara yang berpendapatan menengah atas dengan pendapatan kotor (*gross national income/GNI*) perkapita sebesar \$4.050 dollar AS (naik dari sebelumnya \$3.840 dollar AS). Artinya, Indonesia sudah masuk dalam kategori negara dengan penghasilan menengah atas (*upper-middle income*). Dengan status baru tersebut, Indonesia akan menikmati beberapa keuntungan, antara lain memperkuat kepercayaan para investor mengenai ketahanan ekonomi Indonesia. Dengan kehadiran banyak investor dari berbagai pihak asing, maka peluang pertumbuhan ekonomi semakin terbuka, lapangan pekerjaan baru akan bertambah, jenis pekerjaan baru akan muncul. Artinya pasar tenaga kerja akan semakin banyak, dan akan memberi dampak positif terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut tentu akan mempengaruhi perencanaan SDM baik secara makro maupun secara mikro. Namun perlu dicatat, bahwa kenaikan status menjadi negara berpenghasilan menengah atas tidak berarti kita bisa berleha-leha, justru sebaliknya harus semakin giat dan semangat mempertahankan dan meningkatkan status ke jenjang lebih tinggi. Artinya harus membuat target baru untuk mencapai kelas lebih bermakna.

Target tersebut tentu harus dibuat berdasarkan hasil analisis data secara profesional dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi, termasuk faktor SDM. Terkait dengan hal di atas, *Pricewaterhouse Cooper (PWC)*

yaitu kantor jasa profesional besar tingkat dunia ([https:// databoks.katadata.co.id/ datapublish/2019/10/22/proyeksi-pwc-ekonomi-indonesia](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/proyeksi-pwc-ekonomi-indonesia)) memprediksi perekonomian Indonesia berada di peringkat 5 terbesar dunia pada 2030. Kemudian akan meningkat menjadi US\$ 10,52 triliun pada 2050 dan berada di peringkat ke-4 dunia di bawah Tiongkok, India dan Amerika.

Agus DW Martowardoyo, Gubernur Bank Indonesia, ([https:// www.cnnindonesia.com/ ekonomi/ 20170213180341-78-193246/ bipertumbuhan-ekonomi](https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170213180341-78-193246/bipertumbuhan-ekonomi)) menyebutkan bahwa , Tidak mungkin kita bisa mencapai prestasi yang baik apabila Indonesia tidak dipimpin oleh negarawan-negarawan yang handal. Tidak mungkin mencapai kondisi yang baik seperti sekarang dan dapat *sustainable*. Kalau kita tidak mempunyai SDM yang berkualitas. Menurut Agus, untuk membentuk SDM yang berkualitas di Indonesia, pemerintah dan pemangku kebijakan lainnya tidak bisa hanya mengandalkan intelijensi, kompetensi dan kapasitas masyarakat. Pembangunan integritas dan karakter dinilai menjadi kunci untuk membentuk SDM yang bisa diandalkan untuk membangun negara.

Pemerintah Indonesia, memproklamirkan bahwa tahun 2020 hingga 2024 program pembangunan difokuskan pada pembangunan SDM Unggul Indonesia Maju. Semakin disadari oleh semua pihak, bahwa persoalan pembangunan tidak hanya merupakan pembangunan infrastruktur, tapi, pembangunan dalam peningkatan kualitas SDM juga sangat penting.

*World Economic Forum (WEF) 2018* ([https:// news.detik .com/kolom/d-4692939/keniscayaan-daya-saing-sdm](https://news.detik.com/kolom/d-4692939/keniscayaan-daya-saing-sdm)), menunjukkan bahwa Indonesia berada pada posisi 45 dari 140 negara. Hanya naik dua peringkat dari tahun sebelumnya (2017 peringkat 47). Laporan dari WEF dengan judul *Global Competitiveness Report 4.0* tersebut, memaparkan, ada 98 indikator yang diasumsikan menjadi faktor penggerak dan faktor efisiensi iklim usaha ekonomi suatu negara. Sebanyak 98 indikator itu dirangkum dalam 12 pilar: institusi, infrastruktur, adopsi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), stabilitas makro ekonomi, kesehatan, kemampuan, pasar produk, pasar tenaga kerja, sistem finansial, ukuran pasar, dinamisme bisnis, dan kapabilitas dalam inovasi.

Selanjutnya diungkap juga tentang masalah daya saing. Banyak aspek yang seyogianya menjadi perhatian. Perlu penataan dalam peningkatan daya saing nasional, seperti produktivitas, nilai tambah, dan logistik. Terkait produktivitas, hal utama yang perlu ditata adalah kualitas sumber daya manusia.

Data hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Februari 2019 menunjukkan penduduk Indonesia usia 15 tahun ke atas yang bekerja lebih dari separuhnya berpendidikan SMP ke bawah (58,27%). Sebagian besar mereka (42,74%) terserap pada lapangan usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan. Sebarannya hampir merata antara perkotaan dan perdesaan. Hal ini sejalan dengan rata-rata lama sekolah penduduk Indonesia yang baru mencapai 8,17 tahun (setara kelas 8 SMP). Rendahnya tingkat pendidikan pekerja tentunya akan berimbas pada rendahnya produktivitas usaha dan tingkat upah yang diterima.

Dengan mencermati data-data dan berabagai temuan di atas, semakin meyakinkan bahwa betapa pentingnya peningkatan dan pengembangan kualitas SDM. Pengembangan tersebut harus masuk dalam sebuah kerangka nasional perencanaan SDM.

## 5. Pekerjaan tidak berguna (*Bullshit jobs*)

Di tengah-tengah melesatnya kemajuan teknologi, mendorong terjadinya perubahan jenis pekerjaan, tetapi ternyata ada pekerjaan yang terus dipertahankan, padahal tidak berguna, tidak diperlukan dan tidak memberi pengaruh apapun alias *bullshit jobs*. Apa itu pekerjaan tidak berguna? David Graeber (Eileen Rachman dan Emilia Yakob, Kompas, 29 Januari 2020) menyatakan bahwa pekerjaan tidak berguna adalah pekerjaan itu direka-reka atau dibuat tampak diperlukan hanya untuk membuat seseorang seolah-olah bekerja. Selanjutnya Graeber membagi *bullshit jobs* menjadi lima tipe, yaitu *Flunkies*, *goons*, *duct tapers*, *box tickers*, dan *taskmasters*.

Tipe *flunkies* pada dasarnya adalah jenis pekerjaan yang tercipta untuk membuat orang lain terlihat penting. Contohnya pelayan pembuka pintu, petugas pemencet tombol lift, dan sebagainya.

Kedua adalah tipe *goons*. *Goons* yang jika diterjemahkan adalah pelaku kriminal, ini sebagai definisi metafora. Yaitu pekerjaan yang tidak mempunyai manfaat baik bagi khalayak, tetapi justru manipulatif. Salah satu contohnya adalah pekerjaan sebagai desainer grafis dari sebuah perusahaan iklan yang tiap harinya membuat semua produk-produk yang diiklankannya terlihat bermanfaat dan terlihat sangat dibutuhkan oleh khalayak. Di tengah-tengah pusaran konsumerisme, pekerjaan ini dianggap sebagai salah satu pekerjaan *bullshit jobs*. Pekerjaan yang menciptakan kebutuhan yang sebenarnya tidak ada.

Tipe selanjutnya adalah *duct tapers*. Tipe ini didefinisikan sebagai pekerjaan yang tercipta untuk menyelesaikan problem yang seharusnya diselesaikan oleh pihak lain.

Tidak kalah mengada-ada dan yang sering kali tidak kita sadari adalah tipe *box tickers*. *Box tickers* ini adalah tipe pekerjaan yang dibuat-buat sehingga organisasi seolah-olah sedang melakukan sesuatu yang bermakna. Graeber mencontohkan tipe pekerjaan ini salah satunya adalah yang dikerjakan secara penuh waktu oleh para staf pembuat majalah perusahaan yang berisikan berita-berita teranyar perusahaan yang sebenarnya hanyalah bisikan narsisme pimpinan belaka.

Yang terakhir adalah tipe *taskmaster*. Pekerjaan yang bertujuan untuk membuat sebuah perusahaan terlihat dikelola dengan baik; yaitu dengan memperbanyak staf di level *supervisor* yang sebenarnya tidak melakukan pekerjaan apa pun selain menyuruh orang lain untuk melakukan pekerjaannya.

Apa pun alasan Graeber menuliskan pemikiran sebagaimana di atas, tampaknya secara positif dapat dijadikan bahan refleksi dan untuk mempertimbangkannya, apakah betul jenis pekerjaan yang disebut *bullshit jobs* memiliki kelayakan untuk masuk dalam skala prioritas, atau urutan ke dua, ke tiga, atau kesekian, atau malah tidak perlu sama sekali masuk dalam perencanaan SDM. Atau malah sebaliknya, yang dianggap *bullshit jobs* oleh Graeber, justru penting untuk meningkatkan layanan dan kepuasan pelanggan, agar perusahaan memiliki citra positif. Dengan demikian akan terbangun kesetiaan pelanggan.

Di Indonesia, selain seperti yang diungkapkan oleh Graeber, pada sektor nonformal nampaknya banyak juga yang memiliki indikasi *bullshit jobs*, antara lain; pengamen yang beralasan untuk menghibur, betulkah pendengarnya pada merasa terhibur? Tukang parkir liar, ketika mobil datang tidak berbuat apa-apa, tapi saat mobil mau meninggalkan area parkir, tiba-tiba dia datang seolah-olah sibuk membantu, padahal pengemudi tidak merasa perlu bantuan apapun dari juru parkir 'liar' tersebut. Ada juga yang jaga di putaran atau persimpangan jalan yang sering disebut "Pak Ogah", alasannya membantu kelancaran lalu lintas, kadang-kadang malah sebaliknya, menjadi salah satu sumber gangguan lalu lintas, namun perlu diakui, ada juga yang betul-betul membantu kelancaran lalu lintas.

Kondisi tersebut dapat dijadikan bahan kajian, mengapa terjadi seperti itu, apa latar belakangnya, apa dampak positif dan negatifnya, dan apa solusi terbaiknya. Mungkin akibat mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan dalam dunia kerja, atau mungkin bagian dari kelemahan negara belum mampu menyediakan lapangan pekerjaan yang mencukupi untuk warganya, mungkin juga kesalahan sistem pendidikan kita yang tidak *link and match* dengan dunia kerja atau dunia industri. Banyak hal yang mungkin jadi penyebabnya yang tidak boleh diabaikan, karena menyangkut hak warga negara untuk mendapat kehidupan yang layak. Juga menyangkut hajat orang banyak untuk memperoleh kenyamanan dan terbebas dari gangguan para pelaku *bullshit jobs* dimaksud.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa faktor SDM merupakan kunci terjadinya pertumbuhan ekonomi?
2. Mengapa korelasi antara SDM dengan pertumbuhan ekonomi merupakan korelasi timbal balik?
3. Buat identifikasi kompetensi SDM yang diperlukan pada abad 21 yang dapat mengelola sumber daya alam secara bijak!
4. Mengapa masih banyak perusahaan yang mempertahankan pekerjaan yang disumsikan tidak berguna (*bullshit jobs*)?
5. Lakukan indentifikasi dampak sosial-ekonomi jika *bullshit jobs* dihilangkan!
6. Deskripsikan korelasi antara kualitas SDM dengan tren pertumbuhan perekonomian Indonesia.
7. Deskripsikan strategi perencanaan SDM agar dapat mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk mencapai 5 besar di dunia pada tahun 2050 ?

### D. REFRENSI

Dweck Carol S (2019) *Mindset, Mungubah Pola Pikir Untuk Prubahan Besar dalam Hidup*. Penerjemah: Tim Penerjemah Baca, BACA, Jakarta.

Eileen Rachman dan Emilia Yakob, Kompas, (29 Januari 2020), *Maraknya Pekerjaan Tidak Berguna*, Gramedia, jakarta.

Kompas, (7 Oktober 2019), *Agar Kita Tidak Digantikan Mesin*, Gramedia Jakarta.

Kompas, 22 Februari 2020:1), *Perekonomian Indonesia, Perlambatan Bisa Berlanjut*, Gramedia Jakarta, 2020

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, BIP Kelompok Gramedia (2019), Jakarta.

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/proyeksi-pwc-ekonomi-indonesia>. Diunduh tg 6 Maret 2020, pkl 16.45)

[https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170213180341-78-193246/bipertumbuhan – ekonomi](https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170213180341-78-193246/bipertumbuhan-ekonomi), Pertumbuhan Ekonomi Jadi Bukti Kualitas SDM Indonesia. Diunduh tg 6 Maret 2020, pkl 17.15

<https://news.detik.com/kolom/d-4692939/keniscayaan-daya-saing-sdm>. Diunduh tg 6 Maret 2020 pk 17 30

## PERTEMUAN KE 8

### PERENCANAAN ORIENTASI, DAN PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi perkuliahan pada pertemuan ini, Mahasiswa mampu mendeskripsikan langkah-langkah perencanaan orientasi dan peningkatan kompetensi bagi pegawai secara tepat berdasarkan model pelatihan dalam jabatan (*inservice training*) dengan pendekatan andragogi.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Orientasi Pegawai

Orientasi merupakan suatu program yang harus masuk dalam perencanaan SDM. Dimana-mana, dalam suatu lembaga atau perusahaan, apabila memperoleh tenaga kerja baru, maka diadakan masa orientasi dengan tujuan agar tenaga kerja baru memahami tugas yang harus dikerjakan, apa tanggung jawabnya, bagaimana lingkungan dan budaya perusahaan, aturan dan tata tertib yang harus dipatuhi, sanksi bagi yang melanggar ketentuan, dsb, agar yang bersangkutan berkinerja optimal sehingga mendukung performa perusahaan.

Merupakan suatu hal yang wajar apabila pada awal memasuki dunia kerja pada suatu perusahaan, tenaga kerja baru bertanya-tanya pada diri masing-masing, umpamanya: apakah saya bisa melaksanakan pekerjaan? Apakah saya bisa beradaptasi dengan lingkungan? Apakah para senior mau menerima kehadiran saya? Apa saja hak dan kewajiban saya selain hak atas gaji dan kewajiban melaksanakan pekerjaan? Untuk menjawab berbagai pertanyaan di atas, maka masa orientasi adalah wadah yang tepat untuk mengkondisikan dan memberikan jawabannya. Oleh karena itu program orientasi harus diisi dengan substansi atau materi yang memberikan pencerahan, motivasi, dan optimisme bagi peserta dan perusahaan. Materi pokok yang harus disampaikan pada masa orientasi tenaga kerja baru minimal menyangkut:

- a. Latar belakang dan tujuan perusahaan
- b. Owner atau founder perusahaan
- c. *Core bisnis* perusahaan
- d. Ruang lingkup jenis usaha
- e. Struktur organisasi

- f. Unsur pimpinan
- g. Lingkungan dan budaya organisasi
- h. Keselamatan, Kesehatan, dan keamanan kerja
- i. Hak dan kewajiban tenaga kerja
- j. Aturan dan tata tertib
- k. Sanksi yang bisa diterapkan
- l. Organisasi pekerja

Terkait dengan materi orientasi, Tb.Sjafri Mangkuprawira (2014:167) mengemukakan sejumlah topik secara detil, yakni sebagai berikut:

- a. Isu-isu Perusahaan
  - 1) Sejarah perusahaan
  - 2) Organisasi perusahaan
  - 3) Nama dan judul eksekutif kunci
  - 4) Judul dan departemen para karyawan
  - 5) Tata letak fasilitas fisik
  - 6) Periode masa percobaan
  - 7) Garis produk dan jasa yang disediakan
  - 8) Peninjauan luas tentang proses produksi
  - 9) Kebijakan dan aturan perusahaan
  - 10) Peraturan kedisiplinan
  - 11) Buku pegangan karyawan
  - 12) Prosedur dan penerapan keamanan.
- b. Manfaat Bagi Karyawan
  - 1) Skala pembayaran dan pembayaran harian
  - 2) Liburan piknik dan liburan biasa
  - 3) Masa istirahat kerja
  - 4) Manfaat pendidikan dan pelatihan
  - 5) Konseling
  - 6) Manfaat asuransi
  - 7) Program pensiun
  - 8) Pelayanan jasa bagi karyawan
  - 9) Program rehabilitasi
- c. Perkenalan Awal

- 1) Kepada penyelia
  - 2) Kepada pelatih
  - 3) Kepada pembantu pekerja
  - 4) Kepada konselor karyawan
- d. Tugas pekerjaan
- 1) Lokasi pekerjaan
  - 2) Tugas-tugas pekerjaan
  - 3) Syarat-syarat keamanan pekerjaan
  - 4) Penjelasan luas pekerjaan
  - 5) Hubungan dengan pekerjaan lain.

Berapa lama masa orientasi harus dilaksanakan? Tergantung tujuan dan materi orientasi itu sendiri, dan kebijakan perusahaan. Orientasi yang dilaksanakan bagi tenaga kerja baru diharapkan dapat membantu mempercepat daya adaptasi baik dalam lingkungan kerja secara umum maupun dalam produktivitas dan kinerja. Orientasi juga diharapkan dapat mengurangi tingkat kesalahan dan kegagalan kerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Berdasarkan pengalaman, orientasi memiliki manfaat dan pengaruh terhadap kinerja tenaga kerja dan efektivitas serta efisiensi perusahaan. Tb, Sjafri Mangkuprawira (2014:169) mengungkapkan bahwa: berdasarkan studi yang dilakukan di USA, pada kelompok orientasi khusus, telah menunjukkan hasil positif berupa pengurangan pemborosan materi sebanyak 80%, biaya pelatihan turun sebanyak dua pertiganya, biaya produksi menurun sebanyak 15%, dan waktu pelatihan, ketidakhadiran, dan keterlambatan hadir menurun sampai setengahnya. Hasil penelitian tersebut semakin memperkuat betapa pentingnya masa orientasi bagi pegawai baru.

## **2. Perencanaan Peningkatan Kompetensi Melalui Training**

Penguasaan kompetensi merupakan cermin profesionalitas tenaga kerja. Asumsinya jika tenaga kerja belum menguasai kompetensinya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat profesionalitas tenaga kerja tsb belum memenuhi standar minimal. Artinya kondisi yang diharapkan (*das sollen*) tidak seperti fakta yang diperoleh (*das sein*), maka perlu ada upaya untuk dapat meningkatkan kompetensi yang dituntut sesuai dengan kebutuhan.

Alasan yang menjadi penyebab mengapa seorang tenaga kerja mutlak perlu ditingkatkan kapasitasnya secara berkelanjutan (*continuous development*) adalah adanya tuntutan agar perusahaan tetap memiliki performa yang baik sehingga tetap produktif dan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi tenaga kerja adalah melalui diklat atau *training*.

Diklat sebagai konsep *inservice training* merupakan upaya peningkatan profesionalitas dan kinerja guru. Program seperti ini sudah lama terjadi di berbagai organisasi atau perusahaan dengan tujuan utamanya bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.

Pendidikan formal seseorang harus mencerminkan penguasaan kompetensi substansi sesuai dengan bidangnya. Namun hal tersebut tidak selalu terjadi, karena faktanya pendidikan formal seseorang yang dilambangkan dengan sebuah izasah bisa berlaku seumur hidup dan melekat pada setiap penyandanganya, namun kompetensinya belum tentu masih dikuasainya atau belum tentu sesuai dengan perkembangan terkini karena kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan lingkungan pekerjaan bergerak dan berkembang setiap saat. Di sinilah pembinaan mutu kompetensi tenaga kerja diperlukan melalui pendidikan dan pelatihan untuk mengikuti perkembangan iptek sesuai kebutuhan perusahaan.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan suatu investasi dalam sumberdaya manusia (*human investment*) yang merupakan bagian dari kebutuhan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Tony Pont (1991:1) menyatakan bahwa: "Pelatihan (*training*) adalah merupakan pengembangan manusia sebagai individu dan membantu mereka untuk lebih percaya diri dan kompeten dalam kehidupan mereka dan dalam pekerjaan mereka".

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai unsur atau komponen yang membentuk sebuah sistem. Komponen tersebut masing-masing berjalan sesuai dengan fungsinya dan satu sama lain saling berhubungan dan ketergantungan untuk mencapai tujuan.

Tony Pont (1991) mengemukakan bahwa terdapat lima langkah dalam model atau sistem pengembangan pelatihan yang secara logis berurutan, yaitu:

- a. Analisis kebutuhan training
- b. Perencanaan dan desain pendekatan pelatihan

- c. Pengembangan bahan/materi pelatihan
- d. Pelaksanaan (*delivering*) pelatihan
- e. Penilaian pelatihan

Pendapat lain dalam pengembangan pelatihan yang pada prinsipnya sama dengan Tony Pont dikemukakan oleh Allison Robert (1996:9) yaitu ADDIE, singkatan dari:

*A → Analysis*

*D → Design*

*D → Development*

*I → Implementation*

*E → Evaluation.*

Uraian singkat masing-masing langkah di atas adalah sebagai berikut:

**Analysis**, dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi tentang kebutuhan materi diklat berdasarkan kebutuhan calon peserta, sehingga sesuai (*matching*) antara kebutuhan dengan substansi pelatihan.

**Design**, merancang pola diklat yang sesuai dengan kebutuhan, diawali dengan perumusan tujuan, pengembangan bahan, pendekatan dan metode, alat, dan media diklat, hingga evaluasi hasil diklat.

**Development**, rancangan diklat yang sudah dikembangkan pada langkah kedua, dilanjutkan dengan pengembangan setiap langkah dilengkapi dengan materi, alat dan media pelatihan, model pendekatan diklat, sampai dengan instrumen evaluasi.

**Implementation**, merupakan tahap inti, yaitu pelaksanaan (*delivery*) diklat sesuai dengan rancangan yang telah dibuat. Pada tahap ini harus betul terlaksana dengan baik, karena akan menentukan sukses atau tidaknya program diklat.

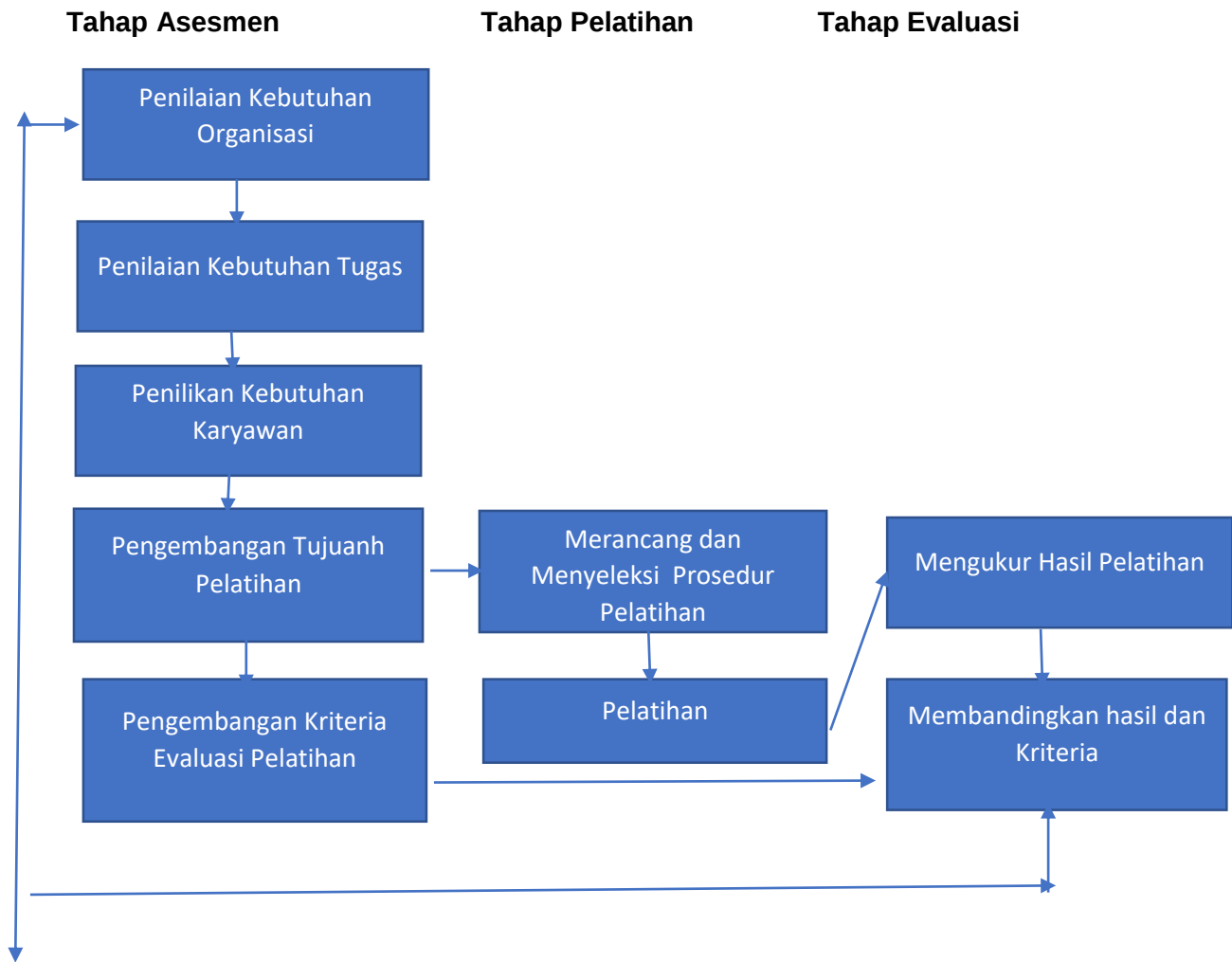
**Evaluation**, untuk memastikan apakah tujuan diklat yang telah ditentukan itu tercapai atau tidak, maka harus dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi dipergunakan juga untuk *feed back* atau bahan untuk melakukan perbaikan.

Donald L. Kirkpatrick (1998:3) mengemukakan, terdapat 10 langkah penting dalam merencanakan dan melaksanakan sebuah program training yang efektif, yaitu:

- a. *Determining needs* (menentukan kebutuhan-kebutuhan),
- b. *Setting objectives* (merumuskan tujuan-tujuan),
- c. *Determining subject content* (menentukan materi/bahan),
- d. *Selecting participants* (menseleksi para peserta)
- e. *Determining the best schedule* (menentukan jadwal yang terbaik),
- f. *Selecting appropriate facilities* (menseleksi berbagai fasilitas),
- g. *Selecting appropriate instructors* (menseleksi para instruktur yang tepat)
- h. *Coordinating the program* (mengkoordinasikan program),
- i. *Evaluating the program* (mengevaluasi program).

Pemikiran Donald Kirkpatrick di atas pada prinsipnya sama dengan pendapat Tony Pont, namun pemikiran Kirkpatrick diungkapkan lebih rinci sehingga langkah-langkah teknis operasional menjadi lebih jelas. Untuk menentukan pola mana yang akan dipakai, tergantung kepada masing-masing perusahaan, mana yang paling cocok atau paling sesuai dengan kebutuhan. Yang penting ada panduan dasar secara teoritis untuk mengembangkan dan melaksanakan sebuah perencanaan pelatihan.

Di samping tiga model di atas, berikut model dari Gold Stein juga dapat dipertimbangkan, yaitu:



Sumber: Golstein IL dalam Tb Sjafri Mangkuprawira (2014)

Pendidikan dan pelatihan untuk mencapai kompetensi yang diharapkan adalah merupakan proses pembelajaran orang dewasa (*adult learning*) atau dalam istilah lain disebut andragogi (*andragogy*). Oleh karena itu pola pelatihan yang digunakan harus menggunakan pendekatan yang cocok untuk orang dewasa yang telah memiliki berbagai pengalaman, ilmu pengetahuan yang diperoleh sebelumnya, kehidupan sosial yang nyata, motivasi diri sendiri, dan lain-lain. Sehubungan hal tersebut ada beberapa hal terkait dengan implikasi pelatihan bagi orang dewasa yang menggunakan konsep pembelajaran andragogi, yaitu:

- Motivasi individual yang bersifat intrinsik (dorongan dari dalam diri sendiri karena digerakan oleh kebutuhan), oleh karena itu mereka mengarahkan dirinya sendiri. Peranan pelatih adalah menciptakan lingkungan yang

memanfaatkan dorongan intrinsik mereka. Berdasarkan motivasi ini, diklat bukan lagi merupakan suatu kewajiban, tetapi sudah bergeser menjadi suatu kebutuhan profesi.

- b. Mengarahkan diri sendiri. Peran pelatih adalah mengakui eksistensinya dan memberikan dukungan yang cocok, baik secara individu maupun secara kelompok. Dengan demikian mereka akan mencari dan menemukan apa yang mereka butuhkan melalui berbagai aktivitas yang tepat.
- c. Pelatih lebih berperan sebagai fasilitator. Tugas utamanya adalah memfasilitasi agar terjadi suasana yang kondusif untuk terciptanya proses pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan, sehingga mereka semakin semangat dan berupaya untuk memperoleh capaian terbaik.
- d. Pemanfaatan Pengalaman secara individu. Mengarahkan pemanfaatan pengalaman mereka yang berbeda latar belakang untuk belajar satu sama lain atau berbagi pengalaman adalah merupakan sesuatu yang fundamental dalam aksi belajar pemecahan masalah (*problem solving based training*). Dalam hal ini peserta pelatihan tidak selalu memperoleh informasi dari pelatih, tetapi bisa juga dari sesama peserta pelatihan.
- e. Perluasan metode pelatihan partisipatif dan inspiratif. Hal tersebut sangat penting karena (a) dapat memanfaatkan pengalaman peserta training antara yang satu dengan lainnya, termasuk pelatih, (b) dengan melalui pengalaman seseorang bisa memulai tahapan pelatihan berikutnya, (c) dengan melibatkan pengalaman yang dimiliki dapat meningkatkan perhatian seseorang dan dengan demikian mereka akan belajar lebih banyak, (d) dengan berpartisipasi dalam suatu pengalaman, peserta tidak hanya memperoleh pengetahuan dan keterampilan, tapi juga perasaan dan emosi tertentu yang memiliki kekuatan dalam merubah sikap dan wawasan mereka sendiri. Hal tersebut dapat menumbuhkan inspirasi untuk terus belajar dan berlatih.
- f. Mengevaluasi diri sendiri. Untuk mengetahui sejauh mana capaian hasil pelatihan secara individu, tidak hanya melalui evaluasi yang dilakukan oleh pelatih, tetapi bisa dilengkapi dengan penilaian oleh peserta pelatihan terhadap diri sendiri secara jujur (*self evaluation*). Dengan demikian setiap peserta akan mengetahui dan menyadari sejauh mana penguasaan kompetensi yang dicapainya, sehingga masing-masing dapat menentukan sendiri secara tepat proses pelatihan yang masih diperlukannya.

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan kebutuhan bagi setiap organisasi atau lembaga. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan sumberdaya manusia merupakan program pokok yang harus mendapatkan prioritas utama.

Dalam perspektif manajemen mutu, upaya peningkatan kompetensi tenaga kerja merupakan bagian dari proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam upaya memelihara dan meningkatkan kepuasan pihak yang berkepentingan (*customer*). Pelatihan tenaga kerja dalam konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur, meningkatkan kompetensi dan etos kerja.

### 3. Membangun Karyawan Pembelajar

Persaingan bisnis dari hari ke hari semakin ramai dan semakin ketat di tengah-tengah globalisasi era 4.0. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan sekaligus peluang bagi para pelaku usaha untuk melakukan berbagai inovasi agar tidak tertinggal dan tergilas oleh perubahan yang sangat cepat. Kunci utama untuk mengikuti perkembangan tersebut adalah organisasi pembelajar yang bisa merespon dengan cepat dan tepat.

Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk belajar dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi pembelajar pada hakekatnya adalah karyawan pembelajar.

Organisasi pembelajar adalah pengembangan kapasitas karyawan untuk dapat mengelola organisasi agar terus bergerak untuk menjadi pemenang (*the winner*). Organisasi semacam ini hanya berisi pribadi-pribadi pembelajar yang memiliki komitmen tinggi untuk memajukan organisasinya. Jika organisasinya sebuah perusahaan, maka karyawannya adalah orang-orang yang inspiratif yang memahami kebutuhan perusahaan.

Terkait dengan proses pembelajaran bagi karyawan, Masduki dalam (<https://kangmasduki.com/2011/04/19/membangun-karyawan-pembelajar>) menjadikan model McCarthy's 4MAT dari Bernice McCarthy untuk melengkapi *Learning Steps Model* Abraham Maslow. Model Maslow ini memaparkan bahwa proses belajar terdiri atas urutan sebagai berikut:

- a. *Unconsciously Unskilled*. Tahap ini ibarat anak kecil yang belum sadar tentang apa yang harus diketahui dan dikuasainya, contohnya saat kita masih kecil, kita tidak tahu bahwa kita membutuhkan kemampuan untuk nyetir mobil.

Contoh lain yang lebih relevan adalah ketika karyawan produksi tidak mengetahui pentingnya memahami dan menerapkan konsep *autonomous maintenance* (AM) untuk menjaga produktivitas mesinnya. Nah, cara untuk menyadarkan karyawan seperti ini adalah dengan memberikan pemahaman bahwa AM sangat penting bagi dirinya, memberikan kesadaran bahwa AM adalah tanggung jawabnya. Meminjam istilah McCarthy, dengan memberikan jawaban terhadap pertanyaan “Mengapa?” atau “Mengapa hal ini berguna bagi Anda?” sehingga karyawan bisa termotivasi.

- b. Consciously Unskilled. Tahap ini ibarat kita sudah beranjak dewasa dan mulai butuh untuk bisa nyetir mobil, tapi kita sadar bahwa kita belum memiliki kemampuan untuk itu. Jika kita karyawan produksi, maka kita adalah karyawan yang sudah sadar pentingnya autonomus maintenance (AM), hanya saja kita belum tahu bagaimana menerapkan konsep AM dengan baik. Solusi manajer pada tahap ini adalah memberikan selengkap-lengkapnyanya knowledge tentang AM dan memberi kesempatan karyawan yang bersangkutan untuk mencoba mempraktekkannya.*
- c. Consciously Skilled. Tahap ini ibarat kita sampai pada kondisi mampu nyetir mobil tapi masih harus mikir dulu untuk action, seperti saat akan ganti gigi persneleng atau saat akan parkir. Jika kita karyawan produksi yang akan menerapkan autonomous maintenance (AM), pada tahap ini kita sudah tahu apa dan bagaimana menerapkan AM, hanya saja kita masih harus mikir dulu bagaimana jika kondisi order lagi rame-ramenya, apa yang harus dilakukan oleh operator produksi terhadap mesinnya, dan seterusnya. Solusinya adalah manajer produksi perlu memberikan knowledge untuk jawaban terhadap pertanyaan “Bagaimana jika?” atau “Mungkinkah hal ini akan terjadi?”.*
- d. Unconsciously Skilled. Tahap ini ibarat kita sudah memiliki jam terbang mengendarai mobil berbulan-bulan atau bertahun-tahun, maka kita sudah tidak perlu mikir lagi saat akan action ganti gigi persneleng, kapan ngerem mendadak, saat kapan menghidupkan lampu sein dan seterusnya. Tahap inilah karyawan produksi bisa dianggap ahli dalam menerapkan autonomous maintenance secara baik, lengkap dengan pernik-pernik masalah yang menyertainya.*

Karyawan perlu belajar dan jadi pembelajar untuk menyesuaikan dengan berbagai perubahan yang sangat cepat di abad 21. Marquardt and Berger dalam

Pentti Sydanmaanlakka (2002:10) mengemukakan 8 alasan pokok perubahan pada abad 21, yaitu:

- a. Globalisation and global economy; we have really entered the Global Age.
- b. Computer technology; the speed and impact of technology continues to accelerate;
- c. Radical transformation of world of work; how we are working is changing continuously.
- d. Increased power and demands on the customer.
- e. Emergence of knowledge and learning as company's and country's greatest assets.
- f. New roles and expectations of workers; deeper search for meaning at work.
- g. Biotechnology is widely forecast as being the dominant force of the twenty-first century.
- h. Speed of change; moving from a Newtonian world to a quantum world of chaos.

Dalam kondisi sebagaimana diutarakan di atas, maka perusahaan harus menjadi organisasi pembelajar dengan cara membelajarkan pegawainya pada semua lini dan level secara terencana dan sistematis. Dalam hal ini perusahaan harus belajar lebih cepat dibandingkan para pesaing (*competitors*), jika tidak, cepat atau lambat, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dan ketertinggalan, bahkan ancaman beratnya adalah akan mengalami kebangkrutan. Tentu hal ini tidak dikendaki oleh siapa pun, oleh karena itu solusinya jadilah organisasi pembelajar (*learning organization*), Jangan sampai sebaliknya, menjadi organisasi yang tidak mampu belajar (*learning disabilities*). Terdapat beberapa indikator organisasi yang tidak mampu belajar (Pusdiklatpim Lembaga Administrasi Negara 2012:34), yang pada intinya mengungkapkan tujuh poin, yaitu:

- a. Saya adalah posisi saya (*I am my position*)

Karyawan yang hanya memahami posisinya sendiri. Yang dikerjakannya adalah hanya apa yang benar-benar menjadi tugas dan tanggung jawabnya tanpa peduli terhadap tujuan organisasi secara utuh dan menyeluruh, juga tanpa peduli pada bagian lain organisasi. Apa yang dikerjakannya bukan merupakan bagian integral organisasi yang berusaha bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Musuh di luar sana (the enemy is out there)

Kegagalan atau kesalahan yang terjadi cenderung dicari penyebabnya dari luar sana, di luar diri atau kelompoknya (orang lain, bagian lain, organisasi lain, keputusan pimpinan, peraturan, dll), tanpa mau melihat berbagai kemungkinan kesalahan atau kegagalan itu penyebabnya bersumber dari diri atau kelompoknya, organisasinya. Dengan kata lain selalu mencari “kambing hitam” di luar diri atau kelompoknya.

c. Ilusi Mengambil Tanggung Jawab (the illusion of taking charge)

Di balik sikap baik secara proaktif, seringkali merupakan sikap relatif yang tersembunyi. Seolah-olah mengoper tanggung jawab dari kesalahan yang dibuat oleh subordinasi, tetapi sebetulnya dia menjadi agresif, seolah-olah melawan “musuh di luar sana”. Ini merupakan produk cara berpikir, bukan karena sifat emosional. Hal tersebut bisa menimbulkan rasa tidak dipercaya pada diri karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawabnya.

d. Terpaku Atas Peristiwa-peristiwa (the fixation on events).

Permecahan masalah yang dilakukan hanya berdasarkan kejadian atau peristiwa semata, tanpa berusaha mencari tahu masalah mendasarnya apa. Kejadian tersebut tak ubahnya seperti puncak gunung es, apabila dipotong akan muncul puncak gunung es yang baru, tanpa memperhatikan dampaknya dalam jangka panjang, karena tidak menyadari bahwa lingkungan telah berubah.

e. Cerita Perumpamaan Kodok Rebus (The parable of the boiled frog).

Organisasi yang tidak peka atau tidak sensitif terhadap berbagai perubahan yang terjadi secara bertahap, yang menyebabkan timbulnya masalah, yang kemudian menjadi ancaman besar, dan akan membelenggu kemampuan organisasi untuk bisa memperkirakan terjadinya ancaman terhadap organisasi.

- f. Kesalahpahaman dalam Mengambil Pelajaran dari Pengalaman (the delusion of learning from experience)

Belajar yang paling baik dan kuat berasal dari pengalaman langsung. Namun demikian tidak cukup, karena cakrawala belajar harus mencakup masa depan, misalnya membuat visi.

- g. Mitos tim manajemen (the myth of the management team)

Mitos tim manajemen adalah suatu tim yang terkesan hebat karena terdiri dari para manajer. Tim ini menggambarkan sebuah tim kerja yang seolah-olah solid dan luar biasa. Hingga dapat dikatakan sebagai “the dream team”. Ternyata pada kenyataannya tim ini tidak menghasilkan kinerja istimewa, karena tiap-tiap anggota tim berupaya menutup-nutupi kelemahannya, sehingga tidak bisa mengungkapkan kelemahan anggota lainnya untuk diperbaiki.

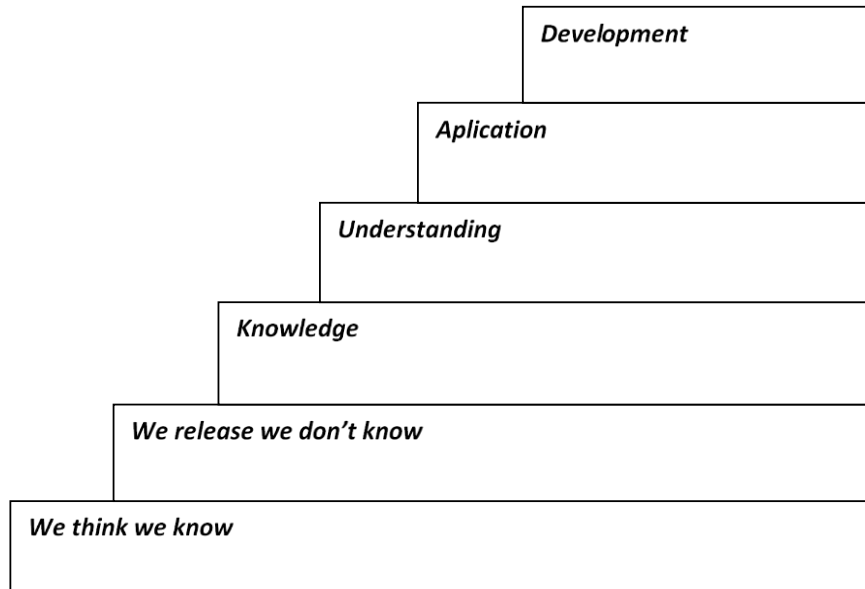
Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapat ditarik pelajaran bahwa saat ini dunia sudah berubah, dan perubahan itu begitu cepat, sehingga sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki keterbukaan dan kejujuran dalam berbicara, bersikap, dan bertindak apa adanya agar data dan informasi yang diperoleh dapat dijadikan bahan pengambilan keputusan yang tepat. Jadi saatnya jadi pembelajar yang jujur.

Belajar merupakan sebuah proses yang berlangsung secara berkelanjutan dalam waktu yang relatif lama dan dilakukan secara berulang dengan porsi yang proporsional. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki perencanaan yang utuh dan sistematis agar para karyawan terkondisikan untuk selalu belajar dengan berbagai cara dan dalam berbagai kondisi, termasuk belajar sambil mempraktekkan dalam pekerjaan riil (*learning by doing*) untuk memperoleh pengalaman.

Terkait dengan hal tersebut, berdasarkan hasil penelitian, Derek F. Abell (1993:150) menegaskan bahwa As workers repeat a particular production task, they become more dexterous and learn improvements and short-cuts which increase their collective efficiency. The greater the amount of worker-paced operation, the greater the amount of learning that can accrue with experience.

Sebagaimana pendapat Abell di atas, diyakini bahwa pembelajaran melalui praktik di lapangan membawa dampak positif terhadap peningkatan keterampilan dan perbaikan efisiensi.

Pembelajaran dalam bentuk pelatihan atau praktek kerja dalam situasi riil dalam pekerjaan memerlukan waktu yang cukup dan berlangsung setahap demi setahap mengikuti level tertentu seperti pola anak tangga (*staircase of learning*), sebagai mana pendapat Pentti Sydanmaanlakka (2002:17), sebagai berikut:



Sumber: Sydanmaanlakka (2002:17),

Gambar di atas menunjukkan bahwa belajar itu tidak bisa instant, tapi perlu waktu dan mengikuti proses setahap demi setahap secara sistematis. Di Samping itu belajar perlu pengulangan ( *repeatation*) agar hasilnya menjadi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang permanen pada diri karyawan,

Menjadi karyawan pembelajar akan membuka pintu sukses, dan kesuksesan seringkali menjadi tahapan awal untuk berubah menjadi pengusaha mandiri yang sukses. Bagi karyawan pembelajar, kesempatan bekerja pada orang akan dimanfaatkan untuk melatih daya pikir, menangani kasus dan mencari solusi, melatih mental dan wawasan. Membina relasi dan kepercayaan (*trust.*) Kelak jika sudah ada kesempatan saatnya membangun usaha sendiri. Jika karyawan berubah menjadi pengusaha mandiri, sepiantas perusahaan asal tempat bekerja mungkin akan merasa kehilangan bahkan merasa rugi, karyawan yang telah dididiknya yang merupakan aset akan hilang, namun dari sudut pandang yang berbeda, sejatinya justru merupakan keberuntungan bahwa ada karyawan yang mandiri, yang akan menjadi mitra kerja yang baik karena sudah dibekali karatkter dan integritas yang kuat, serta sudah memahami budaya

organisasi tempat dulu yang bersangkutan dibesarkan. Demikian sudut pandang pikiran positif (positive thinking). Oleh karena itu maka perencanaan SDM menjadi sesuatu yang sangat penting, kapan saja ada karyawan yang pergi, perusahaan telah memiliki penggantinya yang terbaik, karena sudah masuk dalam desain perencanaan SDM dengan baik.

Catatan:

Pada akhir sesi perkuliahan ini, dosen pengampu agar memberi tugas kelompok untuk dipresentasikan pada pertemuan berikut, dengan topik sebagaimana telah disiapkan pada rancangan pertemuan ke 9 atau membahas isu hangat lain yang relevan.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa perlu ada perencanaan orientasi bagi para pegawai baru di suatu perusahaan?
2. Identifikasi materi pokok yang harus disampaikan dalam proses orientasi bagi para pegawai baru !
3. Buat suatu analisis, jika sebuah perusahaan tidak memiliki perencanaan pelatihan, apa dampaknya bagi tenaga kerja dan perusahaan itu sendiri?
4. Bedakan antara tiga contoh model atau langkah-langkah program pelatihan yang telah dibahas!
5. Mengapa perlu perencanaan pelatihan bagi pegawai pada suatu perusahaan?
6. Buat suatu perencanaan diklat dengan menggunakan
7. Identifikasi manfaat perencanaan pelatihan baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan!

### D. REFERENSI

Adler, Harry (2004), *Think Like A Leader* (Berpikir Seperti Pemimpin), Alih Bahasa oleh: Bernard Hidayat. Pustaka Tangga, Jakarta.

Kirkpatrick, Donald L, (1998), *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler, Inc. San Francisco, USA.

Robert Allison (1996:), *Training Needs Assessment, Education Technology Publication*, New Jersey. USA.

Schermerborn, Hunt, and Osborn, <http://www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits>. Diunduh tgl 9 Maret 2020, pkl 16,30.

[https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni\\_001\\_dokumen\\_kkni.pdf](https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kkni.pdf)),  
diunduh tg 2 April 2020, pkl 22.15.

## PERTEMUAN KE 9

### PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN

#### A. TUJUAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, mahasiswa mampu menganalisis pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia berdasarkan prediksi beberapa lembaga terpercaya terhadap tenaga kerja Indonesia, baik sektor formal maupun nonformal dan upaya menanggulangnya.

#### B. MATERI/KETENTUAN

1. Pendalaman dan perluasan materi perkuliahan perencanaan SDM melalui pemaparan atau presentasi tugas kelompok masing-masing yang telah dipersiapkan sebelumnya.
2. Topik permasalahan/kasus yang harus dibahas secara kelompok sebagaimana telah ditugaskan pada pertemuan perkuliahan sebelumnya, yaitu:  
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 menurut beberapa lembaga nasional dan internasional (Kompas, 22 Februari 2020:1) adalah sebagai berikut:
  - a. Bank dunia 5,1 %
  - b. Bank Pembangunan Asia (ADB) 5,2%
  - c. Dana Moneter Internasional (IMF) 5,1%
  - d. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 5,3%
  - e. Bank Indonesia (BI) 5,0 – 5,4 %
  - f. Organisasi Untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) 5 %

#### C. TUGAS/LATIHAN

##### Tugas Kelompok

Berdasarkan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di atas, buatlah makalah sebagai tugas kelompok dengan topik:

1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan dampaknya terhadap tenaga kerja sektor formal.
2. Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan dampaknya terhadap tenaga kerja sektor nonformal.
3. Upaya menanggulangi pengangguran apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia di bawah prediksi angka terendah.

Dosen pengampu dapat mengangkat topik hangat lain atau *current issues* yang relevan dengan mata kuliah yang sedang pelajari, sebagai bahan pembahasan dalam tugas kelompok.

1. Topik yang dibahas oleh kelompok hanya boleh ada dua kelompok yang membahas masalah yang sama.
2. Masing-masing kelompok maksimal 5 orang, kecuali jika jumlah anggota kelas tidak bisa tepat dibagi 5 orang perkelompok.
3. Presentasi dilakukan oleh tiap anggota kelompok atau perwakilan secara bergantian dan teratur.
4. Selama presentasi, dosen pengampu melakukan pengamatan atau observasi, antara lain berkaitan dengan unsur:
  - a. ketepatan, ke dalaman, dan keluasan substansi yang dibahas.
  - b. Penguasaan terhadap permasalahan yang dibahas
  - c. Kemampuan melakukan presentasi
  - d. Kemampuan menjawab atau merespon terhadap pertanyaan, sanggahan, tanggapan dan sejenisnya
  - e. Kualitas power point
  - f. Kekompakkan anggota kelompok
  - g. Ketepatan pemanfaatan waktu
  - h. Sistematika dan kualitas makalah
5. Pada akhir sesi presentasi kelompok, dosen pengampu memberi komentar, saran, perbaikan, atau penguatan, dll yang dipandang perlu sebagai *feedback* terhadap masing-masing kelompok.

Pelaksanaan pembagian tugas dan teknis operasional presentasi bersifat fleksibel, dosen pengampu dapat melakukan penyesuain berdasarkan kebutuhan dengan tetap memperhatikan norma akademik.

#### **D. REFERENSI**

Untuk membahas topik permasalahan yang dipilih, mahasiswa diberi kebebasan memilih berbagai referensi berupa buku cetak, buku elektronik, jurnal, majalah, surat kabar, media online, dsb sepanjang mengikuti kaidah akademik. Dosen pengampu dapat juga memberikan tugas bahkan mewajibkan untuk membaca buku tertentu yang diperlukan.

## PERTEMUAN KE 10

### MEMBANGUN KOMITMEN DAN LOYALITAS KARYAWAN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah membahas materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan makna komitmen karyawan untuk kepentingan perusahaan, mengidentifikasi langkah-langkah proses membangun komitmen karyawan, memahami indikator menurunnya loyalitas karyawan, dan mampu menjelaskan mengapa perusahaan perlu merencanakan dan melaksanakan program penguatan komitmen dan loyalitas karyawan.

#### B. URAIAN MATERI

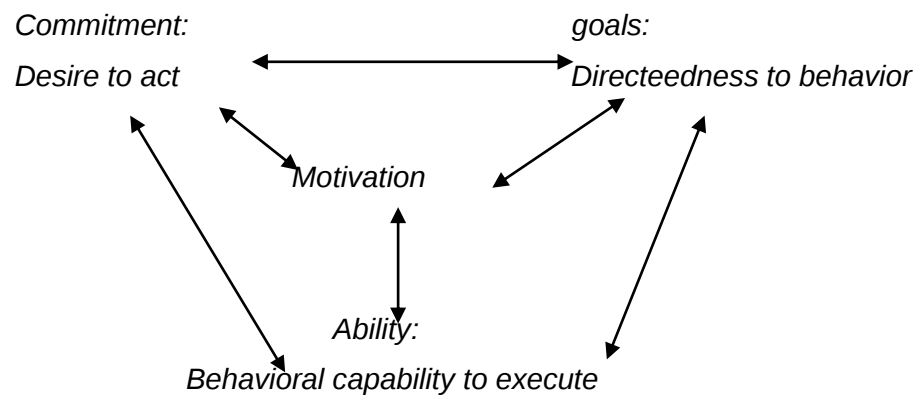
##### 1. Makna Komitmen Karyawan

Komitmen (*commitment*) karyawan atau tenaga kerja pada suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu unsur yang sangat penting. Komitmen adalah sebuah janji atau kesanggupan dan keyakinan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang dilandasi oleh kesungguhan hati secara profesional untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut merupakan bagian dari sikap, perilaku, atau karakter seorang karyawan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Jika komitmen seorang karyawan memiliki derajat yang tinggi, maka kepuasan dan prestasi kerja karyawan tersebut akan tinggi juga. Sebaliknya jika komitmen seorang karyawan rendah, maka secara otomatis kinerja atau produktivitasnya pun akan rendah pula. Jika seorang karyawan sudah berkomitmen dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka karyawan tersebut sudah menerima sepenuh hati terhadap visi, misi, dan tujuan serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi atau perusahaan, sehingga niat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan tersebut akan merupakan bagian dari loyalitas yang tinggi. Komitmen sangat erat kaitannya dengan motivasi yang menjadi pendorong utama untuk berkomitmen. Michel N. O'Malley (2000:13), menyatakan bahwa *motivation requires the following*:

- a. *A desire to act (commitment)*
- b. *An ability to act (requisite behavioral repertoires)*
- c. *An objective (goal state)*

Adalah merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk selalu berusaha meningkatkan motivasi karyawan untuk memperoleh

komitmen yang tinggi. Hubungan antara komitmen dan motivasi dapat diilustrasikan sebagai berikut:



(Sumber: Diadaptasi dari Michael N. O'Malley (2000:14))

Mengingat komitmen karyawan itu sangat penting bagi perusahaan, maka perusahaan harus memasukkan pembangunan komitmen karyawan ke dalam salah satu bagian penting dari perencanaan SDM, supaya terprogram dan dapat dilaksanakan secara sistematis.

## 2. Cara Membangun Komitmen

Untuk melakukan percepatan terbentuknya komitmen yang tinggi, terdapat berbagai cara, antara lain:

- a. Memberikan pemahaman terhadap visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Karena organisasi atau perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai, dan pencapaiannya itu hanya akan terwujud apabila seluruh unsur atau komponen perusahaan, terutama karyawan, memahami dengan benar visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian maka harus ada sosialisasi kepada karyawan untuk memberikan pemahaman secara utuh tentang visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga setiap gerak, langkah, dan usaha karyawan, semua harus tertuju pada upaya mencapainya. Dengan kata lain, visi, misi, dan tujuan perusahaan harus menjadi arah dan pedoman semua karyawan.

- b. Menciptakan budaya dan lingkungan perusahaan (*corporate culter*) yang kondusif.

Seorang karyawan berada dalam lingkungan perusahaan sekitar 37-38 jam perminggu atau sekitar 7 – 8 jam per hari. Hal tersebut bukan merupakan waktu yang singkat dalam siklus kehidupan manusia sehari-hari. Oleh karena itu agar semua karyawan merasa aman, nyaman, dan senang, budaya dan lingkungan perusahaan harus dikondisikan agar tercipta suasana yang harmonis, kekeluargaan, kebersamaan secara proporsional, sehingga kurun waktu 7-8 jam per-hari menjadi waktu-waktu yang dapat dijalani dengan senang hati. Dengan demikian maka karyawan akan merasa betah dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga komitmennya secara otomatis akan tumbuh dan berkembang secara sehat.

- c. Meningkatkan pengakuan (*recognition*)

Walaupun karyawan sudah bekerja dengan penuh kesadaran dan rasa memiliki terhadap perusahaan sudah tinggi, namun pimpinan perusahaan harus tetap berusaha memelihara dan meningkatkannya. Banyak cara yang sederhana untuk memberi pengakuan, namun efektif, antara lain dengan mengatakan bahwa kita sukses karena hasil kerjasama kita, jika kalian tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, kami unsur pimpinan tidak bisa berbuat apa-apa, dan perusahaan pasti mengalami masalah besar. Hal tersebut, sampaikan kepada semua lapisan pekerja, termasuk yang paling bawah, *office boy* (OB) dan security umpamanya. Dengan demikian, keberadaan mereka akan semakin merasa diakui dan memiliki kepentingan yang signifikan. Atau sesekali sapa lah mereka secara khusus, dengan nanya siapa namanya, bagaimana keluarganya, sambil ditepuk bahu atau punggungnya (*motivation by touching*) secara ikhlas.

- d. Berikan penghargaan (*reward*) atas capain prestasi karyawan.

Penghargaan atas prestasi tertentu bagi karyawan, baik secara individual maupun secara kelompok akan mampu meningkatkan komitmen karyawan. Penghargaan yang dimaksud bisa dalam berbagai bentuk, antara lain dengan memberikan bonus khusus, insentif tertentu, *voucher*, poin untuk kenaikan pangkat atau jabatan, dll. Namun penghargaan tersebut tidak harus

selalu diwujudkan dalam bentuk uang atau barang, tapi bisa juga dalam bentuk lain, contohnya dengan memberi piagam penghargaan, pengumuman, dimasukkan dalam majalah atau buletin perusahaan, memberi ucapan selamat saat ulang tahun, dll.

e. Meningkatkan kesejahteraan.

Tidak bisa dipungkiri bahwa secara kasat mata, dari pekerjaannya, setiap karyawan berharap akan memperoleh imbalan yang sepadan dari perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Di samping gaji yang sesuai dengan ketentuan perusahaan dan perundang-undangan, sebaiknya ada program peningkatan kesejahteraan dalam bentuk lain, umpunya pakaian kerja, fasilitas kerja, keselamatan dan keamanan kerja, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, asuransi Pendidikan bagi anak-anak karyawan, jaminan kesehatan keluarga inti, rekreasi karyawan beserta keluarga (*family gathering*), bantuan hukum, dll. Keterpenuhan kesejahteraan, merupakan salah satu faktor pendorong terbentuknya komitmen dan loyalitas karyawan.

f. Meningkatkan motivasi karyawan.

Poin a s/d e di atas merupakan tindakan pimpinan perusahaan yang akan mampu meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan, maka lakukanlah secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, bahwa sangat erat kaitannya antara komitmen dengan motivasi. Oleh karena itu teruslah berupaya untuk meningkatkan komitmen, memberikan dorongan yang tepat agar terpupuk motivasi yang tinggi bagi karyawan. A. Dale Timpe (2002:12) berdasarkan hasil penelitian, menegaskan bahwa berpuluh-puluh juta orang Amerika yang berpendidikan baik, yang bangga dengan prestasi mereka, giat dengan kebebasan mereka, termotivasi dengan nilai-nilai baru, dengan cukup pengendalian atas produksi mereka, dan siap meningkatkan upaya mereka jika diberikan dorongan yang tepat.

Hal lain yang dapat meningkatkan motivasi karyawan adalah memberi pemahaman bahwa perusahaan sedang berupaya meningkatkan omset dan keuntungan untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan

Terkait dengan upaya meningkatkan komitmen karyawan, Mcshane & Glinow (2010) dalam <https://www.brilio.net/creator/5-cara-organisasi->

[membangun-komitmen-pada-karyawannya-6a7f23.html](#), mengatakan bahwa ada 5 cara organisasi untuk membangun komitmen karyawannya. 5 cara tersebut adalah:

*a. Justice and support.*

Komitmen afektif akan tinggi apabila organisasi memenuhi kewajibannya kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral, karena organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi sebagai imbalannya.

*b. Shared values.*

Organisasi harus memiliki *values* yang berhubungan dengan *values* karyawan dan karyawan tersebut percaya akan hal itu, karena itu akan membuat karyawan nyaman dan temotivasi untuk tetap tinggal di organisasi atau perusahaan tersebut.

*c. Trust.*

Organisasi harus memiliki kepercayaan (*trust*) kepada karyawannya, dalam pengertian harus yakin bahwa karyawan bisa menjalankan tugasnya dan mampu bekerja sama. Dengan bekerja sama akan membuahkan hasil yang baik pada saat situasi yang berisiko sekali pun.

*d. Organizational comprehension.*

Dalam pengertian karyawan harus memahami mengenai organisasi dan tetap *up to date* mengenai acara organisasi, strategi organisasi, berhubungan baik dengan rekan kerja, paham mengenai sejarah organisasi dan rencana masa depan.

*e. Employee involvement.*

Kepercayaan untuk membiarkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada level tertentu akan masa depan organisasi. Dengan hal tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dalam organisasi.

Sebuah perusahaan tidak akan mudah melakukan penguatan motivasi secara internal, jika karyawan yang ada, komitmennya rendah. Di samping itu

akan mengalami kesulitan dalam membangun komitmen karyawan bagi suatu perusahaan yang mempergunakan sistem kontrak kerja karyawan atau sistem alih daya (*outsourcing*). Oleh karena itu jika memungkinkan perusahaan menghindari sistem alih daya tersebut.

Jadi, jika komitmen organisasi seorang karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan tinggi juga. Jika seorang karyawan sudah berkomitmen dalam perusahaan, maka karyawan tersebut sudah memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi atau perusahaan, kemauan yang kuat untuk bekerja demi perusahaan tempatnya bekerja, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota perusahaan.

### **3. Loyalitas Karyawan**

Setiap perusahaan mengharapkan memiliki karyawan yang profesional, berkomitmen, dan loyalitas yang tinggi pula. Loyalitas karyawan merupakan salah satu unsur penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki program untuk memelihara dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Loyalitas adalah salah satu hal yang tidak dapat dibeli dengan uang, tetapi dapat dibangun secara terencana sistematis dan berkelanjutan. Mendapatkan loyalitas dari seseorang karyawan bukan sesuatu pekerjaan yang mudah untuk dilakukan. Hal sebaliknya menghilangkan loyalitas seseorang karyawan menjadi hal yang sangat mudah untuk dilakukan.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2017) loyalitas diartikan sebagai patuh, setia. Dalam kamus Inggris-Indonesia (John M. Echols dan Hassan Shadily (2000), *loyalty* adalah kesetiaan. loyalitas merupakan bentuk kesetiaan, ketaatan, kepatuhan kepada perusahaan sesuai dengan garis kebijakan dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam loyalitas, ada kesetiaan, ada ketundukan kepada perusahaan yang sifatnya rasional dan dinamis. Loyalitas karyawan dapat dilihat dari seberapa besar pikiran, ide, kreativitas, perhatian, serta dedikasinya tercurah secara penuh kepada perusahaan tempat yang bersangkutan bekerja.

#### 4. Unsur loyalitas

Terdapat beberapa unsur penting yang dapat dijadikan dasar oleh perusahaan untuk mengukur seberapa tinggi loyalitas karyawan kepada perusahaan. Unsur-unsur tersebut, antara lain meliputi:

a. Komitmen.

Komitmen merupakan sebuah janji atau kesanggupan dan keyakinan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang dilandasi oleh kesungguhan hati secara profesional untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan selalu memiliki perhatian dan fokus pada kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, kesungguhan bekerja selalu ada pada dirinya setiap saat, sehingga produktivitasnya selalu terjadi.

b. Patuh pada aturan (regulasi)

Patuh dan taat pada peraturan. Seorang karyawan yang loyal akan selalu patuh dan taat pada peraturan yang berlaku di perusahaan tempat yang bersangkutan bekerja. Sesuai dengan makna loyalitas, kepatuhan ketaatan ini timbul atas kesadaran sendiri pada masing-masing karyawan. Hal tersebut akan terjadi jika peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan sengaja disusun untuk memperlancar dan mempercepat proses pelaksanaan tugas-tugas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan menjadi pemicu dan pemacu karyawan untuk selalu patuh dan taat sepenuh hati.

c. Rasa Tanggung jawab.

Rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap perusahaan merupakan salah satu kunci utama terbentuknya loyalitas. Rasa tanggung jawab itu akan tumbuh secara otomatis ketika karyawan memahami bahwa Dia memerlukan perusahaan, juga sebaliknya perusahaan memerlukan Dia. Dengan demikian terdapat keterikatan yang kuat untuk tetap loyal agar perusahaan tetap eksis dan berkembang. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tidak akan bekerja asal menggugurkan kewajiban, tetapi akan senantiasa berusaha untuk mencapai yang terbaik dan berinisiatif untuk melakukan inovasi dan pengembangan untuk kemajuan perusahaan.

d. Inovatif

Perusahaan jenis apapun memerlukan karyawan yang inovatif agar perusahaan terus mengalami kemajuan dan menghasilkan produk-produk

baru untuk memenuhi kebutuhan para pelanggannya. Inovasi itu akan lahir apabila karyawannya memiliki inisiatif untuk mencari dan menggali ide-ide baru untuk melahirkan kekuatan daya saing perusahaan. Hal tersebut hanya akan muncul apabila karyawannya memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Dengan kata lain, pimpinan perusahaan harus terus membangun loyalitas karyawan untuk melahirkan gagasan baru yang inovatif bagi perusahaan, sehingga keberlangsungan perusahaan akan terjamin.

e. Tidak cepat merasa puas.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tidak akan merasa cepat puas dengan hasil yang telah dicapai. Ada rasa haus untuk meraih lebih dari standar yang telah ditentukan, sehingga selalu timbul kreativitas untuk mencapai sesuatu yang lebih. Hal tersebut erat kaitannya dengan motivasi untuk berprestasi. Karyawan yang memiliki motivasi untuk berprestasi selalu berusaha mencapai yang terbaik hingga memiliki rasa bangga terhadap capaian di atas target yang harus diraihinya, dan tentu saja akan melahirkan kebanggaan atas perusahaan.

f. Motivasi

Karyawan yang memiliki loyalitas selalu termotivasi untuk terus semangat bekerja dalam keadaan apapun. Motivasi itu terbentuk karena rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan begitu tinggi. Karyawan termotivasi, jika menghadapi suatu persoalan, tidak cengeng, tidak suka berkeluh kesah, tidak suka menghindar dari masalah, tapi akan mencari solusi dengan berbagai cara terbaik yang mungkin dapat dikerjakannya. Dengan demikian sangat penting bagi unsur pimpinan untuk selalu berupaya menumbuhkan motivasi kerja bagi karyawannya secara berkelanjutan.

## 5. Indikator Menurunnya Loyalitas Karyawan

a. Produktivitas menurun.

Idealnya produktivitas pegawai menunjukkan trend meningkat secara berkelanjutan. Jika terjadi penurunan atau bahkan statis pun, harus segera dicermati. Besar kemungkinan terjadi penurunan loyalitas karyawan, sebab karyawan yang loyal tidak akan membiarkan terjadi penurunan produktivitas. Cara mengukur dan menentukan produktivitas bisa dilaksanakan secara sederhana, yaitu membandingkan produktivitas pada kurun waktu tertentu sebelumnya dengan suatu periode waktu terakhir (*existing condition*).

Biasanya faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah karena terjadi kemalasan.

b. Motivasi menurun.

Motivasi sangat erat kaitannya dengan komitmen dan loyalitas. Jika karyawan tidak termotivasi maka akan terjadi kelesuan atau tidak bergairah kerja. Datang ke tempat kerja sering terlambat, dan pulang cenderung lebih awal, tidak menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya. Melaksanakan tugas hanya sekedar menggugurkan kewajiban, tidak ada upaya untuk mencapai yang terbaik.

c. Perpindahan karyawan (*employee turnover*).

Jika terjadi peningkatan perpindahan karyawan karena mengundurkan diri atas dasar kehendak sendiri, maka hal tersebut menunjukkan terjadi penurunan loyalitas karyawan. Perpindahan karyawan merupakan beban bagi perusahaan. Di samping terjadi ekstra pembiayaan untuk perekrutan, seleksi, dan pelatihan, juga mengganggu produksi yang harusnya berjalan secara berkelanjutan.

Tb Syafri Mangkuprawira (2014:164) berpendapat bahwa perpindahan karyawan itu terjadi karena beberapa hal, yaitu:

- 1) Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.
- 2) Pensiun karena sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan.
- 3) Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.
- 4) Cacat tetap yang dapat mengganggu proses produksi.
- 5) Meninggal dunia.
- 6) Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

d. Ketidakhadiran (absensi) naik.

Syarat utama produktif adalah kehadiran di tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Jika untuk hadir saja tidak patuh, bagaimana untuk loyal dan produktif. Penyebab ketidakhadiran karyawan di perusahaan pada umumnya, antara lain disebabkan oleh:

- 1) Kurang motivasi karena tidak betah sehingga terjadi kemalasan bekerja.
- 2) Lingkungan kerja tidak nyaman.

- 3) Imbalan atau gaji dirasa tidak sepadan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
  - 4) Unsur manajemen kurang memberi perhatian.
  - 5) Tidak memiliki jenjang karier yang jelas, sehingga merasa tidak memiliki masa depan yang lebih baik.
  - 6) Kurang rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugasnya di perusahaan.
- e. Timbul gejala.

Gejala karyawan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk menyampaikan berbagai aspirasi atau tuntutan, menyampaikan rasa ketidakpuasan, menimbulkan isu2 negatif di perusahaan dll, hingga pemogokkan kerja.

Yang harus dilakukan adalah mencari dan menganalisis kemungkinan terjadinya hal-hal tersebut di atas, lalu dicari *treatment* yang paling tepat untuk mengatasinya.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa sebuah perusahaan harus membangun komitmen karyawan?
2. Lakukan indentifikasi langkah-langkah membangun komitmen karyawan.
3. Bagaimana hubungan antara komitmen dengan loyalitas karyawan?
4. Bagaimana hubungan antara motivasi dengan komitmen dan loyalitas karyawan?
5. Mengapa perusahaan perlu merencanakan dan melaksanakan program penguatan komitmen karyawan?
6. Bagaimana keterkaitan antara unsur atau aspek loyalitas karyawan dalam perusahaan?
7. Buat alternatif solusi untuk mengatasi terjadi penurunan loyalitas karyawan!

**D. REFERENSI**

Abell, Derek F, (1993), *Managing With Dual Strategies, Matering the Present Preemting the Future*. Free Press, New York,USA.

O'Melley, Michael N (2000), *Creating Commitment*, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Pusdiklatpim Lembaga Asministrasi Negera (2012), *Kajian Paradigma, Building Learning Commitment*), Jakarta.

Mangkuprawira, Tb. Syafri (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratergik*, Ghalia Indonesia, Bogor.

Sydanmaanlakka, Pentti (2002), *An Intelligent Organisation, Integrating Performance, Competence and Knowledge Mangement*. Capstone, UK.

Timpe A Dale (Editor), ( 2002), *Memimpin Manusia (Manging People)*, Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat, Elex Media Komputindo, Jakarta.

<https://www.brilio.net/creator/5-cara-organisasi-membangun-komitmen-pada-karyawannya-6a7f23.html>, diunduh tg 20 Maret 2020 Pkl 08.00.

<https://kangmasduki.com/2011/04/19/membangun-karyawan-pembelajar>, diunduh tg 21 Maret2020, pkl 15.30

## PERTEMUAN KE 11

### PERENCANAAN KONTINGENSI (CONTINGENCY PLANNING)

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai membahas materi perkuliahan pada pertemuan ini, mahasiswa mampu membedakan antara perencanaan utama dengan perencanaan kontingensi (*contingency planning*), mengidentifikasi penyebab perlu melaksanakan perencanaan kontingensi, dan mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan pelaksanaan bekerja dari rumah (*work from home*) dalam keadaan darurat (*force majeure*), serta mengidentifikasi keuntungan yang diperoleh dalam melaksanakan rencana kontingensi.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Makna Perencanaan Kontingensi (*contingency planning*).

Perencanaan SDM merupakan sebuah keharusan bagi sebuah perusahaan, sehingga bisa diasumsikan setiap perusahaan memiliki perencanaan. Namun tidak semua perencanaan yang telah dibuat, dapat dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan harapan, yang disebabkan oleh berbagai hal.

Indra Imam dan Siswandi (2009:11) berpendapat bahwa apabila perencanaan tidak dapat mencapai apa yang telah ditetapkan, maka ada beberapa kemungkinan penyebabnya, yaitu :

- a. tujuan yang hendak dicapai tidak realistis;
- b. tujuan yang hendak dicapai realistis akan tetapi perencanaan yang disusun tidak sejalan dengan tujuan;
- b. tujuan yang hendak dicapai tidak realistis sedangkan operasionalisasi perencanaannya adalah salah.
- c. Keadaan darurat (*force majeure*).

Tentang kemungkinan penyebab perencanaan tidak dapat mencapai apa yang seharusnya dicapai sebagai mana tiga butir di atas, dapat ditambahkan satu lagi, yaitu terjadi kondisi darurat yang memaksa (*force majeure*) di luar kendali dan kekuasaan perusahaan.

Yang biasa terjadi di luar kendali perusahaan (faktor eksternal), antara lain bencana alam berupa banjir, tsunami, gempa bumi, longsor, wabah penyakit epidemi, pandemi, sosial, politik, dll. Ketika perencanaan yang telah dibuat

secara ideal ternyata tidak dapat dilaksanakan sebagai mana mestinya, maka biasanya diberlakukan perencanaan kontingensi (*contingency planning*), yaitu sebuah rencana cadangan atau rencana alternatif sebagai pengganti rencana utama.

Sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki kemampuan dalam manajemen risiko (*risk management*), biasanya ditandai dengan kesiapan untuk menghadapi keadaan darurat memaksa atau bencana. Model perencanaan untuk menjamin kesiapan dalam menghadapi berbagai risiko bencana adalah sebuah perencanaan kontingensi (*contingency planning*). Perencanaan kontingensi merupakan salah satu dari berbagai rencana yang digunakan dalam sistem manajemen risiko. Rencana kontingensi bermakna sebagai rencana pengganti apabila rencana utama tidak berjalan sebagai mana mestinya, sehingga perusahaan tetap bisa merespon dengan cepat dan tepat terhadap kondisi yang terjadi dengan harapan perusahaan tetap bisa berjalan dengan baik sesuai visi dan misinya. Rencana kontingensi biasa disebut juga sebagai rencana B, yang berfungsi sebagai rencana pengganti karena terjadi keadaan memaksa (*force majeure*) di luar kendali perusahaan.

Ketika terjadi *force majeure*, seperti saat terjadi pandemi *corona virus deases (Covid - 19)*, di satu sisi, perusahaan tidak mau memposisikan karyawan dalam kondisi berbahaya atau membahayakan orang lain karena akan berada diperjalanan umum menuju dan pulang dari tempat kerja, di tengah-tengah orang banyak, di tempat kerja, dll. Di sisi lain, perusahaan juga tidak mau kehilangan momen dengan tidak melakukan produksi dengan meniadakan kegiatan operasional sehari-hari yang merupakan sumber pendapatan perusahaan, yang akan membawa dampak terhadap kesejahteraan karyawan, keuntungan perusahaan, *income* pajak bagi negara, dan keberlangsungan perusahaan secara utuh. Dalam kondisi seperti ini, maka perencanaan kontingensi atau perencanaan B memegang peran penting.

## **2. Langkah-langkah Penting dalam Memutuskan Rencana Kontingensi**

Terdapat beberapa hal penting yang harus menjadi fokus perhatian dalam menentukan rencana kontingensi, seperti diungkapkan dalam Wikihow (<https://id.wikihow.com/Membuat-Rencana-Kontingensi>) yang pada intinya mengemukakan hal-hal sebagai berikut:

a. Persiapan.

Langkah-langkah Pokok dalam Persiapan adalah:

- 1) Tetapkan kebijakan formal yang menyatakan bahwa perusahaan harus segera memberlakukan atau menyusun rencana kontingensi.
- 2) Buatlah rencana yang simpel dan praktis. Gunakan kata-kata yang mudah dipahami dan berikan panduan yang mudah diterapkan oleh pembaca, sebab rencana ini harus bisa dijalankan oleh semua personel dalam organisasi.
- 3) Tentukan alasan spesifik sehingga harus membuat rencana kontingensi. Pikirkan indikator yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan penerapan rencana kontingensi sehingga organisasi bisa melakukan kegiatan seperti biasa. Tentukan kegiatan operasional yang berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan.

b. Buatlah rencana kontingensi dengan menjawab tiga pertanyaan penting.

Membuat rencana yang mampu menjawab ketiga pertanyaan berikut, yaitu:

- 1) Peristiwa apa yang mungkin terjadi?
- 2) Tindakan apa yang akan kita lakukan untuk mengatasinya?
- 3) Apa yang perlu kita lakukan untuk mempersiapkan diri?

c. Cari tahu risiko apa yang kemungkinan besar akan dihadapi.

Menentukan risiko yang mungkin terjadi merupakan salah satu aspek penting dalam menyusun rencana kontingensi. Akan tetapi, prosesnya akan berbeda, sesuai dengan situasi dan kondisi setiap organisasi. Juga harus dipertimbangkan situasi dan kondisi organisasi saat menentukan risiko. Rencana kontingensi dibutuhkan untuk mengantisipasi risiko bisnis berupa:

- 1) Bencana alam, misalnya: banjir, angin topan, dan kekeringan. Risiko lainnya: krisis keuangan, kecelakaan kerja, masalah personel (misalnya: meninggalnya pemimpin organisasi atau pemogokan karyawan), kehilangan data, kekacauan manajemen, dan masalah produk (misalnya: produk cacat).
- 2) Fokuskan penyusunan rencana pada aspek manajemen, komunikasi, keuangan, koordinasi, logistik, dan penanggulangan masalah secara teknis.

- 3) Masalah teknis biasanya dihadapi oleh tim yang menangani infrastruktur komunikasi. Anda harus mempertimbangkan risiko hilangnya data atau pelanggan.

d. Pertimbangkan risiko sesuai prioritas.

Tentukan peringkat risiko berdasarkan besarnya peluang terjadinya risiko. Pada umumnya, rencana kontingensi tidak bisa mengantisipasi semua risiko sebab peluang terjadinya tidak sama. Berusahalah mencari tahu risiko yang peluang terjadinya paling besar dan sangat memengaruhi kegiatan operasional, dengan melakukan:

- 1) Berfokuslah pada kejadian yang akibatnya paling fatal. Catatlah semua kejadian yang memengaruhi kegiatan operasional lalu tentukan peringkat dari 1 sampai 10. Pikirkan dampak dari setiap kejadian tersebut, misalnya: kebakaran mesin peringkatnya lebih rendah daripada kebakaran pabrik
- 2) Setelah itu, tentukan peringkat berdasarkan frekuensi terjadinya risiko. Contohnya: berikan peringkat 1 untuk risiko yang terjadi sebulan sekali dan peringkat 10 untuk risiko yang terjadi 100 tahun sekali. Kalikan kedua angka tersebut untuk mendapatkan skor total yang menunjukkan besarnya peluang terjadinya risiko dan dampaknya terhadap organisasi.
- 3) Susunlah rencana kontingensi dimulai dari kejadian dengan skor tertinggi. Siapkan solusi untuk mengantisipasi kejadian tersebut. Selain itu, bisa memperbaiki proses kerja untuk kejadian dengan skor yang rendah. Aspek mendasar yang menjamin kesinambungan kegiatan organisasi harus menjadi prioritas utama, misalnya: mengelola arus kas, mengembangkan pangsa pasar, dan meningkatkan performa kerja karyawan

e. Buatlah jadwal pelaksanaan rencana sesuai skenario.

Tentukan personel yang bertanggung jawab melakukan tindakan apa dan kapan. Siapkan juga daftar kontak yang sudah diperbarui dan tentukan siapa yang harus memberikan notifikasi.

- 1) Siapkan jadwal agar semua personel yang bertanggung jawab mengetahui apa yang harus mereka lakukan di hari pertama atau selama minggu pertama. Susunlah jadwal yang spesifik untuk setiap skenario

- 2) Buatlah jadwal sesuai skenario untuk mengantisipasi munculnya kendala dalam berbagai aspek organisasi, misalnya dalam hal fasilitas kerja (kendala infrastruktur), organisasi (belum ada sistem peringatan untuk kondisi darurat atau tim cepat tanggap yang terampil), dan institusi (misalnya: kurang sumber dana atau rekanan bisnis eksternal). Tentukan personel yang harus bertanggung jawab dalam aspek tertentu
- f. Sosialisasikan rencana kontingensi kepada semua karyawan.

Perlu menginformasikan rencana kontingensi kepada seluruh jajaran manajemen organisasi sedini mungkin., dengan cara:

- 1) Jelaskan peran dan tanggung jawab setiap personel agar mereka tidak bingung ketika rencana ini harus dijalankan untuk mencegah kepanikan.
- 2) Berikan pelatihan yang bermanfaat agar setiap personel mampu memenuhi tanggung jawab sesuai rencana. Lakukan simulasi yang dibutuhkan dan lakukan penyesuaian setelah dilakukan observasi.

### 3. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam Pemberdayaan SDM di saat Force Majeure

Konsep SDM berdasarkan pendapat para ahli, ditegaskan bahwa karyawan adalah modal manusia (*human capital*) yang merupakan jantung produktivitas perusahaan atau organisasi dalam segala bentuk. Konsep manusia sebagai modal, juga dikemukakan oleh Leif Edvison dalam Pentti Sydanmaanlakka (2002:138), bahwa terdapat beberapa *capital* dalam sebuah perusahaan, yakni sebagai berikut:

- a. *Financial capital*;
- b. *Capital connected to customer relations*;
- c. *Capital connected to the organization*; and
- d. *Capital connected to the employees*.

Tiga poin terakhir dari empat poin di atas, disebut dengan *intellectual capital* dari sebuah perusahaan. Oleh karena itu ketika karyawan tidak ada, maka perusahaan akan menghadapi masalah besar. Ketika sebuah perencanaan SDM tidak bisa dilaksanakan sebagai mana mestinya, karena terjadi kondisi darurat akibat *force majeure*, seperti telah disinggung di atas, maka di satu sisi, perusahaan tidak mau memposisikan karyawan dalam kondisi berbahaya atau

membahayakan orang lain karena akan berada di perjalanan umum menuju tempat kerja, di tengah-tengah orang banyak, dll. Di sisi lain, perusahaan juga tidak mau kehilangan momen dengan tidak melakukan produksi dengan meniadakan kegiatan operasional sehari-hari yang merupakan sumber pendapatan perusahaan yang akan membawa dampak terhadap kesejahteraan karyawan, keuntungan perusahaan, pajak negara, dan keberlangsungan perusahaan secara umum. Dalam kondisi seperti ini, maka perencanaan kontingensi atau perencanaan B memegang peran penting.

Di saat terjadi bencana, ketika karyawan tidak mungkin datang ke perusahaan untuk bekerja, maka perusahaan harus menerapkan perencanaan kontingensi yang telah disiapkan. Bagaimana halnya jika perencanaan kontingensi itu tidak tepat untuk diterapkan dalam membuat respon yang cepat dan tepat dalam keadaan darurat? Manajemen perusahaan harus segera mengambil keputusan untuk melakukan langkah darurat yang paling mungkin dilakukan. Dalam hal ini karena dalam keadaan darurat, maka sangat memungkinkan keputusan yang diambil tidak dapat memenuhi harapan ideal.

Contoh riil, ketika pada bulan Maret 2020, organisasi dunia tentang kesehatan, yaitu *world health organization (WHO)* mengumumkan bahwa kasus *corona virus deases (Covid - 19)* dinyatakan pandemik, maka dunia dalam segala sektor dibuat kelabakan dan gagap, apakah itu lembaga atau organisasi yang bergerak dalam bidang usaha atau lembaga sosial, lembaga publik, lembaga pendidikan, dll mengalami kepanikan luar biasa, bahkan di kalangan masyarakat terutama diperkotaan terjadi kepanikan berbelanja (*panic buying*) terutama belanja alat kesehatan berupa *masker*, *hand sanitizer*, dan sembako, sehingga barang-barang tersebut mengalami kelangkaan dan mengakibatkan kenaikan harga yang tidak wajar, hingga naik berlipat ganda, bahkan terjadi penimbunan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dan tidak memiliki kepekaan atau kecerdasan sosial. Mereka sama sekali tidak punya rasa empati, bahkan simpati pun tidak, yang ada hanya bersikap egois, yang penting dapat meraup keuntungan sebanyak-banyaknya.

Bagi organisasi atau perusahaan tertentu, banyak yang mengambil langkah mengikuti kebijakan pemerintah, yaitu bekerja dari rumah (*work from home*), belajar dari rumah (*learning from home*), dan beribadah di rumah (*praying at home*). Namun bagi perusahaan lain ada yang tidak/belum bisa mengikuti, karena berbagai alasan antara lain, tidak mungkin dilakukan karena perusahaan

harus berproduksi terus agar tidak mengalami kerugian, perusahaan tidak memiliki fasilitas atau teknologi yang mendukung cara kerja dari rumah, jenis pekerjaan tidak bisa dilakukan dari rumah, karena tenaga kerjanya harus hadir secara fisik, dll.

Bagi perusahaan yang jenis pekerjaannya tidak menuntut kehadiran tenaga kerjanya secara fisik, seperti konsultan perencana, konsultan perpajakan, konsultan akuntansi, jurnalis media pemberitaan, penulis buku, dll dapat melakukan *work from home (WFH)*, bahkan selama ini dalam keadaan normal pun sudah terbiasa. Bagi lembaga pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang walau pun ada hanya seadanya, bisa melakukan belajar dari rumah. Bagi dunia pendidikan tinggi, selain universitas terbuka (UT) sebagian ada juga yang sudah terbiasa melakukan pembelajaran atau perkuliahan secara *virtual* dengan moda *blended*, yaitu perpaduan antara tatap muka dengan *e-learning*, menggunakan aplikasi tertentu. Walau pun untuk beberapa mata kuliah tertentu yang menuntut praktik masih menghadapi kendala. Dalam kondisi seperti ini pemberdayaan SDM tetap memegang kunci. Bagi SDM yang sudah terlatih menggunakan TIK dapat menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi bagi yang belum, akan menghadapi kendala. Di sinilah letak pentingnya pelatihan dan pembangunan karyawan pembelajar, agar memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi.

#### **4. Mengelola SDM yang Bekerja dari Rumah (Work From Home).**

Karyawan yang melaksanakan tugasnya dari rumah, menggunakan istilah Eileen Rachman dan Rizkiana Shadewi, yakni "*Virtual Workplace*", bagaimana pun tetap harus diawasi dan diarahkan, hal tersebut tidak berarti tidak percaya kepada karyawan, tapi ini merupakan sebuah prosedur jaminan kualitas (*Quality assurance*) terhadap sebuah produk perusahaan dan bentuk pencegahan dini penyimpangan standar kualitas.

Terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian dalam menerapkan *work from home* atau *virtual workplace* sebagaimana ditulis oleh Eileen Rachman dan Rizkiana Shadewi (Kampas, 2020:7), yaitu:

##### **a. Pengenalan Karakter.**

Mengelola tim berarti mengelola gaya masing-masing orang untuk mencapai kinerja yang optimal. Perbedaan gaya kerja inilah yang membuat

tim menjadi kaya dan dapat saling melengkapi. Perbedaan ini pula yang perlu kita siasati, terutama ketika bekerja jarak jauh. Kita tidak bisa menggunakan pendekatan yang sama untuk semua orang. *Knowing your people is the first step to get the best out of them*. Pemimpin perlu memahami karakter, kepribadian, dan gaya kerja anggota tim.

Karyawan yang *extrovert* mungkin merasa jenuh ketika harus bekerja dari rumah, karena mereka tidak bisa bertatap muka, bergaul, dan bersosialisasi dengan rekan kerja, padahal kesempatan untuk bertemu dengan orang lain adalah energi bagi mereka untuk datang ke kantor. Oleh karena itu, meluangkan waktu untuk berinteraksi melalui telepon atau *videoconference* dapat menjadi aktivitas yang membuat mereka bekerja dengan lebih produktif. Bagi karyawan yang *considerate*, kesempatan *meeting* harian melalui *video conference* juga dapat menjadi wadah untuk saling berbagi informasi.

Karyawan yang *organized* dan berorientasi pada detil dapat bekerja dengan lebih efektif ketika ada rencana kerja yang sistematis. Tingkat kemandirian juga menentukan bagaimana rencana kerja ini harus diberikan. Anggota tim yang mandiri nyaman diberikan target umum dan diberi kebebasan untuk menyusun rencana kerja mereka sendiri. Sementara itu, anggota tim lainnya mungkin lebih nyaman ketika diberikan instruksi spesifik dengan jadwal pemantauan rutin untuk berkonsultasi dengan atasan.

Karyawan yang *analytic* dan *data – driven* sangat mengandalkan data untuk memecahkan masalah dan menemukan solusi dalam pekerjaan. Jadi menyediakan akses yang tidak berbelit-belit untuk mendapatkan data meski dari jarak jauh dapat membantu mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih cepat.

Karyawan yang *imaginative* mungkin menjadi aset bagi perusahaan untuk menciptakan ide-ide baru. Selain memberikan *timeline* untuk berimajinasi dan bereksperimen, pimpinan bisa mengatur waktu dan jadwal untuk melakukan *brainstorming* dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk mematangkan ide dan mentransformasikannya mejadi agenda perbaikan yang dapat diimplementasikan.

*b. Work From Heart (WFH)*

Di tengah situasi global yang penuh disrupsi dan tantangan berat bagi keberlangsungan bisnis, seni untuk mengelola manusia tetap menjadi fondasi utama. Tidak bisa membenturkan target produksi dan keselamatan karyawan. Justru orientasi terhadap tugas dan orientasi terhadap manusia adalah dua hal yang perlu diramu secara jitu untuk menjalankan bisnis secara efektif.

Oleh karena itu, baik ketika bekerja di kantor maupun bekerja dari rumah, sentuhan dan pendekatan personal kepada anggota tim adalah hal yang tidak dapat dikesampingkan. Meski tanpa interaksi langsung, spirit dan kekompakan karyawan tetap harus dijaga. Jadi, meski bekerja dari rumah, karyawan tetap melakukan upaya terbaiknya untuk menyelesaikan tugas. Inilah yang disebut dengan *work from heart. Even when you are away from work, you are thinking about it. Of all the possible things you can do.*

**5. Keuntungan (benefit) Perencanaan Kontingensi**

Tentu saja perusahaan atau organisasi mana pun menghendaki semua yang telah dituangkan dalam perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Namun adakalanya tidak semua rencana dapat direalisasikan akibat dari berbagai penyebab sebagaimana telah dibahas sebelumnya. Dalam hal ini perencanaan SDM sebuah perusahaan atau organisasi akan berkaitan dengan berbagai unsur dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu dalam kondisi apapun perencanaan SDM harus tetap diupayakan agar bisa berjalan, umpamanya dalam memberdayakan karyawan yang merupakan faktor penentu keberlangsungan perusahaan, upaya dimaksud termasuk dengan menggunakan perencanaan kontingensi.

Terdapat beberapa keuntungan atau benefit dalam menggunakan sebuah perencanaan kontingensi, antara lain:

**a. Mengurangi Kegagalan Mencapai tujuan.**

Rencana utama adalah sebuah rencana yang dibuat berdasarkan hasil kajian dan pertimbangan matang dalam berbagai unsur, dengan harapan dapat dilaksanakan dengan baik agar perusahaan memiliki performa yang tinggi, dan terhindar dari kegagalan. Namun semua rencana itu, suatu saat ada kemungkinan tidak dapat dilaksanakan karena ada faktor eksternal yang

di luar kendali perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, jika tidak ada upaya mengatasinya, maka tujuan perusahaan bisa terancam gagal. Oleh karena itu solusinya harus memberlakukan rencana cadangan agar tujuan utama perusahaan tetap bisa dicapai, walau pun mungkin tidak seideal yang diinginkan. Rencana cadangan ini bisa tetap memberdayakan semua SDM yang dimiliki perusahaan, bisa juga hanya sebagian saja. Hal tersebut akan bergantung pada jenis pekerjaan dan kompetensi karyawan. Namun apa pun kondisinya, harus ada upaya untuk mengurangi kegagalan mencapai tujuan.

**b. Memelihara Hubungan Baik dengan Pelanggan atau Customer.**

Salah satu faktor utama yang mendukung kinerja perusahaan adalah pihak pelanggan atau *customer*. Bahkan dapat dikatakan pelanggan adalah mata rantai distribusi hasil produksi yang utama. Oleh karena eksistensi para pelanggan harus dijaga agar tidak terputus. Jika terputus, maka akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, karena bisa jadi mereka berpindah kepada perusahaan lain yang memiliki produk yang sama atau sejenis. Ungkapan lama mengatakan bahwa menjaga sesuatu yang telah diraih, adakalanya lebih berat dari pada memperolehnya. Oleh karena itu rencana cadangan dalam keadaan darurat merupakan tindakan cepat dalam merespon harapan pelanggan agar tidak kecewa. Atau minimal bisa mengurangi rasa kecewa, sehingga hubungan baik dapat dijaga agar kesetiaan pelanggan tetap terjaga.

**c. Menjaga Pemberdayaan Karyawan**

Perusahaan yang menggunakan perencanaan kontingensi pada saat darurat, maka akan tetap melaksanakan aktivitasnya, sehingga karyawannya tetap diberdayakan, tidak di rumahkan, apalagi dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), dan dapat menjaga produktivitas. Langsung atau tidak langsung, ketika karyawan tetap diberdayakan, maka kesejahteraannya pun akan terjamin, dan perusahaan masih memperoleh profit, walau pun mungkin tidak sebaik pada kondisi normal atau ketika menggunakan rencana utama. Berurusan dengan karyawan, tidak hanya berurusan dengan masalah untung rugi perusahaan, tetapi lebih dari itu, juga berurusan dengan masalah sosial kemanusiaan. Di belakang seorang karyawan, apalagi yang bertugas di lini operasi, terdapat sejumlah orang yang bergantung padanya. Dalam hal ini

rasa empati kepada karyawan juga merupakan salah satu dimensi kemanusiaan yang harus dimiliki oleh perusahaan. Langsung atau tidak langsung, hal tersebut bisa merupakan bagian dari penumbuhan komitmen karyawan kepada perusahaan.

#### **d. Menjaga Alat-alat Produksi Agar Tidak *Idle***

Alat-alat produksi merupakan salah satu aset utama perusahaan, biasanya dibiayai dengan nilai investasi tinggi. Oleh karena itu penggunaannya harus dijaga agar dimanfaatkan secara berkelanjutan, sehingga tetap produktif atau tidak menganggur (*idle*). Pemanfaatan alat secara produktif dan berkelanjutan akan menjamin ketercapaian *return on investment (ROI)* sesuai dengan rencana yang telah dibuat dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang terkait. Alat-alat yang *idle* biasanya lebih cepat mengalami kerusakan karena tidak terkontrol akibat tidak ada pemakaian. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan memiliki resiko harus memiliki anggaran ekstra untuk membiayai proses perbaikan atas kerusakan pada alat-alat tersebut.

### **C. TUGAS/LATIHAN**

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Buat identifikasi persamaan dan perbedaan perencanaan utama dengan perencanaan kontingensi (*contingency planning*) !
2. Mengapa terjadi ketidakberfungsian perencanaan utama, sehingga harus menggunakan perencanaan kontingensi
3. Buat identifikasi langkah-langkah pokok yang harus dilakukan dalam perencanaan kontingensi !
4. Bandingkan langkah-langkah pokok dalam perencanaan kontingensi dengan perencanaan utama!
5. Buat identifikasi kelebihan dan kelemahan pola bekerja dari rumah (*work from home*) pada saat keadaan memaksa/darurat (*force majeure*)!
6. Identifikasi hal-hal pokok yang perlu diperhatikan dalam mengelola SDM ketika harus melaksanakan pekerjaan dari rumah.
7. Buat identifikasi beberapa keuntungan atau manfaat jika suatu perusahaan menerapkan perencanaan kontingensi dalam keadaan darurat!

#### D. REFERENSI

Imam Indra dan siswandi (2009), Aplikasi Manajemen Perusahaan, Analisis Kasus dan Pemecahannya. Mira Wacana Media, Jakarta.

Rachman Eileen dan Shadewi Rizkiana (2020) *"Virtual Workplace"*, Kompas, Maret 2020, Gramedia Jakrta.

Sydanmaanlakka, Pentti (2002), *An Intelligent Organisation, Integrating Performance, Competence and Knowledge Mangement*. Capstone, U Kingdom.

<https://id.wikihow.com/Membuat-Rencana-Kontingensi>, diunduh tg 23 Maret 2020, pkl 20.30

## PERTEMUAN KE 12

### PERENCANAAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai membahas materi perkuliahan ini, mahasiswa mampu menjelaskan mengapa perlu ada perencanaan karier, mengidentifikasi langkah-langkah pengembangan karier, mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi pencapaian karier, dan membedakan jenjang kualifikasi dan penyetaraan berdasarkan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) secara cermat dan tepat.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Makna Karier

Semua karyawan dimana pun bekerja, apakah di suatu organisasi atau perusahaan swasta penuh, badan usaha milik negara (BUMN) atau perusahaan multi nasional, badan usaha milik daerah (BUMD) bahkan ketika ia berwirausaha, dsb, pada dasarnya berkeinginan memiliki karier (*career*) yang baik dalam perjalanan kerjanya, karena jenjang karier seseorang berkorelasi positif dengan peluang memperoleh kesejahteraan yang lebih baik. Karier adalah semua jabatan atau pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang dalam bidang tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Bagi yang bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi, karier seseorang, di samping faktor internal, juga banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor dari luar dirinya, dalam hal ini terutama dari perusahaan atau organisasi tempat yang bersangkutan bekerja, sedangkan bagi yang mandiri yang terjun dalam aktivitas wirausaha atau suatu profesi tertentu seperti penyanyi, penari, musisi, budayawan, sastrawan, akuntan, konsultan bidang tertentu, penulis, dokter, dll cenderung lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal dirinya sendiri. Oleh karena itu terdapat perbedaan pola dan perencanaan karier bagi yang bekerja pada orang lain dengan yang bekerja mandiri.

Dalam kesempatan tulisan ini fokus bahasan tertuju pada perencanaan karier yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

##### 2. Perencanaan Karier Karyawan

Adalah suatu hal yang wajar apabila seseorang, dalam pekerjaannya menginginkan sebuah karier sebaik dan setinggi mungkin. Hal tersebut

merupakan sebuah motivasi intrinsik yang dapat mendorong dan menumbuhkan semangat dan etos kerja, baik bekerja untuk sebuah perusahaan maupun bekerja secara individual dengan cara berwirausaha. Jika seorang tenaga kerja atau pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka otomatis perusahaan akan diuntungkan. Oleh karena itu maka diperlukan sebuah perencanaan karier. Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat dan/atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Schermerborn, Hunt, and Osborn, yaitu: *Career planning is a process of systematically matching career goals and individual capabilities with opportunities for their fulfillment.* ([http:// www. yourarticlelibrary. com/ career/ career-planning-definition- features-objectives-and-benefits](http://www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits)).

Perencanaan karier (*career planning*) dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pada umumnya memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Menginformasikan kepada setiap tenaga kerja pada setiap level tentang tantangan dan peluang yang dapat diraih oleh setiap orang dalam suatu jenis dan level pekerjaan
- b. Memotivasi para tenaga kerja agar terus fokus bekerja dengan performa terbaik untuk mencapai jenjang karier tertinggi sesuai dengan perencanaan karier yang telah disediakan oleh perusahaan.
- c. Memastikan pengisian posisi jenis dan jenjang pekerjaan. Dengan perencanaan karier, perusahaan dapat memperoleh kepastian bahwa setiap jenis dan jenjang sebuah posisi pekerjaan terisi dan sudah memiliki calon penggantinya jika suatu saat (kapan pun) ditinggalkan oleh pekerja yang sekarang berada pada posisi tersebut.
- d. Menentukan bahan kebijakan dalam pelaksanaan pembinaan, pengawasan, dan pengarahan bagi tenaga kerja, serta bahan pertimbangan dalam memilih dan menentukan substansi atau materi pelatihan dalam jabatan (*inservice training*), sehingga para tenaga kerja memahami peta jalan (*road map*) karier masing-masing.

Di samping beberapa tujuan utama perencanaan karier sebagaimana telah diungkapkan di atas, terdapat pula sejumlah manfaat, yaitu sebagaimana diungkapkan oleh Smiriti Chand ([http://www.yourarticlelibrary.com /career /career-planning-definition-features-objectives-and-benefits](http://www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits)), sebagai berikut:

- a. Career planning ensures a constant supply of promotable employees.*
- b. It helps in improving the loyalty of employees.*
- c. Career planning encourages an employee's growth and development.*
- d. It discourages the negative attitude of superiors who are interested in suppressing the growth of the subordinates.*
- e. It ensures that senior management knows about the calibre and capacity of the employees who can move upwards.*
- f. It can always create a team of employees prepared enough to meet any contingency.*
- g. Career planning reduces labour turnover.*
- h. Every organization prepares succession planning towards which career planning is the first step.*

Dari sejumlah manfaat perencanaan karier di atas, secara tersirat juga bagian dari penyiapan calon pimpinan pada level tertentu melalui poses promosi jabatan bagi pegawai pilihan. Oleh karena itu, para pegawai yang memiliki talenta untuk menjadi bagian dari unsur pimpinan harus diberdayakan dalam aktivitas yang menyangkut manajerial dan leadership secara bertahap dan berkelanjutan. Terkait dengan pemberdayaan, Harry Alder (2004:217) menyatakan bahwa pemberdayaan jangan dicampur-adukan dengan delegasi, tanggung jawab, atau pemangkasan biaya. Pemberdayaan adalah tentang berbagi kekuasaan sedemikian rupa sehingga meningkatkan peluang mencapai tujuan perusahaan. Pemberdayaan melibatkan, misalnya:

- a. Berbagi informasi mengenai kinerja perusahaan sekarang ini;
- b. Berbagi penghargaan diantara mereka yang mencapai kinerja;
- c. Berbagi pengetahuan yang dibutuhkan oleh para karyawan untuk sepenuhnya melaksanakan pekerjaan mereka, dan yang terpenting,
- d. Berbagi kekuasaan untuk membuat keputusan yang diperlukan.

Jenjang karier seseorang pada dasarnya ditentukan oleh dirinya sendiri, dalam pengertian bahwa kinerja dan integritas seseorang sangat menentukan karier yang bersangkutan.

Terdapat berapa faktor yang dapat mempengaruhi karier seseorang dalam bekerja, antara lain sebagai berikut:

- a. Pendidikan formal dan nonformal yang dimiliki
- b. Reputasi atau prestasi kerja

- c. Masa kerja kerja yang relevan dan mendukung
- d. Kemampuan soft skill
- e. Loyalitas terhadap perusahaan
- f. Kreativitas dan integritas
- g. Kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan atau regulasi
- h. Kemampuan beradaptasi dalam kerja tim (*team work*)
- i. Kesungguhan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan

Apabila dilaksanakan secara profesional, maka jenjang karier akan bersifat terbuka dan obyektif, tidak ada kepentingan pribadi dari pihak manapun, kecuali untuk kepentingan kemajuan perusahaan.

Dalam dunia kerja pada sektor formal, ada perusahaan yang dengan sungguh-sungguh memikirkan dan menata rencana karier para karyawannya, dan ada juga, bahkan bisa dikatakan banyak perusahaan yang tidak secara formal memikirkan masa depan mereka.

Karier seorang karyawan pada suatu perusahaan akan mengikuti alur dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan yang bersangkutan. Ketentuan tersebut menjadi dasar dalam pembuatan perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu mencapai proses kenaikan pangkat dan/atau suatu jabatan tertentu sesuai dengan persyaratan yang berlaku. Namun suatu perencanaan karier bukan merupakan jaminan bagi seseorang untuk berhasil mencapai apa yang dikehendakinya. Banyak faktor yang mempengaruhi ketercapaian karier seseorang dalam sebuah perusahaan atau organisasi tempat yang bersangkutan bekerja.

Perencanaan karier pada suatu perusahaan bisa berbeda dengan perusahaan lainnya, hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: besar-kecilnya perusahaan, sistem atau pola karier yang dianut, rencana strategis perusahaan, niat perusahaan. Pada dasarnya, semua perusahaan seharusnya memiliki perencanaan karier yang baik dan sistematis. Hal tersebut sangat penting untuk keperluan perusahaan baik jangka pendek, maupun jangka Panjang.

Terdapat berbagai pola perencanaan karier SDM yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan. Masing-masing perusahaan memiliki kebebasan dalam mengembangkan dan membuat pola perencanaan karier SDM sesuai

dengan kebutuhan dan kebijakan perusahaan. Namun pola apa pun yang dipergunakan, di Indonesia ada aturan yang merupakan landasan yang dapat dijadikan dasar, yaitu perencanaan karier SDM yang mengacu pada kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI).

Sebagaimana telah diungkap pada bagian terdahulu, dalam KKNI ada pengaturan yang berkaitan dengan jenjang kualifikasi dan penyetaraan sebagaimana tertuang dalam pasal 2, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia. Sekretariat Negara RI, 2012, Jakarta, yaitu:

KKNI, terdiri atas 9 (sembilan) jenjang kualifikasi, dimulai dari jenjang 1 (satu) sebagai jenjang terendah sampai dengan jenjang 9 (sembilan) sebagai jenjang tertinggi. Jenjang kualifikasi KKNI terdiri atas:

- a. jenjang 1 sampai dengan jenjang 3 dikelompokkan dalam jabatan operator;
- b. jenjang 4 sampai dengan jenjang 6 dikelompokkan dalam jabatan teknisi atau analis;
- c. jenjang 7 sampai dengan jenjang 9 dikelompokkan dalam jabatan ahli.

Penyetaraan capaian pembelajaran yang dihasilkan melalui pendidikan dengan jenjang kualifikasi pada KKNI terdiri atas:

- a. lulusan pendidikan dasar setara dengan jenjang 1;
- b. lulusan pendidikan menengah paling rendah setara dengan jenjang 2;
- c. lulusan Diploma 1 paling rendah setara dengan jenjang 3;
- d. lulusan Diploma 2 paling rendah setara dengan jenjang 4
- e. lulusan Diploma 3 paling rendah setara dengan jenjang 5;
- f. lulusan Diploma 4 atau Sarjana Terapan dan Sarjana paling rendah setara dengan jenjang 6;
- g. lulusan Magister Terapan dan Magister paling rendah setara dengan jenjang 8;
- h. lulusan Doktor Terapan dan Doktor setara dengan jenjang 9;
- i. lulusan pendidikan profesi setara dengan jenjang 7 atau 8;
- j. lulusan pendidikan spesialis setara dengan jenjang 8 atau 9.

Perencanaan pelatihan pada sebuah perusahaan, nampaknya akan lebih terukur apabila mengacu kepada capaian pelatihan sebagaimana model KKNI.

Berkaitan dengan KKNi, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kemristekdikti ([https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni\\_001\\_dokumen\\_kkni.pdf](https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kkni.pdf)), menguraikan bahwa: Indonesia menganut *unified system* atau sistem terpadu. Capaian pembelajaran untuk jenis pendidikan akademik, vokasi maupun profesi untuk jenjang kualifikasi yang sama atau setara, bahkan dapat disetarakan dengan hasil pendidikan nonformal, mendapat perhatian dalam KKNi. Oleh karena itu, KKNi di Indonesia disusun sebagai satu kesatuan kerangka kualifikasi untuk seluruh sektor pendidikan, pelatihan, dan ketenagakerjaan.

Dengan melakukan implementasi KKNi diharapkan dapat:

- a. meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan nasional;
- b. meningkatkan pengakuan masyarakat internasional terhadap hasil pendidikan dan pelatihan nasional;
- c. meningkatkan pengakuan terhadap hasil pendidikan nonformal dan informal oleh sistem pendidikan formal; serta;
- d. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap kualitas dan relevansi tenaga kerja yang dihasilkan oleh sistem pendidikan dan pelatihan nasional.

Peran KKNi, secara umum diharapkan dapat melahirkan suatu sistem penyetaraan kualifikasi ketenagakerjaan di Indonesia dan memiliki peran sebagai berikut:

- a. KKNi harus mampu secara komprehensif dan berkeadilan menampung kebutuhan semua pihak yang terkait dengan ketenagakerjaan serta memperoleh kepercayaan masyarakat luas;
- b. KKNi diharapkan memiliki jumlah jenjang dan deskripsi kualifikasi yang jelas dan terukur serta secara transparan dapat dipahami oleh pihak penghasil dan pengguna tenaga kerja baik di tingkat nasional, regional maupun internasional;
- c. KKNi yang akan dikembangkan harus bersifat lentur (*flexible*) sehingga dapat mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan keilmuan, keahlian dan keterampilan di tempat kerja serta selalu dapat diperbaharui secara berkelanjutan. Sifat lentur yang dimiliki KKNi harus dapat pula memberikan peluang seluas-luasnya bagi seseorang untuk mencapai jenjang kualifikasi yang sesuai melalui berbagai jalur pendidikan, pelatihan

atau pengalaman kerja termasuk perpindahan dari satu jalur ke jalur kualifikasi yang lain;

- d. KKNi hendaknya menjadi salah satu pendorong program-program peningkatan mutu baik dari pihak penghasil maupun pengguna tenaga kerja sehingga kesadaran terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia dapat diwujudkan secara nasional;
- e. KKNi harus mencakup pengembangan sistem penjaminan mutu yang memiliki fungsi pemantauan (*monitoring*) dan pengkajian (*assessment*) terhadap badan atau lembaga yang terkait dengan proses-proses penyetaraan capaian pembelajaran dengan jenjang kualifikasi yang sesuai;
- f. KKNi harus secara akuntabel dapat memberikan peluang pergerakan tenaga kerja dari Indonesia ke negara lain atau sebaliknya;
- g. KKNi harus dapat menjadi panduan bagi para pencari kerja yang baru maupun lama dalam upaya meningkatkan taraf hidup atau karier ditempat kerja masing-masing;
- h. KKNi diharapkan dapat menguatkan integrasi dan koordinasi badan atau lembaga penjaminan atau peningkatan mutu yang telah ada, seperti Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), Badan Akreditasi Nasional (BAN), Badan Nasional Sertifikasi Pekerja (BNSP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan lain-lain;
- i. KKNi diharapkan mencakup sistem Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) sehingga dapat menjamin terjadinya fleksibilitas pengembangan karier atau peningkatan jenjang kualifikasi.

Berdasarkan uraian di atas, jika model KKNi ini dapat diterapkan dengan baik di dunia Pendidikan formal dan nonformal (pelatihan), maka struktur ketenagakerjaan di Indonesia akan lebih sistematis dan sistemik. Dengan demikian pola perencanaan karier karyawan akan lebih jelas, terukur dan terbuka, sehingga dapat memacu etos kerja dan berujung pada peningkatan produktivitas kerja.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Ketercapaian Karier**

Jenjang karier seseorang pada dasarnya ditentukan oleh dirinya sendiri, dalam pengertian bahwa kinerja dan integritas seseorang sangat menentukan karier yang bersangkutan.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan karyawan dalam mencapai karier tertentu dalam pekerjaannya. Faktor tersebut ada faktor internal dan faktor eksternal karyawan.

Yang termasuk faktor internal, antara lain:

a. Latar belakang pendidikan

Idealnya latar belakang pendidikan seorang karyawan, baik pendidikan formal maupun nonformal berbanding lurus dengan reputasinya, tetapi ternyata tidak selalu. Oleh karena itu karyawan yang berpendidikan tinggi tidak memiliki jaminan meraih karier yang tinggi, namun peluang untuk hal tersebut relatif lebih terbuka.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja yang selama ini diraih, menjadi catatan penting bagi pimpinan untuk menentukan seseorang karyawan menduduki jabatan atau karier tertentu, apalagi jika di dukung oleh latar belakang pendidikan yang memadai. Oleh karena itu prestasi kerja sering menjadi faktor utama bagi seseorang dalam meraih suatu karier tertentu.

c. Kompetensi

Kompetensi merupakan syarat mutlak untuk mencapai prestasi kerja, apalagi jika memiliki kompetensi ganda (*multy competencies*). Maksudnya kompetensinya lebih dari satu bidang keahlian, umpamanya seseorang ahli dalam teknologi informasi, tapi juga memiliki keahlian dalam bidang marketing. Apalagi jika memiliki keahlian berbahasa asing, Bahasa Inggris umpamanya. Hal ini akan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh peningkatan karier.

d. Masa kerja

Masa kerja biasanya berkorelasi positif dengan penguasaan suatu atau beberapa jenis pekerjaan dan memiliki pemahaman lebih luas tentang budaya organisasi (*organization culture*), khususnya budaya kerja. Oleh karena itu masa kerja menjadi faktor pendukung untuk meraih karier yang lebih baik.

e. Karakter

Karakter merupakan fondasi bagi perilaku semua orang. Banyak orang pintar dan terpelajar, tetapi belum tentu menjadi orang terdidik dan berkarakter. Contoh; orang berkarakter itu akan selalu datang tepat waktu ke

tempat tugas, bukan karena ada absensi, tapi terdorong oleh rasa tanggung jawab terhadap kewajibannya, dan akan bekerja seoptimal mungkin dalam keadaan diawasi atau tidak diawasi.

f. *Soft Skill*

*Soft skill* merupakan salah satu faktor penting dalam karier seseorang. Orang yang memiliki kompetensi *soft skill* yang bagus, akan mudah diterima di kelompok mana pun dan bekerja dengan siapa pun, karena memiliki daya adaptasi tinggi terhadap lingkungan dan mudah memahami orang lain secara positif. Jika merujuk pada teori kecerdasan majemuk (*multiple intelligence*) karya Howard Gardner, *soft skill* antara lain merupakan perpaduan antara kecerdasan intra dan interpersonal. Hal tersebut akan mendukung kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pihak dalam berbagai kepentingan.

g. *Track record*

Yang dimaksud dengan *track record* di sini adalah catatan khusus tentang seseorang karyawan di masa lalu dan/atau selama bertugas di perusahaan tempat kerja sekarang. Contohnya yang bersangkutan pernah menjadi karyawan teladan sehingga mendapat penghargaan. Pernah juga menyelesaikan suatu persoalan khusus dengan baik dalam tugas perusahaan. Di samping yang positif tersebut, juga termasuk *track record* yang negatif, umpamanya pernah terlibat kasus, baik kasus sosial maupun kasus hukum. Pernah mendapat sanksi atau hukuman disiplin pegawai, dsb.

h. Kesehatan

Kesehatan, baik fisik maupun psikis sangat berpengaruh terhadap karier seseorang, karena kelancaran pelaksanaan tugas memerlukan dukungan kesehatan yang prima, apalagi jika posisi karier tersebut merupakan unsur pimpinan penting yang sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Faktor Eksternal, antara lain:

a. Sistem Karier dalam Perusahaan.

Sistem karier yang dibangun oleh perusahaan menjadi dasar penentuan karier seseorang. Adakalanya perusahaan menganut sistem karier

tertutup ada pula yang terbuka. Yang dikendaki karyawan tentu sistem karier terbuka, sehingga semua orang tahu, yang memenuhi syarat dapat kesempatan yang sama untuk meraih peluang karier yang tersedia, dan ikut bersaing secara sehat. Hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan.

b. Lowongan Jabatan

Lowongan jabatan merupakan peluang yang dapat diraih karyawan untuk meningkatkan karier. Sering terjadi ada karyawan memiliki reputasi yang baik dan unsur persyaratan lain telah terpenuhi, namun tidak ada jabatan yang lowong. Atau sebaliknya terdapat lowongan jabatan, namun tidak ada kandidat yang memenuhi syarat.

c. Urgensi jabatan.

Jika suatu jabatan yang ada termasuk kategori penting, maka biasanya akan segera diisi, karena jika tidak, maka akan mengganggu kinerja perusahaan. Namun sebaliknya jika jabatan tersebut dianggap kurang urgen, maka bisa dibiarkan kosong atau dirangkap oleh pejabat lain yang memungkinkan.

d. Obyektivitas atasan/pimpinan.

Pimpinan yang baik dan profesional memiliki tingkat obyektivitas yang tinggi, sehingga kepentingan perusahaan menjadi prioritas pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, termasuk dalam memutuskan karier seorang karyawan, sehingga siapa pun dia, dapat diangkat pada suatu posisi tertentu, sepanjang memenuhi syarat, untuk kepentingan perusahaan. Namun ada kalanya pimpinan bersikap suka atau tidak suka (*like and dislike*) terhadap seseorang, sehingga dapat menghambat kariernya walau pun syarat-syarat formal telah terpenuhi. Di era modern, kewenangan dan kewajiban pimpinan adalah pemberdayaan SDM. Harry Alder (2004:215) menyatakan bahwa para pemimpin generasi masa lalu menjalankan kekuasaan melalui posisi, pengetahuan, dan otoritas; individunya sering tidak diberdayakan. Pemimpin masa kini mengandalkan kesuksesannya pada kesediaan orang-orang untuk mengikutinya.

e. Dukungan lingkungan.

Lingkungan internal bahkan eksternal perusahaan dapat mempengaruhi karier seseorang. Biasanya dalam rapat pimpinan, terungkap tentang bagaimana lingkungan perusahaan itu akan memperoleh benefit dan aman-aman saja atau sebaliknya jika seseorang diangkat dalam jabatan tertentu. Jika dukungan lingkungan kuat, contohnya dari para karyawan lain, maka akan menguntungkan, tapi sebaliknya jika rentan terjadi penolakan maka akan menjadi hambatan.

f. Pesaing (*competitor*)

Hal yang tidak kalah penting dalam raihan suatu posisi atau jabatan adalah persaingan antar para pesaing (*competitors*). Jika persaingan itu sehat, maka akan banyak keuntungan yang diraih, baik untuk karyawan itu sendiri maupun untuk perusahaan. Terkait dengan persaingan yang sehat, Ivan Burnell (2021:79) mengemukakan prinsip yang menjadi aturan, yaitu: *Aku penting, orang lain juga penting. Aku tidak akan menggunakan pentingnya aku untuk menjatuhkan siapa pun.*

Perusahaan harus mampu menciptakan suasana agar persaingan itu terjadi dalam kondisi yang sehat dan kondusif sehingga semua pihak akan memperoleh kebaikan dan keuntungan.

g. Keuangan

Uang memang bukan segalanya, namun segalanya memerlukan uang. Mungkin ada seorang karyawan merasa tidak bermasalah walaupun tanpa kenaikan gaji, asalkan dapat menduduki posisi atau jabatan tertentu (untuk status sosial), walaupun hal ini sangat langka, bahkan mungkin sulit dicari. Dalam konteks suatu pekerjaan, posisi atau jabatan tertentu berkorelasi positif dengan kenaikan kesejahteraan dalam hal ini gaji pokok, tunjangan jabatan, dll. Oleh karena itu, pada saat perusahaan mengangkat seseorang dalam jabatan tertentu maka konsekwensinya harus mengalokasikan anggaran rutin. Jika keuangan belum memungkinkan, maka pilihannya menunda peningkatan karier.

Sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian karier di atas, satu sama lain saling mempengaruhi walaupun dengan bobot yang berbeda. Masing-masing perusahaan memiliki kebijakan tertentu dalam menentukan bobot dari masing-masing faktor yang mempengaruhi karier tersebut.

#### 4. Manfaat Perencanaan Karier

Perencanaan karier memiliki berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut:

##### a. Bagi perusahaan

- 1) Memiliki suplay karyawan pilihan (*selected employee*) secara internal untuk mengisi lowongan jabatan atau posisi, sehingga terhindar dari masa kekosongan pejabat yang dapat menimbulkan masa stagnansi.
- 2) Memiliki jalur karier (*career path*) yang terpola, sehingga dapat dijadikan alat untuk memotivasi para karyawan dan dapat menghambat perputaran karyawan (*turnover*) yang tidak diinginkan.
- 3) Membangun loyalitas. Dengan adanya kepastian jalur karier maka perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan cara memberikan pemahaman bahwa peluang perbaikan karier sangat terbuka bagi siapa saja yang memiliki loyalitas tinggi.
- 4) Pemberdayaan. Perusahaan dapat memberdayakan karyawan pilihan yang potensial untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu, sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

##### b. Bagi karyawan

- 1) Memiliki gambaran yang pasti tentang masa depan kariernya, terutama bagi mereka yang merasa memiliki potensi untuk meraih jenjang karier, sehingga bisa mengukur kapasitas masing-masing dan bersaing secara sehat.
- 2) Meningkatkan motivasi diri (*self motivation*) untuk bekerja dan berbuat secara positif sebaik mungkin, karena ada harapan yang jelas untuk dapat meningkatkan karier dalam pekerjaannya. Terkait dengan berbuat positif, Ivan Burnell (2001:37) menegaskan bahwa: setiap pribadi yang hidup saat ini bisa menjadi luar biasa sukses, asalkan mereka diberi pengetahuan yang sesuai dan mampu memahami kekuatan berbuat positif.

- 3) Menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan, karena jika bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh, maka ada harapan akan memperoleh *reward* berupa kenaikan posisi atau jabatan.
- 4) Meningkatkan rasa memiliki. Rasa memiliki terhadap perusahaan pada diri karyawan akan semakin tinggi dengan adanya kejelasan jalur karier yang dapat ditempuh oleh para karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Hasil studi Chr Jimmy L Gaol (2014:264) menunjukkan bahwa terdapat lima hal yang diinginkan karyawan, yaitu:

- 1) Persamaan karier.  
Pegawai ingin merasa adanya persamaan kesempatan dalam pencapaian karier.
- 2) Perhatian atasan.  
Pegawai ingin agar atasannya memainkan peran aktif dalam mengembangkan karier pegawai.
- 3) Sadar akan adanya kesempatan-kesempatan baik.  
Pegawai ingin mengetahui kesempatan-kesempatan yang bisa diperoleh dalam organisasi.
- 4) Minat pegawai.  
Pegawai membutuhkan sejumlah informasi yang berbeda-beda sesuai dengan minat pegawai.
- 5) Kepuasan karier.  
Pegawai menginginkan untuk mendapatkan apa yang ditargetkan.

Berdasarkan lima butir di atas, sebagian besar (no 1 s/d 4) merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab manajemen, dan hanya sebagian kecil (no 5) yang menjadi tugas karyawan itu sendiri. Artinya karier seorang karyawan banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal karyawan itu sendiri, walau pun sejatinya jika dilakukan secara jujur dan akuntabel, justru karier seseorang itu dipengaruhi oleh kapasitas dirinya sendiri.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa sebuah perusahaan atau organisasi perlu memiliki perencanaan karier?
2. Identifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian karier seseorang!
3. Mengapa prestasi kerja seseorang cenderung menjadi faktor utama penentu pencapaian karier?
4. Mengapa para pemimpin modern harus berpijak pada prinsip pemberdayaan tenaga kerja daripada berpijak pada kekuasaan?
5. Mengapa setiap karyawan mengharapkan ada sistem karier yang terbuka di perusahaan tempat ia bekerja.

### D. REFERENSI

Adler, Harry (2004), *Think Like A Leader* (Berpikir Seperti Pemimpin), Alih Bahasa oleh: Bernard Hidayat. Pustaka Tangga, Jakarta

Burnell, Ivan (2021) *Power of Positive Doing*, Alih bahasa: Johan Japardi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Direktorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2015).

Goal Chr Jimmy I Gaol (2014) *A to Z Human Capital*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia. Sekretariat Negara RI, 2012, Jakarta.

<http://www.pendidikanekonomi.com/2014/07/pengertian-kkni.htm>, diunduh tg 3 April 2020, Pkl 15.05

## PERTEMUAN KE 13

### PERENCANAAN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN

### SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai membahas materi perkuliahan pada pertemuan ini, Mahasiswa mampu menganalisis hakikat dan makna kompensasi, tujuan kompensasi, faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, dan membedakan teori-teori tentang dasar sistem penentuan kompensasi dan mengidentifikasi serta membedakan bentuk kesejahteraan karyawan untuk kebutuhan perencanaan.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Hakikat Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) merupakan sebuah terminologi atau istilah yang berkaitan dengan pengupahan, penggajian atau imbalan secara finansial yang diterima oleh seseorang yang memiliki hubungan kepegawaian atau pekerjaan baik dalam sektor formal dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maupun nonformal dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia, terutama yang berkaitan dengan masalah perekonomian. Istilah upah biasanya merupakan imbalan yang diberikan kepada pekerja pada level bawah yang diberikan secara harian, mingguan, atau bulanan bergantung pada kesepakatan atau perjanjian kerja. Adapun gaji biasanya diberikan kepada pekerja pada level tertentu yang berstatus lebih tinggi dari pekerja yang termasuk menerima upah, dan pada umumnya diberikan pada setiap bulan, dengan jumlah sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi level pekerjaan dan tanggung jawabnya, maka akan semakin tinggi pula jumlah gaji yang diterimanya. Kompensasi, upah, atau gaji pada umumnya diberikan dalam bentuk uang sebagai alat tukar yang sah dalam suatu negara.

Malayu SP Hasibuan (2002:54) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan pendapat Hasibuan tersebut, kompensasi itu tidak selalu diberikan dalam bentuk uang, tetapi bisa juga dalam bentuk barang. Hal senada diungkapkan oleh Arif yusuf Hamali (2018:80) bahwa kompensasi tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda. Kompensasi selain dalam bentuk uang dan materiil, dapat juga diberikan perusahaan berupa fasilitas atau kemudahan-kemudahan bagi para karyawan.

Merujuk pada pendapat di atas, apabila kompensasi diberikan dalam bentuk barang, maka tentu saja nilainya harus setara dengan nilai yang standar apabila dikonversi ke dalam bentuk uang, sehingga memiliki kelayakan dan memenuhi rasa keadilan.

Dalam konteks sektor formal di dunia usaha, menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan dinyatakan bahwa upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Ketentuan di atas, merupakan bagian dari bentuk perlindungan bagi pekerja, dan memastikan bahwa pekerja harus memperoleh haknya secara standar yang diwujudkan dalam bentuk alat tukar yang sah dan memiliki nilai yang sama di setiap daerah. Dengan demikian pemberi kerja juga memiliki acuan yang standar yang menjadi dasar pemberian upah kepada pekerja sehingga merasa yakin dan memiliki ketentraman bahwa kewajibannya dilaksanakan sesuai dengan ketentuan formal.

Setiap pekerja atau pegawai pasti memerlukan kompensasi dari pihak yang mempergunakan jasanya atau yang mepekerjakannya, baik merupakan usaha formal maupun nonformal, sebagai imbalan atau balas jasa atas pekerjaannya. Suatu sistem kompensasi yang baik akan menguntungkan kedua belah pihak, baik bagi pihak karyawan maupun bagi perusahaan yang memberi pekerjaan. Oleh karena itu setiap perusahaan wajib memiliki sistem kompensasi yang sistematis dan terencana dengan baik agar hak dan kewajiban masing-masing pihak terpenuhi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan secara baik dan sistematis oleh sebuah organisasi atau perusahaan memiliki beberapa tujuan, yaitu antara lain:

- a. Menunaikan kewajiban perusahaan dalam memenuhi hak pegawai sesuai dengan peraturan pemerintah;
- b. Mempertahankan karyawan yang ada (*existing*) yang memenuhi persyaratan kompetensi;
- c. Memberi sebuah pengakuan (*recognition*) bahwa seseorang (karyawan) merupakan bagian dari anggota atau keluarga besar perusahaan;
- d. Membangun loyalitas karyawan dan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan;
- e. Menghargai prestasi dan produktivitas yang dicapai karyawan;
- f. Memberikan motivasi agar tetap semangat, produktif, dan berkinerja baik.

Apabila tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik, langsung atau tidak langsung, maka sekaligus perusahaan akan memperoleh manfaat dari pembayaran kompensasi tersebut yang dapat dikatakan berbanding lurus dengan tujuan tujuan kompensasi.

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Nominal Kompensasi

Walaupun terdapat regulasi pemerintah, baik pusat maupun daerah yang mengatur patokan besar-kecilnya kompensasi yang harus diberikan, namun faktanya terdapat perbedaan antara suatu perusahaan dengan yang lain. Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Kemampuan finansial perusahaan. Kemampuan finansial sebuah perusahaan akan mempengaruhi besar-kecilnya kompensasi yang diberikan. Biasanya jika keadaan keuangan perusahaan dalam kondisi sehat dan stabil, maka kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan lebih baik, dan sebaliknya.
- b. Peraturan yang berlaku di pemerintahan setempat. Terdapat peraturan sistem pengupahan atau penggajian yang berlaku secara nasional, tetapi masing-masing daerah memiliki ketentuan sendiri sesuai dengan kebijakan yang diambil dengan memperhatikan berbagai faktor secara obyektif.
- c. Tinggi-rendahnya biaya hidup di daerah setempat. Kondisi suatu daerah, akan mempengaruhi tinggi - rendahnya biaya hidup, biasanya di kota-kota besar dan daerah tertentu yang secara geografis tidak mudah dijangkau, biaya hidup

sehari-hari relatif tinggi. Maka kompensasi pun menyesuaikan dengan kondisi daerah tersebut.

- d. Jenis dan risiko pekerjaan. Di samping terdapat perbedaan dalam jenis, juga ada perbedaan dalam risiko pekerjaan. Ada pekerjaan yg berisiko tinggi, contohnya pekerjaan yang terkait dengan bahan-bahan kimia yang memiliki efek negatif dengan risiko tinggi, ada juga yang bekerja di lapangan dengan risiko kecelakaan tinggi, dsb. Hal tersebut akan mempengaruhi besar-kecilnya kompensasi, walau pun dalam satu perusahaan.
- e. Niat baik perusahaan. Ada juga faktor sikap manajemen, apakah berkeinginan kuat untuk memberikan kompensasi yang membuat karyawan bahagia, dan termotivasi, atau tidak.
- b. Asosiasi, serikat pekerja, dsb. Asosiasi atau serikat pekerja dan sejenisnya terkadang ikut memberikan masukan atau permintaan bahkan “tekanan” kepada perusahaan agar para karyawannya memperoleh kompensasi dalam jumlah tertentu.

#### 4. Dasar Penentuan Kompensasi.

Banyak model perencanaan kompensasi yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan, ada perencanaan berbasis pendidikan, kompetensi, jenis pekerjaan, kinerja, masa kerja, dan kombinasi antara faktor-faktor tersebut.

Diantara faktor-faktor tersebut, faktor kinerja merupakan salah satu pilihan yang dapat diandalkan dalam pemberian kompensasi. Terkait dengan hal tersebut, Darmin Ahmad Pella (210: 107-109) menguraikan pemikirannya mengenai langkah-langkah pemberian kompensasi berbasis kinerja, sebagai berikut:

- a. Menentukan faktor pembeda (*differentiating factor*).

Faktor pembeda dihitung untuk mengukur seberapa jauh perbedaan antara *top performer* dan *average performer*.

Diferensiasi ini diukur dengan menggunakan sejumlah *key performance indicator (KPI)* yang telah diimplementasikan di perusahaan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung.

KPI yang bersifat langsung (*direct measures*), misalnya:

- 1) *Annual sales/cost output*;

- 2) *Percent KPI achievement*;
- 3) *Error rate*;
- 4) *Customer feed back*;
- 5) *Customer loyalty*.

KPI yang bersifat tidak langsung (*indirect measures*), misalnya:

- 1) *Innovation and creativity index* (dihasilkan dari jumlah ide-ide dan saran saran terimplementasikan);
- 2) Hasil *performance reviews*;
- 3) Hasil *performance reviews of subordinates*;
- 4) *Customer feedback* (internal dan eksternal);
- 5) *Forced ranking oleh external (recruiters, experts, and manager)*.

b. Menentukan Faktor Pembeda Terminology Keuangan (*financial values of differentiation factor*).

Faktor pembeda terminology keuangan dihitung untuk mengkuantifikasi berapa nilai diferensiasi antara *top performer* dan *average performer* dalam terminologi keuangan. Nilai pembeda ini didapatkan dengan membandingkan rata-rata produktivitas dalam ukuran keuangan diantara keduanya. Perusahaan dapat menggunakan contoh angka 1 persen hingga 10 persen *top performer employee* sebagai acuan.

c. Menentukan Faktor Koefisien Kenaikan.

Faktor kenaikan koefisien kenaikan *top performer* dihitung untuk mengkuantifikasi rasio perbedaan antara *top performer*. Ini adalah perbandingan nilai keuangan yang dihasilkan pegawai *top performer* dibagi dengan *average performer*. Berdasarkan pengalaman, perusahaan dapat menentukan ratio antar 1 sampai dengan 10.

d. Menentukan pendapatan tiap pegawai.

Faktor pendapatan tiap pegawai dihitung untuk mengkuantifikasi berapa pendapatan yang dihasilkan tiap pegawai di perusahaan pada tahun tertentu. Caranya dengan membagi total *revenue* satu unit kerja dengan total karyawan di unit kerja tersebut. Alternatif lain, hitunglah total *revenue* perusahaan dibagi total *full time employee*.

- e. Menentukan Kenaikan Pendapatan Pegawai Kinerja Tinggi (*revenue increase for top performer*).

Faktor kenaikan pendapatan pegawai kinerja tinggi dihitung dengan mengalikan *revenue per employee* di perusahaan dengan *top performer increase factor*, yaitu rasio perbedaan antara *top performer* dengan *average performer*. Perusahaan akan mendapatkan nilai kenaikan *revenue* karena faktor *top performer* di perusahaan Anda.

- f. Menentukan Perbedaan nilai Pegawai Kinerja Tinggi dan Rata-rata (*value different of average and top performers*)

Faktor perbedaan nilai pegawai kinerja tinggi dan rata-rata ditentukan dengan menghitung persentase perbedaan antara nilai *revenue* yang dihasilkan *top performer*. Hitunglah dengan cara mengurangkan *revenue increase top performer* dengan *revenue* perusahaan. Perusahaan akan mendapatkan nilai keuangan yang bisa menjadi dasar ilmiah mengapa dan bagaimana *top performer* mendapatkan nilai kompensasi lebih.

Terkait dengan sistem kompensasi, Bowo (2013:352-354) mengungkapkan bahwa pembayaran kompensasi dapat berbasis *team-based pay* dan *skill-based pay*, sebagai berikut:

a. *Team-based pay*

*Team-based pay* atau pembayaran berbasis tim menghubungkan dengan perilaku kelompok kerja. *Team based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif. Masalah terbesar untuk efektifnya *team-based pay* adalah pada masalah budaya, terutama budaya yang sangat individualistik. *Team-based pay* mengarah pada kesimpulan bahwa kenyataan empiris berdasarkan lapangan sangat terbatas dan tidak dapat disimpulkan.

Apabila *Team-based pay* akan dilakukan, direkomendasikan untuk menjalankan langkah-langkah, antara lain:

- 1) Mempersiapkan pekerja untuk menerima pembayaran insentif dengan sistem berbasis tim dengan sebanyak mungkin pelatihan keterampilan hubungan antar pribadi;

- 2) Membentuk tim dan membuat tim berjalan lancar sebelum memperkenalkan insentif pembayaran berdasarkan sistem tim untuk mencegah pekerjaan berlebihan dan frustrasi;
- 3) Menciptakan rencana pembayaran yang memadukan antara apresiasi individu dengan insentif tim; prestasi sebagai tim harus tetap memperhatikan dan menghargai prestasi sebagai individu;
- 4) Memulai dengan menghargai perilaku kerja sama tim yang bersifat saling mendukung, kerja sama, dan pemecahan masalah kelompok dan kemudian tahap membayar insentif untuk hasil tim;
- 5) Perlu memastikan bahwa anggota tim melihat dengan jelas hubungan antara pekerjaan anggota sendiri dengan hasil kerja tim ketika membayar hasil kerja tim.

b. *Skill-based Pay*.

*Skill-based pay* merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan. *Skill-based pay* sering juga dinamakan *knowledge-based pay* atau *multy-skill pay*, yang menghargai individu atas apa yang diketahui oleh pekerja tentang bagaimana melaksanakan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman, dan tipe keterampilan yang menunjukkan kemampuan.

Keuntungan *skill-based pay* adalah memberikan motivasi kuat pada pekerja untuk mengembangkan keterampilan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, memperkuat rasa percaya diri, dan tenaga kerja yang fleksibel. Kerugiannya adalah:

- 1) Pekerja secara sukarela mempelajari pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi, dan rata-rata upah per jam akan lebih besar dari normal;
- 2) Diperlukan investasi dalam *training* pekerja;
- 3) Tidak semua pekerja menyukai pembayaran upah berdasar keterampilan karena ditekan untuk semakin meningkatkan keterampilan.

Kesulitan-kesulitan operasional dalam penetapan upah adalah sebagai berikut:

- 1) Upah biasanya menentukan standar kinerja. Penentuan tingkat upah adalah proses menentukan standar *output* untuk setiap pekerjaan;

- 2) Bervariasinya standar pekerjaan akan membuat pekerjaan *supervisor* lebih kompleks;
- 3) Jika manajer menaikkan standar, pekerja merasakan ketidakadilan;
- 4) Menyebabkan terjadinya ketidak harmonisan antara pekerja berdasar insentif dan pekerja yang dibayar berdasar jam;
- 5) Dapat mengakibatkan pembatasan hasil karena pekerja membatasi produksi pada tingkat standar.

Pemikiran lain tentang sistem kompensasi (diadaptasi dari Darmin Ahmad Pella, 2010:109-112) bahwa sistem penggajian berbasis kompetensi akan membentuk budaya yang memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya sepanjang waktu.

Ketika visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan ditetapkan pada saat bersamaan, maka layak menghidupkan sistem manajemen berbasis kompetensi. Hal ini untuk memastikan bahwa perusahaan merekrut, mengelola kinerja, melakukan *assessment*, promosi, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karier, serta manajemen imbal jasa di perusahaan terkait dengan manusia-manusia yang memiliki kompetensi sejalan dan mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Pada dasarnya, *competence-based pay* adalah kenaikan penggajian yang dihubungkan secara langsung dengan bukti obyektif terjadinya peningkatan dalam pengetahuan teknis, keterampilan, dan keahlian seseorang yang sesuai dengan kebutuhannya.

Selain istilah *pay-for-competence*, ada juga beberapa istilah lain, yaitu *pay for knowledge*, *knowledge and skill-based pay*, *skill-based compensation*, *pay-for skill*, atau *competence-based pay*.

*Pay-for-knowledge* dianggap sebagai salah satu tambahan implementasi dalam sistem penggajian modern. Penggajian tradisional berfokus pada nilai posisi atau jabatan. Sistem ini berusaha untuk mengidentifikasi perbedaan aktual antara pegawai satu dengan lainnya dalam hal kemampuannya mengerjakan *level of task*, *variety of task*, dan *breadth of task*. Diferensiasi kompetensi tersebut diyakini berpengaruh pada kinerja dan pada dampak keuangan (*financial wise*), baik dampak pada sisi pendapatan (*revenue*) maupun biaya (*cost*), ditasbihkan sebagai *diferensiator* atas level kenaikan penggajian karyawan.

Perusahaan perlu memilih diantara dua tipe penggajian berbasis kompetensi, apakah akan menggunakan *increased-knowledge-based systems* atau *multiskill-based system*. Kedua system tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Sistem Berbasis Kenaikan Pengetahuan (*Increased-Knowledge-Based system*).

Sistem ini dapat digunakan bila perusahaan ingin berfokus pada *depth knowledge*. Sistem ini cocok bila ingin memotret satu jabatan spesialis dengan keterampilan terfokus. Sistem yang berfokus pada kenaikan kompetensi dan pada *single specialty* atau *job classification* ini digunakan untuk posisi-posisi teknisi, laboratorium *research and development*, serta lembaga lembaga pendidikan tinggi seperti universitas, lembaga penelitian, atau kantor hukum. Sistem ini disebut juga *vertical system*. Karena, berfokus untuk memahami apa saja tingkatan-tingkatan level keahlian dalam satu *speciality career ladder* dan membedakan kenaikan penggajian berdasarkan tingkatan kedalaman keahlian tersebut.

2) Sistem Berbasis Multi-Keterampilan (*Multi-Skill-Based System*)

*Multi-skill-based system* adalah sistem penggajian relatif baru dan jarang dipergunakan karena dianggap satu varian yang lebih revolusioner dari sistem penggajian berbasis kompetensi.

Sistem ini cocok digunakan bila ingin memotret seberapa banyak jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan. Premisnya, semakin banyak keterampilan karyawan, semakin multifungsi posisi dan pekerjaan yang dapat dilakukannya. Ini membawa kita pada *multi-skilled employee* atau di Jepang disebut dengan *tanoko*.

Sistem yang fokus pada kenaikan penggajian karena *variety of skill* dan *breadth of skill* ini cocok digunakan bila menghadapi kondisi sebagai berikut:

- a) banyaknya variasi tugas dan pekerjaan;
- b) Super dinamisnya lingkungan bisnis yang mengakibatkan naik turunnya volume pekerjaan pada produk berbeda dengan cepat;
- c) Ada tuntutan sedikit atau minimnya karyawan yang harus kita gunakan karena bisnis harus mengejar efisiensi jumlah tenaga kerja;

Sistem ini disebut juga *horizontal sistem*. Karena, kita berfokus untuk memahami apa saja variasi pekerjaan berbeda (*upstream and down stream*) dalam satu *production process* dan membedakan kenaikan penggajian berdasarkan keluasan penguasaan keahlian dalam mengerjakan seluruh pekerjaan tersebut.

Pekerjaan selanjutnya adalah harus bekerja keras untuk membuat seperangkat *assessment tools*, *why* dan *how* setiap *tools*, lalu memperjelas *validity and reliability* setiap alat *assessment*. Langkah ini wajib dilakukan agar kita dapat melakukan *assessment* yang obyektif dan diterima semua pihak ketika memetakan karyawan untuk berada pada level kedalaman keahlian yang mana dalam *speciality career ladder* yang telah kita tentukan.

Setiap model atau pola pemberian kompensasi memiliki kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu perusahaan memiliki kebebasan untuk memilih dan menerapkan model yang mana, tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing pimpinan perusahaan. Namun demikian, model mana pun yang dipilih dan diterapkan jangan sampai merugikan para pekerja atau mengakibatkan rasa ketidakadilan. Oleh karena harus mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik secara nasional maupun lokal tempat domisili perusahaan berada.

## 5. Kesejahteraan

Sesungguhnya antara kompensasi dengan kesejahteraan sangat berkaitan bahkan dapat dikatakan hampir sama. Namun kompensasi lebih fokus pada sistem penggajian (*salary*) atau pengupahan, sedangkan kesejahteraan lebih fokus pada pemberian tambahan pendapatan, manfaat, atau tambahan fasilitas, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat membuat berbagai program yang dapat memberikan manfaat bagi karyawan baik secara langsung untuk dirinya sendiri maupun untuk keluarganya. Seperti halnya kompensasi, kesejahteraan merupakan bagian dari biaya produksi. Oleh karena itu program pemberian kesejahteraan harus dilaksanakan secara cermat dan tepat agar mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik.

Berbagai bentuk kesejahteraan yang dapat diprogramkan bagi para pegawai, antara lain:

- a. Berupa uang secara langsung:  
Bonus, insentif, uang makan, bantuan biaya transportasi, tunjangan hari raya (THR), uang duka, dll.
- b. Berupa uang/biaya tidak langsung:  
Asuransi kesehatan baik pribadi maupun anggota keluarga inti, asuransi jiwa, asuransi kecelekaan kerja, diklat, Pendidikan formal, studi banding, dll
- c. Fasilitas:  
Kelengkapan fasilitas kerja, keselamatan kerja, pakaian kerja, alat pelindung diri (APD), klinik Kesehatan, olahraga, kesenian, cuti dan cuti hamil/melahirkan, sarana ibadah, kantin, ruang makan, ruang istirahat, ruang parkir kendaraan, kios/toko, kopersai, kendaraan antar jemput, tempat penitipan bayi/TPA, bantuan hukum, organisasi pekerja, kredit rumah, kredit kendaraan, rekreasi, *family gathering*, hadiah ulang tahun, dll.

Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dari program kesejahteraan tersebut, antara lain: meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, memupuk rasa kebersamaan dan kekeluargaan, meningkatkan loyalitas dan pengabdian, meningkatkan rasa memiliki, mengatasi *turnover* karyawan, dsb.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Mengapa perusahaan perlu merencanakan sistem kompensasi?
2. Identifikasi faktor yang mempengaruhi nominal kompensasi!
3. Mengapa perusahaan harus mempertimbangkan dasar penentuan kompensasi dalam merealisasikan pembayaran gaji karyawan?
4. Suatu sistem kompensasi yang baik akan menguntungkan kedua belah pihak, baik bagi pihak karyawan maupun bagi perusahaan yang memberi pekerjaan. Identifikasi apa saja keuntungan tersebut bagi kedua belah pihak!
5. Apa perbedaan sistem kompensasi berbasis multi-keterampilan (*Multy-Skill-Based System*) dengan kompensasi *team-based pay*?
6. Dalam kondisi yang bagaimana sistem yang fokus pada kenaikan penggajian karena *variety of skill* dan *breadth of skill* cocok dipergunakan?
7. Apa perbedaan antara kompensasi dengan kesejahteraan karyawan?
8. Apa pengaruh kesejahteraan bagi karyawan terhadap perusahaan?

**D. REFERENSI**

- Hasibuan, H. Malayu S.P (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hamali, Arif Yusup (2018:80), *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta.
- Pella Darmin Ahmad (2010), *Tujuh Langkah Manajemen Kinerja Korporasi*, Penerbit Republika, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang *Pengupahan*. Jakarta.
- Wibowo (2013), *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

## PERTEMUAN KE 14

### MEMAHAMI DIASPORA INDONESIA UNTUK PERENCANAAN SDM

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, Mahasiswa dapat mengartikulasikan makna dan sejarah Diaspora Indonesia, mengidentifikasi manfaat Diaspora Indonesia, serta dapat membuat pola perencanaan SDM dalam pemanfaatan diaspora Indonesia untuk kepentingan organisasi atau korporasi.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Makna Diaspora

Istilah Diaspora yang akhir-akhir ini populer di Indonesia, menurut Wikipedia (<https://id.wikipedia.org/wiki/Diaspora>), digunakan oleh orang-orang Yunani untuk merujuk kepada warga suatu kota kerajaan yang bermigrasi ke wilayah jajahan dengan maksud kolonisasi untuk mengasimilasikan wilayah itu ke dalam kerajaan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia (KBBI 2017:387) Diaspora memiliki arti masa bercerai berainya suatu bangsa yang tersebar di berbagai penjuru dunia dan bangsa tersebut tidak memiliki negara, misal Bangsa Yahudi sebelum Negara Israel berdiri pada tahun 1948.

Sedangkan Diaspora Indonesia dalam Wikipedia ([https://id.wikipedia.org/wiki/Orang\\_Indonesia\\_perantauan](https://id.wikipedia.org/wiki/Orang_Indonesia_perantauan)) diartikan sebagai Orang Indonesia perantauan (bahasa Inggris: *Indonesian Diaspora*) adalah orang-orang Indonesia yang menetap di luar Indonesia. Istilah ini berlaku bagi orang-orang yang lahir di Indonesia dan berdarah Indonesia yang menjadi warga negara tetap atau pun menetap sementara di negara asing. Sebagai aset bangsa yang potensial, kaum diaspora merupakan golongan yang mempunyai karakteristik tersendiri karena mereka adalah orang-orang yang terbiasa dalam kompetisi global.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Diaspora Indonesia adalah orang-orang Indonesia atau keturunan Indonesia yang karena alasan tertentu menetap di luar Indonesia baik sebagai warga negara tetap maupun menetap sementara di luar negeri.

## 2. Sejarah Singkat Diaspora Indonesia

Sebagaimana halnya suatu komunitas, Diaspora Indonesia memiliki sejarah yang mengungkapkan asal-usul terjadinya. Secara singkat diungkapkan dalam [https://id.wikipedia.org/wiki/Orang\\_Indonesia\\_perantauan](https://id.wikipedia.org/wiki/Orang_Indonesia_perantauan), bahwa Sejak zaman dahulu banyak orang yang berasal dari berbagai etnis yang ada di Indonesia pergi meninggalkan kampung halamannya ke berbagai wilayah mencari kehidupan yang lebih baik. Seperti Etnis Aceh, Banjar, Bugis, Jawa, Madura, Mandailing, Minangkabau, dan lainnya yang keturunannya berkembang biak di tanah semenanjung, yang kemudian menjadi negara Malaysia dan Singapura. Juga ada yang sampai ke Filipina, Thailand (Pattani), Kamboja, dan lainnya. Pada masa modern, banyak warga negara Indonesia dari berbagai etnis yang pergi ke luar negeri sebagai profesional, akademisi, mahasiswa, atau tenaga kerja dalam berbagai bidang keahlian. Sebagian besar dari mereka menetap di Malaysia, Timur Tengah, Amerika Serikat, Eropa, Australia, dan lainnya. Diantara mereka banyak yang tujuan awalnya belajar, setelah lulus, dengan bekal ijazah dan kompetensi yang dimilikinya, kemudian bekerja dan menetap di sana hingga berkeluarga dan berketurunan. Ada yang pindah menjadi warga negara di tempat mereka bermukim, ada juga yang tetap berwarga Negara Indonesia. Terdapat berbagai alasan mengapa orang Indonesia berani menjadi diaspora, baik yang masih WNI maupun sudah WNA (Dieqy Hasbi Widhana - 26 Oktober 2016 "Para Diaspora Menopang Ekonomi Indonesia", <https://tirto.id/bXPb> <https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>). Selain alasan paling umum mencari penghasilan, beberapa alasan lain di antaranya menuntut ilmu, agama, pilihan politik, perluas jejaring bisnis, atau agar mendapat kepastian hak dan keamanan di negara tempat tinggalnya.

Menurut Dino Patti Djalal sebagai *Chairman Board of Trustees Indonesia Diaspora Network* atau IDN (Tempo.Co, Sabtu, 1 Juli 2017) saat ini ada sekitar delapan juta diaspora Indonesia yang tersebar di berbagai negara. Profil mereka umumnya adalah kelas menengah dan berpendidikan. Diaspora, kata dia, perlu bersinergi, karena keberadaan mereka adalah aset bagi Indonesia di abad 21. Juga menurut Dino Patti Djalal (Agatha Olivia Victoria, <https://katadata.co.id/berita/2019/08/10>), diantara mereka adalah orang-orang yang luar biasa. Tidak sekadar kaya, mereka juga orang-orang yang memiliki

potensi, ada profesor, fashion designer, profesional dan tokoh masyarakat. Saya amati ternyata mereka tidak saling kenal, tetapi semangatnya besar dan cinta Indonesia.

Diaspora Indonesia terhimpun dalam berbagai nama dan latar belakang organisasi. Sebagai mana tertuang dalam ([https://id.wikipedia.org/wiki/Orang\\_Indonesia\\_perantauan](https://id.wikipedia.org/wiki/Orang_Indonesia_perantauan)) Banyak di antara organisasi itu masih dibatasi oleh sekat-sekat, baik sekat suku, agama, maupun profesi.

Beberapa organisasi atau perkumpulan itu di antaranya:

*Indonesian Diaspora Business Council (IDBC)*, Indonesian Diaspora Network (Jaringan Diaspora Indonesia). Organisasi ini merupakan organisasi diaspora Indonesia yang bersifat global, *Indonesian Muslim Association in America (IMAAM)*, *MinangUSA Foundation*, dll.

Henni T. Soelaeman (2012), (diadaptasi dari <https://swa.co.id/swa/listed-articles/dino-pati-djalal>) mengungkapkan bahwa ketika Dino Patti Djalal mendapat penugasan sebagai Duta Besar untuk AS, yang pertama kali dilakukan adalah bertemu dengan masyarakat Indonesia yang ada di AS. Pertemuan dengan beberapa komunitas di sana ternyata memperlihatkan kesan yang sama, mereka mencintai dan kangen Indonesia. Bahkan, yang sudah 20 tahunan tinggal di AS dan berganti generasi pun ingin mengenal lebih jauh tanah leluhurnya. Berdasarkan pengamatan Patti Djalal, ternyata mereka tidak saling kenal, tetapi semangatnya besar dan cinta Indonesia. Mereka punya kekuatan besar, hanya saja masih dalam kelompok-kelompok kecil. Berangkat dari pemikiran itu, kemudian Dino Patti Djalal mencetuskan ide untuk mengadakan Kongres Diaspora Indonesia di AS. Ide itu mendapat restu dari Presiden RI, (Bapak SBY waktu itu), SBY malah mengatakan mengapa tidak diglobalkan saja menjadi Diaspora Indonesia seluruh dunia.

Untuk pertama kalinya dalam sejarah Indonesia berlangsung perhelatan akbar yang melibatkan lebih dari 2.000 orang Indonesia yang berada di berbagai negara di lima benua. Mereka berkumpul di *Los Angeles Convention Center* dalam acara bertajuk *Congress of Indonesian Diaspora (CID)*. Kongres yang berlangsung 6-8 Juli 2012 itu menghasilkan Deklarasi Diaspora Indonesia. Salah satunya, membangun komunitas global diaspora Indonesia yang dinamai Jaringan Diaspora Indonesia (JDI).

### 3. Mengapa Menjadi Diaspora

Di samping telah diungkap di atas secara singkat sejarah diaspora Indonesia, yang menyatakan bawa asal mulanya antara lain berawal dari perdangan klasik, namun belakangan ada hal spesifik yang melatarbelakangi. Diantara mereka banyak yang tujuan awalnya belajar, setelah lulus, dengan bekal ijazah dan kompetensi yang dimilikinya, kemudian bekerja dan menetap di sana hingga berkeluarga dan berketurunan. Ada yang pindah menjadi warga negara di tempat mereka bermukim, ada juga yang tetap berwarga Negara Indonesia. Terdapat berbagai alasan mengapa orang Indonesia berani menjadi diaspora, baik yang masih WNI maupun sudah WNA (Dieqy Hasbi Widhana - 26 Oktober 2016) mengungkapkan bahwa "Para Diaspora Menopang Ekonomi Indonesia", <https://tirto.id/bXPb> <https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>. Selain alasan paling umum mencari penghasilan, beberapa alasan lain di antaranya menuntut ilmu, agama, pilihan politik, perluasan jejaring bisnis, atau agar mendapat kepastian hak dan keamanan di negara tempat tinggalnya.

Sangat manusiawi, apabila diaspora Indonesia diantaranya banyak memiliki alasan mencari penghasilan untuk meraih kehidupan yang lebih layak, karena mencari atau menciptakan lapangan kerja di negeri kita tidak mudah, atau kalau pun memperoleh pekerjaan, tapi tidak relevan dengan bidang keahlian yang dimiliki, sehingga ilmu dan keahliannya tidak berkembang dan tidak menopang kariernya. Ada pekerjaan yang relevan dengan bidang keahlian, tetapi imbalannya tidak sepadan dengan harapan. Ketika melihat atau mendengar di luar negeri ada pekerjaan yang sama dengan pendapatan (*take home pay*) menggiurkan, apalagi bagi yang memiliki kompetensi tertentu, maka mereka memutuskan untuk pergi ke sana dengan berbagai cara, dan berada di sana untuk sementara atau ada juga yang menetap. Kelompok yang terakhir ini (yang sengaja mencari kehidupan yang lebih layak di negara lain) sering dinamakan *brain drain*, yaitu berpindahnya orang-orang terdidik dan kompeten dari suatu negeri ke negara lain yang pada umumnya karena alasan kesejahteraan. *Brain drain* biasanya terjadi dari negara yang miskin atau belum maju ke negara yang sudah maju. *Brain drain* sering dibedakan dari diaspora Indonesia, walau pun perbedaannya nampak abu-abu. Terlepas dari istilah diaspora atau *brain drain*, migrasi orang-orang berkualitas hebat juga pernah terjadi di Indonesia, sebagai contoh adalah B.J Habibie dan para pegawai industri

pesawat terbang nusantara (IPTN). Mereka pernah berkarya di Indonesia pada abad ke 19. Salah satu karya yang terkenal adalah Pesawat N-250. Akan tetapi karena faktor biaya pada saat itu tidak mencukupi, juga faktor lain kurang mendukung, membuat pemerintah Indonesia harus menghentikan proyek pembuatan Pesawat N-250. Sejak dihentikannya industri pesawat tersebut, para pegawai IPTN melakukan migrasi dan beberapa diantara mereka bekerja di Airbus dan Boeing Company. Sedangkan B.J Habibie melanjutkan karirnya di Jerman, kemudian beliau kembali ke Indonesia di masa tuanya, hingga beliau wafat.

Terdapat beberapa tokoh diaspora Indonesia yang mencapai sukses di atas rata-rata hingga mencapai karier pada taraf internasional. Tokoh dimaksud ([https://id.wikipedia.org/wiki/Orang\\_Indonesia\\_perantauan](https://id.wikipedia.org/wiki/Orang_Indonesia_perantauan)) antara lain, yaitu Sehat Sutardja, CEO Marvell Technology Group, adalah salah satu orang Indonesia yang sukses di Amerika Serikat di bidang bisnis. Sonita Lontoh, seorang teknokrat dan ekonom yang namanya harum sebagai pakar teknologi hijau dan merupakan eksekutif di sebuah perusahaan teknologi hijau cukup ternama di Silicon Valley, California. Syamsi Ali, seorang pendakwah Islam yang amat dikenal di New York, dan beberapa nama lainnya yang berkarier di berbagai bidang.

#### **4. Manfaat Diaspora Indonesia**

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari diaspora Indonesia untuk masyarakat dan negara, baik langsung maupun tidak langsung, antara lain adalah:

##### **a. Membantu pertumbuhan ekonomi.**

Indonesia sangat memerlukan dukungan dari berbagai pihak dalam membangun pertumbuhan ekonomi agar kesejahteraan rakyat semakin bagus. Salah satu dukungan tersebut datang dari para diaspora Indonesia melalui aliran dana yang mereka kirim atau bawa ke Indonesia dari negara tempat mereka tinggal dan bekerja. Menurut [tirto.id](https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb) (<https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>),

para diaspora Indonesia bisa menyumbang pemasukan buat negara hingga seratusan triliun rupiah. Saat ini, terdapat sekitar 8 juta hingga 9 juta diaspora Indonesia yang tersebar di berbagai negara di dunia. Mereka tetap mempunyai kepedulian terhadap tanah airnya. Jumlah uang yang ditransfer

masuk ke Indonesia oleh para diaspora Indonesia cukup besar. Terkait dengan hal tersebut, Dino Patti Djalal (Tempo.co, 1Juli 2017) menegaskan bahwa mereka menjadi pelopor di bidang ekonomi, bidang budaya, dan lainnya. Dino mencontohkan nilai remitens dari TKI yang mencapai Rp 130 triliun per tahun. Jumlah itu melebihi kontribusi sektor pariwisata maupun pajak dari sektor pertambangan. Pada tahun 2018 (<https://www.kompasiana.com/negarakita/5c6fa52f6ddcae7f3c1ee295/diaspora-indonesia-Memberdayakan-Diaspora-Indonesia>, 22 Feb 2019) menyatakan bahwa remitansi atau transfer uang ke Indonesia oleh para diaspora yang bekerja di sana pada tahun 2018 mencapai 10,8 miliar dollar AS atau senilai 151 triliun rupiah.

Dengan adanya aliran dana tersebut, yang menunjukkan tren kenaikan tiap tahun, maka otomatis menambah perputaran uang dan meningkatkan daya beli (*purchasing power*) masyarakat, sehingga dapat membantu mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia.

b. Memperkuat Hubungan Kerja Sama.

Hubungan kerja sama adalah merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja, baik dalam skala nasional (negara) maupun dalam level perusahaan. Melalui diaspora Indonesia yang jumlahnya cukup besar, terbuka peluang untuk membangun jejaring kerja sama dalam berbagai bidang dan berbagai negara. Melalui diaspora Indonesia akan lebih mudah mencari mitra kerja dan berkolaborasi, karena mereka memahami berbagai hal dan telah memiliki jaringan dengan berbagai pihak di negeri tempat mereka tinggal dan berkarya. Ketua Dewan Pengawas Indonesia Diaspora Network Global Dino Patti Djalal (Tempo.Co, 1 Juli 2017) mengatakan keberadaan diaspora Indonesia di luar negeri harus dilihat sebagai *global network* untuk Indonesia.

Dengan demikian, berbagai produk yang dihasilkan berbagai perusahaan Indonesia berpeluang memperoleh pasar di sana. Juga sebaliknya, perusahaan Indonesia bisa memperoleh pasokan berbagai keperluan untuk kebutuhan industri dalam negeri. Jika hal ini terjadi, maka kegiatan ekspor-impor akan berkembang dengan baik secara dinamis.

c. Memperkuat Penyebaran Seni dan Budaya

Indonesia terkenal dengan kekayaan seni dan budayanya yang aneka ragam dan mengesankan yang merupakan kekayaan luar biasa. Melalui diaspora Indonesia, aneka ragam seni dan budaya tersebut bisa dilestarikan dan diperkenalkan oleh para diaspora Indonesia kepada masyarakat setempat di negara tempat mereka tinggal. Sepereti aneka makanan, minuman, tari-tarian, musik, bahasa, batik, pakaian adat, lukisan, pewayangan, bela diri, destinasi wisata budaya, dll.

Dengan demikian pelestarian seni dan budaya Indonesia akan tetap terjaga, sekaligus dapat meningkatkan popularitas Indonesia di mata dunia. Hal tersebut antara lain dapat meningkatkan minat wisatawan manca negara untuk mengunjungi Indonesia. Dampaknya akan menambah lapangan kerja dan sekaligus menyerap SDM dalam berbagai bidang keahlian.

d. Transfer Pengetahuan dan Keterampilan (*knowledge and skills Transfer*).

Pengetahuan dan keterampilan (kompetensi) yang dimiliki oleh para diaspora banyak yang mencapai tingkat tinggi (*high level competencies*) dalam berbagai bidang, baik dalam urusan berbisnis, teknologi, maupun akademik. Mereka bisa mentransfer *knowledge* dan *skills* kepada masyarakat Indonesia melalui berbagai cara, antara lain dalam bentuk seminar, lokakarya, pelatihan. Jika suatu saat mereka kembali ke Indonesia, pengalaman dan kemampuannya dapat bermanfaat untuk kepentingan masyarakat Indonesia.

e. Bantuan Sosial Kemanusiaan

Sebagai wujud kepedulian diaspora Indonesia kepada masyarakat Indonesia, telah banyak sumbangsih yang telah dilakukan pada masa lalu. Pada masa pandemi Covid-19 melanda dunia, termasuk Negara Indonesia, diaspora Indonesia menunjukkan kepedulian dan rasa empatinya kepada mereka yang terdampak Covid-19. Untuk itu, telah merancang skema bantuan. Sebagaimana diberitakan (<https://nasional.tempo.co/read/1343349/kemnaker-diaspora-indonesia-galang-donasi-bagi-pekerja-terdampak-covid-19/full&view=ok>, 17 Mei 2020), bahwa Pemerintah melalui Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) dan Diaspora Indonesia sepakat untuk bersama-sama menjalankan program Diaspora Peduli Family to Family (DPFF) bagi pekerja yang terdampak Covid-19. Program ini bertujuan

menggalang dana bagi pekerja yang ter-PHK dan dirumahkan akibat Covid-19. Pada bagian lain, pendiri organisasi diaspora Indonesia (IDN), Dino Patti Djalal menegaskan, saat ini sebanyak 6-8 juta anggota Diaspora sedunia bisa diajak untuk berdonasi kepada yang membutuhkan. Menurut Dino, program DPFF ini wujud nyata dari program pemerintah yakni solidaritas, sebagai cara untuk mengalahkan Covid-19 secara sosial dan ekonomi. "Solidaritas ini diwujudkan keluarga Diaspora di luar, membantu 50 Dolar AS (Rp780 ribu) kepada keluarga di tanah air yang paling membutuhkan. Target kami di atas 5.000 penerima," ujar Dino.

Dino menyatakan, DPFF merupakan program kali pertama bukan hanya di Indonesia tapi juga di dunia. Karenanya, Dino berharap apabila target 5.000 lebih penerima tercapai, masyarakat kelas menengah Indonesia bisa terinspirasi untuk mengikuti langkah dengan model yang dijalankan oleh DPFF. Sebanyak 30 perwakilan Diaspora di seluruh dunia menyambut positif program DPFF dan mendukung pemerintah untuk menggalang dukungan di komunitas Diaspora masing-masing.

## **5. Merencanakan Pemberdayaan Diaspora**

Sebagai mana telah diungkapkan di atas, bahwa diaspora Indonesia pada umumnya memiliki latar belakang pendidikan yang baik dalam berbagai bidang keahlian, bahkan diantaranya banyak yang menjadi tokoh penting di dunia bisnis dan dunia akademik. Mereka adalah bagian dari aset bangsa yang penting. Kompetensi dan keunggulan mereka dapat diberdayakan untuk berbagai kepentingan, antara lain kepentingan dunia usaha dan dunia industri, oleh karena itu perusahaan atau organisasi perlu merencanakan pola atau model pemberdayaan SDM diaspora Indonesia sesuai dengan kebutuhan, antara lain dengan cara:

- a. Menjadi mitra kerja dalam pemasaran (*marketing*) atau agen suatu produk;
- b. Menjadi konsultan paruh waktu (*part timer consultant*);
- c. Menjadi investor
- d. Menjadi salah satu pegawai atau pimpinan cabang perusahaan di negara yang bersangkutan;
- e. Dll.

Agar perencanaan pemberdayaan SDM diaspora Indoensia tersebut sesuai dengan tujuan, yaitu meningkatkan kinerja dan kemajuan perusahaan, tentu harus mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi, antara lain:

- a. Jenis dan level pekerjaan;
- b. Kompetensi yang diperlukan;
- c. Kemampuan finansial;
- d. Jangka waktu pekerjaan;
- e. Manfaat (profit dan benefit) yang akan diperoleh
- f. Dll.

## **6. Diskusi Kelompok**

Untuk memperluas pemahaman dan wawasan tentang diaspora Indoensia, lakukan diskusi kelompok, dengan tema :

- a. Mengapa terjadi diaspora Indonesia dalam perpektif kesejahteraan dan lapangan pekerjaan?
- b. Bagaimana pandangan Saudara-saudara terhadap diaspora Indonsia dalam perspektif politik dan nasionalisme?
- c. Bagaimana cara memberdayakan diaspora Indonesia untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi?

Diskusi kelompok dilaksanakan dalam jam perkuliahan terjadwal, hasilnya dipresentasikan oleh masing-masing kelompok dan ditanggapi oleh kelompok lain.

## **C. TUGAS/LATIHAN**

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

- a. Buat rumusan makna diaspora Indonesia dari perspektif sumber daya manusia (SDM)
2. Bagaimana pengaruh sejarah dispora Indonesia terhadap perkembangan diaspora Indinesia
3. Identifikasi faktor-faktor penyebab, mengapa terjadi diaspora Indonensia
4. Identifikasi beberapa manfaat diaspora Indoensia untuk masyarakat Indonesia
5. Bagaimana pengaruh diaspora Indonesia terhadap pertumbuhan ekonomi Indoneia?

6. Identifikasi keuntungan dan kerugian diaspora Indonesia untuk individu yang bersangkutan dan negeri Indonesia
7. Mengapa perusahaan Indonesia dapat memberdayakan diaspora Indonesia dalam merencanakan SDM.

#### D. REFERENSI

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi V, cetakan kedua (2017), Jakarta.

<https://id.wikipedia.org/wiki/Diaspora>, diunduh pkl 7.30 Tg 26 April 2020

[https://id.wikipedia.org/wiki/Orang\\_Indonesia\\_perantauan](https://id.wikipedia.org/wiki/Orang_Indonesia_perantauan), diunduh pkl 8.30, tg 26 April 2020

<https://swa.co.id/swa/listed-articles/dino-pati-djalal-mereka-punya-kekuatan-besar-dan-luar-biasa> Dino Pati Djalal; "Mereka Punya Kekuatan Besar dan Luar Biasa", diunduh Pkl 6.30 Tg 27 April 2020.

Tempo.Co, Sabtu, 1 Juli 2017, diunduh pkl 16.15, 29 April 2020.

Henni T. Soelaeman (2012), (diadaptasi dari <https://swa.co.id/swa/listed-articles/dino-pati-djalal>)

Widhana, Dieqy Hasbi (2016) "Para Diaspora Menopang Ekonomi Indonesia", <https://tirto.id/bXPb> <https://tirto.id/>

<https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>, diunduh 27 Mei 2020, pk 20.50.

<https://nasional.tempo.co/read/1343349/kemnaker-diaspora-indonesia-galang-donasi-bagi-pekerja-terdampak-covid-19/full&view=ok>, 17 Mei 2020. Diunduh 30 Mei 2020, pk 17.540.

## PERTEMUAN KE 15

### PERENCANAAN CALON PEMIMPIN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selsai membahas materi kuliah ini, mahasisiwa mampu menganalisis sejauh mana pentingnya perencanaan calon pemimpin dan mampu mengidentifikasi langkah-langkah membuat perencanaan calon pemimpin secara tepat.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Hakikat Pemimpin

Salah satu unsur penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah pemimpin dalam berbagai level atau tingkatan. Pemimpin merupakan salah satu komponen dari modal manusia (*human capital*) yang memiliki posisi lebih dibandingkan dengan karyawan biasa. Kelebihan tersebut terletak pada beban tugas dan tanggung jawabnya dalam kemajuan perusahaan. Oleh karena itu orang yang menduduki jabatan pemimpin dalam setiap level adalah orang-orang pilihan (*selected person*) yang telah teruji kompetensi, pengetahuan, dan wawasannya, baik secara nasional, regional, bahkan internasional. Pemimpin adalah orang yang mendapat kepercayaan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu dalam mempengaruhi, membimbing, melatih, mengarahkan, mengevaluasi, mengembangkan ide-ide baru yang inovatif, dan futuristik dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan. Pemimpin adalah orang yang memahami visi, misi, dan tujuan perusahaan, sehingga mampu mempengaruhi dan menggerakkan tim kerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan sebaik-baiknya, dan mampu berpikir masa depan untuk melakukan perubahan untuk kepentingan perusahaann. Harry Alder (2004:2) menyatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang cenderung diikuti oleh orang-orang. Untuk menguasai pengikut-pengikut yang penuh semangat – pemimpin harus melakukan sesuatu, atau menjadi sesuatu yang membuat orang-orang mengikutinya. Harus ada sesuatu dalam diri seorang pemimpin yang menggugah kepercayaan, respek, atau kekaguman dari pengikutnya. Terkait dengan pengikut, John C. Maxwell (2001:47) mengisaratkan bahwa pemimpin yang diikuti adalah yang memiliki kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengatakannya, merencanakannya, dan melakukannya sedemikian rupa, sehingga orang lain

mengetahui bahwa ia mengetahui caranya, dan mengetahui bahwa mereka ingin menjadi pengikutnya.

Diyakini bahwa kompetensi merupakan integrasi utuh unsur pengetahuan, keterampilan dan sikap yang merupakan dasar untuk mengembangkan unsur yang lain dalam menumbuhkan kekuasaan. Dalam konteks kekuasaan untuk menguasai pengikut, seorang pemimpin tidak hanya melestarikan kekuasaan terhadap para pengikutnya, tapi juga dalam hal-hal tertentu, harus melakukan pelimpahan kekuasaan atau secara bertahap mendelagasikan kewenangan (*delegating of authority*) kepada pengikutnya secara profesional dan proposional serta berkelanjutan sambil terus berupaya mengenal lebih dalam untuk dijadikan bahan pertimbangan, apakah yang bersangkutan memenuhi persyaratan untuk suatu saat dijadikan pemimpin. Harry Adler (2014:214) berpendapat bahwa keberhasilan pemimpin terjadi bukan sebagai hasil dari ia mengikuti suatu model teoritis tentang seleksi dan manajemen tim, namun sebagai hasil dari kemampuan mengenal orang secara instingtif – kemampuan membuat pertimbangan sehat mengenai integritas dan nilai-nilai fundamental, mengenai peran dan hubungan jangka panjang. Ini melibatkan hati sekaligus kepala.

## 2. Manajer dan Pemimpin

Manajer dan pemimpin adalah dua istilah yang sangat populer dan sering didiskusikan di kalangan mahasiswa atau akademisi. Yang diperdebatkan antara lain persamaan dan perbedaan antara keduanya. Pemimpin dan manajer banyak memiliki persamaan, walau pun banyak juga sisi perbedaan. Banyak orang melihat dari sisi perbedaannya, dan banyak pula yang melihat dari sisi persamaannya. Michael Armstrong (2003:115) berpendapat bahwa semua manajer berdasarkan definisinya adalah pemimpin dalam arti bahwa mereka melakukan apa yang harus mereka lakukan dengan dukungan kelompok mereka, yang harus diberi inspirasi dan dipersuasi untuk mengikuti mereka. Kepemimpinan karena itu adalah tentang mendorong dan memberikan inspirasi kepada para individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Terkait dengan masalah persamaan dan perbedaan antara manajer dan pemimpin, Henry Mintberg dalam Harry Alder (2004:9), menyatakan bahwa:

- a. Manajer mengatur □ pemimpin berinovasi,

- b. Manajer meniru □ pemimpin mencipta,
- c. Manajer menerima status quo □ pemimpin menantang status quo, dsb.

Memperhatikan pemikiran Mintberg di atas, nampaknya jelas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan peran antara manajer dan pemimpin, dimana posisi manajer dan dimana posisi pemimpin. Hal tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

Manajer mengatur – pemimpin berinovasi, bahwa manajer harus melakukan pengaturan dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan aturan atau batasan-batasan yang berlaku, jadi lebih faks pada eksekusi program yang telah buat. Sedangkan pemimpin berpikir menggali ide-ide baru untuk melahirkan inovasi, sehingga selalu ada perubahan dan penyempurnaan produk lama agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen sehingga perusahaan tetap eksis dan dapat memenangkan persaingan.

Manajer meniru – pemimpin mencipta. Menejer bertugas memahami dan melaksanakan apa yang telah digariskan dalam kebijakan pimimpin untuk perusahaan, sehingga manajer sifatnya patuh dan taat untuk melaksanakan instruksi. Sedangkan pemimpin berpikir untuk melahirkan sesuatu yang baru yang akan ditindaklanjuti dan dilaksanakan oleh manajer.

Manajer menerima status quo –pemimpin menantang ststus quo. Karena sifatnya melaksanakan keputusan pimpinan, maka manjer cenderung statis dan fokus mengatur pelaksanaan program yang telah ditetapkan sessuai target. Sedangkan pemimpin tidak bisa terpaku dengan kondisi yang sudah ada, tapi selalu ingin ada perubahan untuk kebutuhan masa depan (futuristik) perusahaan.

Untuk membedakan antara manajer dan pemimpin, para ahli sering menggunakan ungkapan majis, yaitu seorang manajer itu melakukan sesuatu dengan benar – seorang pemimpin melakukan sesuatu yang benar (*manager doing the right thing, leader doing the thing right*).

### 3. Faktor Penting Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemimpin

Banyak hal atau faktor yang dapat mem pengaruhi keberhasilan, baik faktor intenal mapun faktor eksternal pemimpin itu sendiri, diantaranya:

- a. Kualitas kompetensi kepemimpinan
- b. Integritas
- c. Semangat dan keikhlasan
- d. Rasa tanggung jawab

- e. Dukungan tim yang dipimpin
- f. Dukungan lingkungan kerja
- g. Kemampuan berpikir untuk masa depan
- h. Kepekaan terhadap situasi yang terjadi
- i. Kemampuan berkomunikasi secara efektif
- j. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan
- k. Kecepatan dan ketepatan mengambil keputusan
- l. Kemampuan berbicara di depan publik

Michael Armstrong (2003:119) mengutip hasil riset Charles Margison, mengungkapkan daftar faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin, yaitu:

- a. Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain
- b. Tanggung jawab untuk tugas-tugas penting
- c. Kebutuhan untuk mencapai hasil
- d. Pengalaman kepemimpinan di awal karier
- e. Pengalam luas dibanyak fungsi sebelum usia 35 th
- f. Kemampuan untuk menangani perjanjian dan bernegosiasi
- g. Kerelaan untuk mengambil risiko
- h. Kemampuan memiliki lebih banyak gagasan dari pada rekan
- i. Memiliki bakat
- j. Kemampuan merubah gaya manajerial untuk menyesuaikan situasi.

Jack Ma, menurut Zainuddin HM (2018:78-105) mencapai sukses dalam memimpin karena delapan kunci sukses, inti dari delapan kunci sukses tersebut adalah:

- a. Passion.

Jack Ma selalu mengatakan kepada para karyawan *Alibaba Group* untuk bekerja dengan *passion*. Dikatakan, jika seseorang bekerja sepenuh hati, maka hasilnya pun akan lebih maksimal. Orang juga tidak akan merasa bosan dan lelah, karena pekerjaan itu bidang yang disukai.

- b. Kerja keras.

Jack Ma sukses karena bekerja sangat keras. Ketika banyak orang belum memulai pekerjaannya, ia telah lebih dahulu melakukannya. Sebagai pemimpin tertinggi di *Alibaba Group*, Jack Ma sangat sadar tentang tanggung

jawabnya untuk menggerakkan Tim agar mau bekerja keras demi mencapai tujuan perusahaan. Kalau sang pemimpin tidak menyadari tanggung jawabnya, pasti akan repot, dan tujuan perusahaan mungkin tak bakal tercapai lantaran tidak semua mau kerja keras. Jadi, kesuksesan Jack Ma lantaran ia memang bekerja keras, bukan onggang-onggang kaki sebagai bos besar. Sekalipun Alibaba sudah maju pesat, ia tetap bekerja keras demi mempertahankan apa yang telah dicapai, dan meraih hal-hal baru yang tertinggal. Sifat kerja keras memang melekat pada diri orang-orang sukses, termasuk Jak Ma.

c. Fokus.

Jack Ma sukses karena fokus pada satu hal, bukan banyak hal, ia fokus menjalankan bisnisnya berbasis internet (star-up), nama perusahaannya Alibaba. Sejak mengenal internet ia fokus memperjuangkan agar bisnisnya di bidang ini terwujud dan berjalan. Tatkala Alibaba membesar, ia mengembangkan unit usaha baru yang tetap berbasis internet, yakni Taobao. Bahkan Taobao bisa mengungguli situs belanja Bay. Dari Taobao kemudian lahir pula Taobao Mall (TMall), situs web ritel business-to consumer. Ia menjadi pakar untuk bisnis star-up. Kepercayaan terhadap dirinya membangun kepercayaan pula terhadap bisnisnya, produknya laku keras, ia mendapat pemasukan sekaligus keuntungan yang besar, hingga menjadikan dirinya orang terkaya kedua di Asia.

d. Punya motivasi.

Kemampuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mengatasi segala rintangan menjadi faktor penentu bagi kesuksesan Alibaba. Dalam memotivasi karyawannya, Jak Ma tidak main-main. Dengan penuh semangat dan kesungguhan ia menggerakkan potensi-potensi dan daya cipta yang tersembunyi dalam diri setiap karyawannya. Salah satu pesan Jack Ma yang paling sering diucapkan hingga nyaris dihafal oleh semua karyawan adalah: "hari ini adalah hari kejam, esok hari yang lebih kejam lagi, dan esok lusa akan lebih indah.

e. Punya Ide Bagus.

Dunia bisnis membutuhkan ide-ide bagus agar bukannya dapat mengungguli para pesaing, tapi juga menemukan jalan keluar bagi setiap persoalan yang dihadapi. Guna menemukan ide-ide kreatif, Jack Ma tidak

berdiam diri. Ia tahu bagaimana cara menemukannya, salah satunya dengan nonton karya-karya sinema produksi Hollywood. Diakuainya, film-film Hollywood adalah salah satu sumber inspirasi terbesar dalam hidupnya.

f. Pengembangan diri.

Jack Ma sadar dari waktu ke waktu, tantangan bisnis semakin keras. Tidak cukup hanya dihadapi dengan kemampuan diri yang biasa atau seadanya saja. Maka ia mengembangkan dirinya, mengembangkan kinerja karyawannya. Mengubah diri sendiri itu lebih penting dan lebih mudah daripada mengubah dunia. Menyiratkan makna bahwa perubahan dunia bisa dicapai bila setiap orang lebih dulu mengubah dirinya, dan mengembangkannya.

g. Melayani.

Pelayanan yang sungguh-sungguh dan terasa baik bagi sebanyak mungkin orang, adalah kunci sukses bisnis yang tak terbantahkan. Hal inilah yang membuat Jack Ma selalu menomorsatukan pelanggan. Baginya, Alibaba bisa sukses kalau berhasil mempertahankan kepercayaan pelanggan-pelanggannya. Dengan pelayaann terbaik, pelanggan pun akan betah berbelanja di satu market place saja. Alibaba konsisten mengutamakan pelanggannya, setelah itu para pegawainya, dan terakhir para investor.

h. Tekun.

Orang tekun mengalahkan orang yang pintar kata John C Maxwell. Jack Ma bukanlah orang pintar dalam bidang komputer dan internet. Tapi, berkat ketekunannyalah, ia menjadi raja dalam bisnis berbasis internet itu yang awalnya di China, sekarang merambah ke mancanegara.

Beberapa kunci sukses di atas, tentu saja bukan merupakan patokan yang akan selalu tepat dalam berbagai situasi untuk diadopsi, tapi merupakan bahan pertimbangan yang mungkin jadi inspirasi bagi para pemimpin lain untuk diadaptasi di perusahaan masing-masing dalam melaksanakan kepemimpinannya.

#### **4. Perencanaan Calon Pemimpin**

Banyak tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin perusahaan atau organisasi. Dari sejumlah tugas penting tersebut terdapat tugas yang sering tidak termasuk dalam uraian tugas (jobs description), yaitu

melakukan pengkaderan atau merencanakan calon pemimpin. Pengkaderan calon pemimpin merupakan hal penting untuk keberlangsungan perusahaan. Semua pemimpin harus menyadari bahwa posisi pemimpin merupakan kunci perkembangan dan kemajuan perusahaan, maka posisi tersebut tidak boleh mengalami kekosongan atau terjadi masa kevakuman. Kapanpun suatu posisi kepemimpinan ditinggalkan oleh orang yang mendudukinya, maka penggantinya harus selalu siap. Oleh karena itu salah satu indikator kesuksesan seorang pemimpin adalah keberhasilan dalam mempersiapkan calon pemimpin yang lain. Baik mempersiapkan calon pengganti diri sendiri maupun mempersiapkan calon pemimpin di unit lain dalam berbagai level dan jenis tugas.

Secara umum, tugas perencanaan calon pemimpin adalah merupakan tugas human resource development (HRD) atau divisi kepegawaian, tapi sebetulnya merupakan bagian dari tugas semua pemimpin, namun HRD merupakan koordinator dan pelaksana utama yang harus menampung rencana kebutuhan calon pemimpin pada unit atau divisi lain. Terdapat beberapa langkah penting dalam perencanaan calon pemimpin, yaitu:

a. Menentukan tujuan.

Setiap perencanaan harus ada rumusan tujuan yang ingin dicapai sebagai acuan dalam menentukan langkah-langkah berikut yang diperlukan

b. Mengidentifikasi formasi.

Langkah awal yang harus dilakukan untuk membuat perencanaan calon pemimpin adalah mengidentifikasi kebutuhan atau formasi pada setiap divisi atau unit kerja untuk berbagai level, sekaligus memprediksi jumlah kebutuhan calon pemimpin dimaksud. Oleh karena itu bagian kepegawaian harus berkoordinasi dengan pimpinan masing-masing bagian untuk memperoleh masukan tentang kebutuhan calon pimpinan. Formasi itu timbul akibat berbagai hal, antara lain karena perluasan unit usaha, peningkatan kapasitas produksi, penggantian bagi yang mau pensiun, penggantian posisi, ada promosi, ada yang mutasi, dll.

c. Menganalisis kompetensi.

Setelah diperoleh jumlah, jenis, dan level pimpinan yang diperlukan, langkah berikutnya adalah menganalisis kompetensi yang dibutuhkan bagi para calon pemimpin untuk mendukung pelaksanaan tugasnya sebaik mungkin. Pelaksanaan analisis kompetensi ini dilakukan bersama dengan unit

lain yang memerlukan calon pemimpin sebagai user. Hal tersebut untuk menjamin kecocokan (*matching*) antara profil kompetensi dengan tugas yang akan dipikul dalam jabatan yang akan disandang.

d. Memprediksi waktu pemenuhan kebutuhan.

Kapan waktu pemenuhan kebutuhan calon pemimpin, harus merupakan bagian dari prioritas untuk diperhatikan. Hal tersebut supaya terjadi ketepatan antara kesiapan calon pemimpin dengan kebutuhan mengisi lowongan atau formasi, sehingga tidak terjadi kekosongan pejabat yang akan menjadi penghambat kelancaran proses pelaksanaan tugas.

e. Menentukan model penyiapan calon pemimpin.

Banyak pola atau model yang dapat dilakukan dalam mempersiapkan atau mengkader calon pemimpin, antara lain:

- 1) Melakukan penelusuran bakat (*talent scouting*) terbuka terhadap para karyawan dalam perusahaan dengan menggunakan parameter tertentu yang dibutuhkan untuk seorang pemimpin. Secara terbuka, yaitu dilaksanakan dengan memberi kesempatan kepada semua karyawan untuk mendaftarkan diri menjadi calon kader pemimpin melalui seleksi berbagai tahap. Bagi yang memenuhi syarat dan terpilih, maka diikuti dalam pola pelatihan khusus. Pola ini lebih cocok apabila kebutuhan terhadap calon pemimpin dalam jumlah relatif banyak.
- 2) Melakukan penelusuran bakat (*talent scouting*) secara tertutup, yaitu dilaksanakan dengan cara mengamati, mencermati bakat, kompetensi, sikap, perilaku, disiplin, pencacatan sistematis, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dll secara diam-diam terhadap karyawan yang memiliki keunggulan tertentu yang mendukung tugas-tugas seorang pemimpin. Diam-diam maksudnya tidak melakukan pengumuman, sehingga karyawan berlaku apa adanya, tidak menyadari sedang diamati oleh siapa pun. Dengan cara ini dihapakan diperoleh data orisinal tentang sikap dan perilaku yang diamati, tidak ada unsur yang dibuat-buat. Bagi yang memenuhi syarat tertentu, sewaktu-waktu dilibatkan dalam kegiatan atau tugas tertentu di luar tugas rutin, bahkan dapat dilibatkan secara langsung atau tidak langsung dalam suatu kegiatan atau rapat unsur pimpinan, sambil terus dilakukan pengamatan terhadap berbagai hal yang diperlukan.

f. Menentukan waktu pelaksanaan.

Dalam menentukan waktu pelaksanaan harus memuat: mulai kapan, sampai kapan (berapa lama waktu yang diperlukan). Hal ini penting agar ada batasan waktu kapan harus tercapai sehingga dapat memenuhi kebutuhan.

g. Merancang anggaran biaya yang diperlukan.

Alakosi biaya yang diperlukan harus mengcover mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga evaluasi secara komprehensif.

h. Melaksanakan kegiatan sesuai rencana.

Pelaksanaan kegiatan merupakan langkah puncak untuk mencapai tujuan. Oleh karena diperlukan kesungguhan dan konsistensi agar apa yang dicapai sesuai dengan harapan. Titik berat dalam fase pelaksanaan adalah pada pelaksanaan model atau pola yang dipilih dalam penyiapan calon pemimpin.

i. Mengevaluasi perencanaan dan implementasinya.

Untuk mengukur capaian tujuan, maka perlu ada evaluasi, baik terhadap perencanaan maupun pelaksanaan. Di samping, hasil evaluasi diperlukan untuk memperoleh feed back sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan di masa depan.

Di banyak perusahaan atau organisasi, penyiapan calon pemimpin dilakukan juga dengan cara tidak formal, artinya pada saat memerlukan seorang pemimpin pada level tertentu, terutama untuk pemimpin di level menengah ke bawah, maka dengan cara tertentu perusahaan memilih karyawan yang dianggap terbaik untuk dipromosikan menduduki jabatan tertentu. Sedangkan untuk pemimpin puncak, di samping mempromosikan pemimpin internal, sering juga merekrut dari luar perusahaan baik dalam satu grup atau grup usaha yang berbeda.

## **5. Manfaat Perencanaan Calon Pemimpin.**

Terdapat beberapa manfaat perencanaan calon pemimpin dalam suatu perusahaan, antara lain yaitu:

a. Perusahaan memiliki kepastian 'stock' calon pemimpin untuk berbagai bidang dan level, sehingga akan terhindar dari masa kekosongan pemimpin jika suatu saat posisi tertentu ditinggalkan (dengan berbagai alasan) oleh pemangku.

Dengan demikian aktivitas produksi baik berupa barang maupun jasa tidak akan terganggu.

- b. Memiliki kesempatan yang baik untuk mengembangkan pegawai yang memiliki talenta dalam kepemimpinan. Sehingga perusahaan dipimpin oleh orang-orang yang memiliki kapasitas sesuai dengan bidangnya.
- c. Memotivasi karyawan. Dengan adanya perencanaan calon pemimpin yang merupakan bagian dari jalur karier (*carrier path*), karyawan menjadi termotivasi untuk berbuat yang terbaik dan mencapai kinerja optimal, dengan harapan suatu saat dapat bersaing secara sehat untuk meraih posisi pimpinan tertentu. Hal tersebut merupakan sesuatu yang menarik dan menambah semangat kerja para karyawan.
- d. Menjadi bahan masukan dan pertimbangan untuk divisi lain dalam mengembangkan perencanaannya agar terjadi keselarasan satu sama lain. Contohnya bagi bidang fasilitas atau sarana dan prasarana, bidang keuangan, kesehatan, dll.

### C. TUGAS/LATIHAN

Tugas/latihan ini merupakan bagian integral dari perkuliahan, dilaksanakan dalam jam terstruktur dan mandiri sebagai tugas individu atau kelompok, yaitu:

1. Identifikasi perbedaan pemimpin dengan pegawai biasa dalam perspektif *human capital!*
2. Terdapat beberapa kunci sukses dalam memimpin yang dapat diadaptasi. Mengapa seorang pemimpin harus memperhatikan kunci sukses tersebut?
3. Mengapa sebuah perusahaan memerlukan perencanaan calon pemimpin?
4. Uraikan langkah-langkah pokok dalam melakukan perencanaan calon pemimpin.
5. Mengapa perencanaan calon pemimpin bermanfaat bagi divisi lain?

Catatan:

Dosen pengampu agar memberikan tugas kepada mahasiswa secara kelompok untuk membahas permasalahan yang tersedia dan hasilnya dipresentasikan pada pertemuan ke 16.

**D. REFERENSI**

- Amstrong Michael (2003), *How to be an Even Better Manager (Menjadi Manajer Yang Lebih Baik)*, Alih Bahasa oleh: Daniel Wirajay), Binarupa Aksara, Batam.
- Adler, Harry (2004), *Think Like A Leader (Berpikir Seperti Pemimpin)*, Alih Bahasa oleh: Bernard Hidayat. Pustaka Tangga, jakrta.
- HM, Zaenuddin (2018), *Berguru Pada Jack Ma*, Buku Pintar Indonesia, Jakarta.
- Maxwell, John C (2001), *The 21 Indispensable Qualities of a Leader (21 Kualitas Kepemimpinan Sejati)*, Alih Bahasa oleh: Arvin Saputra, Interaksara, Batam.

**PERTEMUAN KE-16****(PADA PERTEMUAN KE 16 INI, DOSEN PENGAMPU DAPAT MEMILIH  
ALTERNATIF TOPIK YANG TERSEDIA YANG AKAN DIBAHAS)****TOPIK ALTERNATIF 1 UNTUK PERTEMUAN KE-16****PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN****A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, Mahasiswa mampu mengidentifikasi alternatif solusi pemecahan masalah perencanaan sumber daya manusia (SDM) di tingkat makro dan mikro sesuai dengan tema masalah yang dibahas, berdasarkan fakta, data, informasi, dan regulasi.

**B. MATERI/KETENTUAN**

1. Pada pertemuan ini dosen pengampu dapat memilih alternatif topik yang tersedia yang akan dibahas pada pertemuan ke 16.
2. Pendalaman dan perluasan (*enrichment*) materi perkuliahan perencanaan SDM melalui pemaparan atau presentasi tugas kelompok masing-masing yang telah dipersiapkan sebelumnya.
3. Topik permasalahan yang harus dibahas secara kelompok sebagaimana telah ditugaskan pada pertemuan perkuliahan sebelumnya, yaitu:
  - a. Peran, peluang, dan tantangan perencanaan SDM secara makro di era industri 4.0
  - b. Peran perencanaan SDM dari hulu untuk kebutuhan perencanaan SDM perusahaan;
  - c. Tantangan dan peluang perusahaan dalam pemanfaatan sistem kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) untuk memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan;
  - d. Philia Wibowo, Presiden Direktur PT McKinsey Indonesia, (Kompas 7 Oktober 2019:8). Menyatakan bahwa hasil Riset McKinsey Global Institute, pada tahun 2019, menunjukkan bahwa, otomatisasi akan mengubah struktur ekonomi dan tenaga kerja Indonesia. Pada prinsipnya, hampir semua aktivitas bisa digantikan otomatisasi, bahkan sebagian tugas Chief Executive Officer (CEO) juga bisa diotomasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa dengan menganalisis 2.000 aktivitas dari 800 jenis pekerjaan di Indonesia, sekitar 16

% aktivitas pekerjaan di Indonesia bakal diotomasi pada tahun 2030. Jumlah ini setara dengan 23 juta pekerja yang bakal kehilangan pekerjaan.

**Tema tugas:**

Kelebihan dan kekurangan kemajuan teknologi termasuk teknologi kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence (AI)*. dari perspektif ketenagakerjaan dan upaya mengatasi kelemahannya;

4. Topik yang dibahas oleh kelompok hanya boleh ada dua kelompok yang membahas masalah yang sama.
5. Masing-masing kelompok maksimal 5 orang, kecuali jika jumlah anggota kelas tidak bisa tepat dibagi 5 orang perkelompok.
6. Presentasi dilakukan oleh tiap anggota kelompok secara bergantian dan teratur.
7. Selama presentasi, dosen pengampu melakukan pengamatan atau observasi dan penilaian berkaitan dengan:
  - a. ketepatan, kedalaman, dan keluasan substansi yang dibahas.
  - b. Penguasaan terhadap permasalahan yang dibahas
  - c. Kemampuan melakukan presentasi
  - d. Kemampuan menjawab atau merespon terhadap pertanyaan, saran, masukan, pengurangan, atau penambahan terhadap materi yang dibahas dalam kelompok.
  - e. Kualitas power point
  - f. Kekompakkan anggota kelompok.
  - g. Ketepatan pemanfaatan waktu
  - h. Sistematika dan kualitas makalah
8. Pada akhir sesi diskusi kelompok, disamping membuat bahan penilaian, dosen pengampu memberi komentar, saran, masukan, penguatan, koreksi, dll yang dipandang perlu sebagai *feedback* terhadap masing-masing kelompok.

Pelaksanaan pembagian tugas dan teknis operasional presentasi bersifat fleksibel, dosen pengampu dapat melakukan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dengan tetap memperhatikan norma akademik.

### C. REFERENSI

Untuk membahas topik permasalahan yang dipilih, mahasiswa diberi kebebasan memilih berbagai referensi berupa buku cetak, buku elektronik, jurnal, majalah, surat kabar, media online, dsb sepanjang mengikuti kaidah akademik. Dosen pengampu dapat juga memberikan tugas bahkan mewajibkan untuk membaca buku tertentu yang diperlukan.

## **TOPIK ALTERNATIF 2 UNTUK PERTEMUAN KE 16**

### **PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, mahasiswa mampu menganalisis data komposisi struktur tenaga kerja Indonesia berdasarkan tingkat pendidikan dan membuat rencana solusi meningkatkan kompetensinya dengan tepat berdasarkan acuan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) melalui diskusi kelompok, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dunia usaha atau dunia industri dan maparkan hasilnya dalam kelas.

#### **B. MATERI/KETENTUAN**

1. Pendalaman dan perluasan materi perkuliahan perencanaan SDM melalui pemaparan atau presentasi tugas kelompok masing-masing yang telah dipersiapkan sebelumnya.
2. Topik permasalahan/kasus yang harus dibahas secara kelompok sebagaimana telah ditugaskan pada pertemuan perkuliahan sebelumnya, yaitu:
  - a. Komposisi tenaga kerja Indonesia pada tahun 2019 berdasarkan tingkat pendidikan, sebagai berikut:
    - 1) SD ke bawah 52,40 juta orang (40,51 %)
    - 2) SMP 22,97 juta orang (11,3 %)
    - 3) SMA 23,10 juta orang (17,86%)
    - 4) SMK 14,63 juta orang (11,31 %)
    - 5) Diploma I, II dan III 3,65 juta orang (2,82 %)
    - 6) Universitas 12,61 juta orang (9,75%)

(Sumber: Kompas, 22 Oktober 2019:13)

Data di atas menunjukkan bahwa kualitas tenaga kerja Indonesia dengan indikator tingkat pendidikan masih rendah, karena sebagian besar (40,51 %) tenaga kerja berlatar belakang pendidikan sekolah dasar (SD) ke bawah. Artinya mereka bekerja sebagai tenaga kerja kasar yang lebih mengandalkan kerja otot dari pada kerja otak. Dapat dipastikan bahwa tenaga kerja dengan latar belakang Pendidikan SD ke bawah, pada umumnya rentan dalam menghadapi berbagai persoalan, antara lain: penghasilannya rendah dan tidak memiliki masa depan yang jelas, baik secara finansial maupun jaminan sosial dan kesehatan, dll

**Tema tugas:**

Dampak komposisi tenaga kerja berpendidikan rendah terhadap perencanaan SDM perusahaan dan upaya strategis untuk mengatasinya.

- b. Pemerintah Indonesia, memproklamkan bahwa tahun 2020 hingga 2024 program pembangunan difokuskan pada pembangunan SDM Unggul Indonesia Maju. Semakin disadari oleh semua pihak, bahwa persoalan pembangunan tidak hanya merupakan pembangunan infrastruktur, tapi pembangunan dalam peningkatan kualitas SDM juga sangat penting.

**Tema tugas:**

Upaya strategis merencanakan pembangunan SDM unggul oleh pemerintah dan swasta

- c. Perencanaan karier (*career planning*) dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pada umumnya memiliki tujuan sebagai pemberian penghargaan atas kinerja pegawai dan pemenuhan kebutuhan perusahaan terhadap pegawai pada posisi tertentu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

**Topik tugas:**

Perencanaan karier (*career planning*) pegawai antara idealisme perusahaan dan kenyataan.

- d. Orang Indonesia yang bekerja dan tinggal di luar negeri (diaspora Indonesia) banyak yang berpendidikan tinggi dan memiliki kompetensi serta bereputasi hebat bahkan sampai tingkat internasional. Mereka ada pada jalur bisnis, akademis, profesional, pemerintahan, pegawai dalam berbagai bidang keahlian, dsb. Jumlahnya sekitar 8 juta orang yang tersebar diberbagai negara, terutama di negara-negara maju.

**Topik Tugas:**

Keberadaan diaspora Indonesia dan kebutuhan tenaga kerja ahli di Indonesia

3. Topik yang dibahas oleh kelompok hanya boleh ada dua kelompok yang membahas masalah yang sama.
4. Masing-masing kelompok maksimal 5 orang, kecuali jika jumlah anggota kelas tidak bisa tepat dibagi 5 orang perkelompok.
5. Presentasi dilakukan oleh tiap anggota kelompok secara bergantian dan teratur.
6. Selama presentasi, dosen pengampu melakukan pengamatan atau observasi, antara lain berkaitan dengan unsur:
  - a. ketepatan, kedalaman, dan keluasan substansi yang dibahas.

- b. Penguasaan terhadap permasalahan yang dibahas
  - c. Kemampuan melakukan presentasi
  - d. Kemampuan menjawab atau merespon terhadap pertanyaan, sanggahan, tanggapan dan sejenisnya
  - e. Kualitas power point
  - f. Kekompakkan anggota kelompok
  - g. Ketepatan pemanfaatan waktu
  - h. Sistematika dan kualitas makalah
7. Pada akhir sesi presentasi kelompok, dosen pengampu memberi komentar, saran, perbaikan, atau penguatan, dll yang dipandang perlu sebagai *feedback* terhadap masing-masing kelompok.

Pelaksanaan pembagian tugas dan teknis operasional presentasi bersifat fleksibel, dosen pengampu dapat melakukan penyesuaian berdasarkan kebutuhan dengan tetap memperhatikan norma akademik.

### **C. REFERENSI**

Untuk membahas topik permasalahan yang dipilih, mahasiswa diberi kebebasan memilih berbagai referensi berupa buku cetak, buku elektronik, jurnal, majalah, surat kabar, media online, dsb sepanjang mengikuti kaidah akademik. Dosen pengampu dapat juga memberikan tugas bahkan mewajibkan untuk membaca buku tertentu yang diperlukan.

### TOPIK ALTERNATIF 3 UNTUK PERTEMUAN KE 16

#### PEMBAHASAN MASALAH ATAU KASUS PILIHAN

##### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan pembahasan materi pada perkuliahan ini, mahasiswa mampu menganalisis program dan kegiatan pelatihan calon tenaga kerja melalui Program Kartu Prakerja dimasa pandemi Covid-19 dalam perspektif kebutuhan tenaga kerja profesional yang memiliki kompetensi utuh (pengetahuan, skill, dan sikap) yang diperlukan dalam pekerjaan.

##### B. MATERI/KETENTUAN

1. Pendalaman dan perluasan materi perkuliahan perencanaan SDM melalui pemaparan atau presentasi tugas kelompok masing-masing yang telah dipersiapkan sebelumnya.
2. Topik permasalahan/kasus yang harus dibahas secara kelompok sebagaimana telah ditugaskan pada pertemuan perkuliahan sebelumnya, yaitu:
  - a. Upaya meningkatkan kompetensi calon tenaga kerja profesional melalui pelatihan dalam Program Kartu Prakerja di masa pandemic Covid-19 dan dampaknya terhadap peluang kerja.
  - b. Peluang, tantangan, hambatan, dan upaya mengatasinya dalam pelatihan calon tenaga kerja secara daring pada Program Kartu Prakerja (sebuah analisis berdasarkan konsep training).

Dosen pengampu dapat mengangkat topik hangat atau *current issues* yang relevan dengan mata kuliah yang sedang pelajari, sebagai bahan pembahasan dalam tugas kelompok.

3. Topik yang dibahas oleh kelompok hanya boleh ada dua kelompok yang membahas masalah yang sama.
4. Masing-masing kelompok maksimal 5 orang, kecuali jika jumlah anggota kelas tidak bisa tepat dibagi 5 orang perkelompok.
5. Presentasi dilakukan oleh tiap anggota kelompok secara bergantian dan teratur.
6. Selama presentasi, dosen pengampu melakukan pengamatan atau observasi, antara lain berkaitan dengan unsur:
  - a. ketepatan, kedalaman, dan keluasan substansi yang dibahas.
  - b. Penguasaan terhadap permasalahan yang dibahas
  - c. Kemampuan melakukan presentasi

- d. Kemampuan menjawab atau merespon terhadap pertanyaan, sanggahan, tanggapan dan sejenisnya
  - e. Kualitas power point
  - f. Kekompakkan anggota kelompok
  - g. Ketepatan pemanfaatan waktu
  - h. Sistematika dan kualitas makalah
7. Pada akhir sesi presentasi kelompok, dosen pengampu memberi komentar, saran, perbaikan, atau penguatan, dll yang dipandang perlu sebagai feedback terhadap masing-masing kelompok.

Pelaksanaan pembagian tugas dan teknis operasional presentasi bersifat fleksibel, dosen pengampu dapat melakukan penyesuaian berdasarkan kebutuhan dengan tetap memperhatikan norma akademik.

### **C. REFERENSI**

Untuk membahas topik permasalahan yang dipilih, mahasiswa diberi kebebasan memilih berbagai referensi berupa buku cetak, buku elektronik, jurnal, majalah, surat kabar, media online, dsb sepanjang mengikuti kaidah akademik. Dosen pengampu dapat juga memberikan tugas untuk membaca buku tertentu yang diperlukan.

====nz====

### DAFTAR PUSTAKA

- Abell, Derek F, (1993), *Managing with Dual Strategies, Maturing the Present Preempting the Future*. Free Press, New York, USA.
- Amstrong Michael (2003) *How to be an Even Better Manager (Menjadi Manajer Yang Lebih Baik)*, Alih Bahasa oleh: Daniel Wirajay), Binarupa Aksara, Batam.
- Adler, Harry (2004), *Think Like A Leader (Berpikir Seperti Pemimpin)*, Alih Bahasa oleh: Bernard Hidayat. Pustaka Tangga, jakrta
- Burnell Ivan (2021) *Power of Positiive Doing*, Alih bahasa: Johan Japardi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Badriyah, Mila (2017), *Menajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Dweck, Carol S (2019) *Mindset, Mungubah Pola Pikir Untuk Prubahan Besar dalam Hidup*. Penerjemah: Tim Penerjemah Baca, BACA, Jakarta.
- Gaol, L CHR Jimly (2014) *A to Z Human Capital- Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hamali, Arif Yusup (2018:80), *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta.
- HM, Zaenuddin (2018), *Berguru Pada Jack Ma*, Buku Pintar Indonesia, Jakarta
- Imam, Indra dan siswandi (2009), *Aplikasi Manajemen Perusahaan, Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Mira Wacana Media, Jakarta.
- Kirkpatrick, Donald L, (1998), *Evaluating Training Programs*, Berret-Koehler, Inc. San Fransisco, USA.
- Kartajaya, **Himawan** (2019), *Citizen 4.0, Menjejakkan Prinsip-Prinsip Pemasaran Humanis di Era Digital*.Gramedia, Jakarta.
- Kompas, (19 Oktober 2018), Gramedia, Jakarta
- Kompas, (20 Oktober 2019), *Fokus Pada Mutu Pekerja*, Gramedia, Jakarta.
- Kompas, (23 September 2019), *Siapkan Manusia Unggul dari Hulu*, Gramedia, jakrta.
- Kompas, (7 Oktober 2019), *Agar Kita Tidak Digantikan Mesin*, Gramedia Jakarta.
- Kompas, (29 Januari 2020), *Maraknya Pekerjaan Tidak Berguna*, Gramedia, jakarta
- Kompas, 22 Februari 2020:1), *Perekonomian Indonesa, Perlambatan Bisa Berlanjut*, Gramedia Jakarta, 2020
- Kompas, (20 Februari 2020), *SDM Terampil Diutamakan*, Gramedia, Jakarta.

Media Indonesia (19 Februari 2020:2), Jakarta.

Media Indonesia (20 Februari 2020), Jakarta.

Mondy R Wayne (2008), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Alih bahasa: Bayu Airlangga, Erlangga, Jakarta.

Mangkunegara AA Anwar Prabu (2014), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Aditama, Bandung.

Media Indonesia (19 Februari 2020:2), Jakarta.

Media Indonesia (20 Februari 2020), Jakarta.

Maxwell, John C (2001), *The 21 Indispensable Qualities of a Leader (21 Kualitas Kepemimpinan Sejati)*, Alih Bahasa oleh: Arvin Saputra, Interaksara, Batam.

Nurhidayat Despiand (2020), *Daerah Abai Pendidikan, Capaian IPM Rendah*, Media Indonesia, hal 2, tg 19 Februari 2020, Jakarta.

O'Malley, Michael N (2000), *Creating Commitment*, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan. Jakarta

Pella Darmin Ahmad (2010), *Tujuh Langkah Manajemen Kinerja Korporasi*, Penerbit Republika, Jakarta.

Pusdiklatpim Lembaga Administrasi Negara (2012), *Kajian Paradigma, Building Learning Commitment*, Jakarta.

Rachman Eileen dan Shadewi Rizkiana (2020) "*Virtual Workplace*", Kompas, Maret 2020, Gramedia Jakarta

Sydanmaanlakka, Pentti (2002), *An Intelligent Organisation, Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone, UK.

Timpe A Dale (Editor), (2002), *Memimpin Manusia (Managing People)*, Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Scott Beaumont (Kompas 19 Februari 2020), *Kembangkan Cara Berpikir Komputasional*, Gramedia, Jakarta.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, BIP Kelompok Gramedia (2019), Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 *Tentang Aparatur Sipil Negara*, Kemenpan dan Reformasi Birokrasi, Jakarta.

Wibowo (2013), *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

<http://www.rumusstatistik.com.Cara Penghitung Indeks Pembangunan Manusia-Rumus Statistik>. (diunduh tg 20 Februari 2020, pk10.30)

<https://ilmupengethuanumum.com/10-negara-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-didunia> (diunduh tg 24 Februari 2020, pk 9.30 )

<https://irrineayu.wordpress.com/2015/03/22/Rekrutmen-karyawan>. (diunduh tg 5 Maret 2020, pk 11.45)

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/proyeksi-pwc-ekonomi-indonesia>. Diunduh tg 6 Maret 2020, pk 16.45)

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170213180341-78-193246/bipertumbuhan-ekonomi>, Pertumbuhan Ekonomi Jadi Bukti Kualitas SDM Indonesia. Diunduh tg 6 Maret 2020, pk 17.15

<https://news.detik.com/kolom/d-4692939/keniscayaan-daya-saing-sdm>. Diunduh tg 6 Maret 2020 pk 17 30.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_human\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning). Diunduh tgl 9 Maret 2020, pk 15.45)

Schermerborn, Hunt, and Osborn, [http:// www. yourarticlelibrary.com/ career/ career-planning-definition-features- objectives-and-benefits](http://www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits). Diunduh tgl 9 Maret 2020, pk 16,30.

<https://www.brilio.net/creator/5-cara-organisasi-membangun-komitmen-pada-karyawannya-6a7f23.html>, diunduh tg 20 Maret 2020 Pkl 08.00.

<https://kangmasduki.com/2011/04/19/membangun-karyawan-pembelajar>, diunduh tg 21 Maret2020, pk 15.30

<https://id.wikihow.com/Membuat-Rencana-Kontingensi>, diunduh tg 23 Maret 2020, pk 20.30.

Direktorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2015)\_\_\_\_([https://img.akademik.ugm.ac.id/ dokumen/kkni/kkni\\_001 dokumen kkni. pdf](https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kkni.pdf)), diunduh tg 2 April 2020, pk 22.15.

<https://swa.co.id/swa/listed-articles/dino-pati-djalal-mereka-punya-kekuatan-besar-dan-luar-biasa>, diunduh Pkl 6.30 Tg 27 April 2020.

[Tempo.Co](https://tempo.co), Sabtu, 1 Juli 2017, diunduh pk 16.15, tg 29 April 2020.

<https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>, diunduh 27 Mei 2020, pk 20.50.

<https://nasional.tempo.co/read/1343349/kemnaker-diaspora-indonesia-galang-donasi-bagi-pekerja-terdampak-covid-19/full&view=ok>, 17 Mei 2020. Diunduh 30 Mei 2020, pk 17540.

Abduh, Edi M, [https:// www.bantennews.co.id/ Konsep-human-capital](https://www.bantennews.co.id/Konsep-human-capital), diunduh tg 21 juli pk 21.20.

[https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya Human Capital Managemen](https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya_Human_Capital_Managemen)  
t, diunduh tg 21 juli 20 pk 21.10.00.

### RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Program Studi         | : Magister Manajemen (S-2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mata Kuliah/ Kode    | : Perencanaan SDM/MMJ1123                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Prasyarat             | : -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sks                  | : 3 Sks                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Semester              | : III (Tiga)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kurikulum            | : KKNi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Deskripsi Mata Kuliah | : Mata kuliah ini merupakan mata kuliah pilihan program studi magister manajemen peminatan SDM yang membahas tentang Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Strategis Makro Dan Mikro Sdm, Modal Sumber Daya Manusia, Kondisi Penduduk, Teknologi, Dan Lingkungan Perencanaan SDM, Langkah-Langkah Perencanaan SDM, Perencanaan Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Pertumbuhan Ekonomi, Perencanaan Orientasi, Dan Peningkatan Kompetensi Pegawai, Pembahasan Masalah Atau Kasus Pilihan, Membangun Komitmen Dan Loyalitas Karyawan, Perencanaan Kontingensi (Contingency Planning), Perencanaan Karier Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan Kompensasi Dan Kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM), Memahami Diaspora Indonesia Untuk Perencanaan Sdm, Perencanaan Calon Pemimpin, Pembahasan Masalah Atau Kasus Pilihan. | Capaian Pembelajaran | : Setelah menyelesaikan pembahasan mata kuliah ini, mahasiswa mampu menentukan langkah-langkah perencanaan strategis makro SDM dan perencanaan mikro SDM dengan memperhatikan lingkungan perencanaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi, menganalisis perencanaan SDM dalam pertumbuhan ekonomi, merencanakan orientasi dan peningkatan kompetensi pegawai melalui program diklat secara sistematis, merencanakan kompensasi, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai, memberdayakan Diaspora Indonesia melalui perencanaan SDM, dan mampu membuat perencanaan cadangan ( <i>contingency palnning</i> ), serta mampu merencanakan calon pemimpin dengan model <i>talent scouting</i> secara tepat dan cermat berbasis prinsip manusia sebagai modal ( <i>human capital</i> ) dan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNi) secara cermat dan tepat. |
| Penyusun              | : Dr. E. Nurzaman AM, MM, MSi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| <b>PERT. KE</b> | <b>KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN</b>                                                                                                                                                         | <b>BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)</b>                                                            | <b>METODE PEMBELAJARAN</b>               | <b>PENGALAM BELAJAR MAHASISWA</b>          | <b>KRITERIA PENILAIAN</b>                  | <b>BOBOT NILAI</b> |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| <b>(1)</b>      | <b>(2)</b>                                                                                                                                                                                    | <b>(3)</b>                                                                                   | <b>(4)</b>                               | <b>(5)</b>                                 | <b>(6)</b>                                 | <b>(7)</b>         |
| 1.              | Mahasiswa mampu merumuskan konsep dasar perencanaan sumber daya manusia (SDM).                                                                                                                | Konsep dasar perencanaan sumber daya manusia (SDM)                                           | Ekspositori dan tanya jawab              | Menyimak dan bertanya.                     | Kelengkapan jawaban dan kemampuan bertanya | 5 %                |
| 2.              | Mahasiswa mampu membedakan perencanaan strategis secara makro dan mikro, serta menentukan langkah-langkah pokok perencanaan SDM berdasarkan prinsip <i>human capital</i> dan KKNl.            | Perencanaan strategis secara makro dan mikro, serta langkah-langkah pokok perencanaan SDM.   | Ekspositori, tanya-jawab, dan penugasan  | Menyimak, bertanya, dan mengerjakan tugas. | Ketepatan substansi pelaksanaan tugas.     | 7 %                |
| 3.              | Mahasiswa dapat mengartikulasikan makna human capital dalam perusahaan atau organisasi dan mampu mengidentifikasi unsur-unsur modal manusia serta dapat menggunakannya dalam perencanaan SDM. | Makna human capital dan unsur-unsur modal manusia dalam perusahaan atau organisasi.          | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi    | Menyimak, bertanya dan berdiskusi.         | Ketepatan berargumentasi dalam bediskusi   | 7%                 |
| 4.              | Mahasiswa dapat menjelaskan posisi kondisi penduduk Indonesia di dunia, peran teknologi, dan lingkungan perencanaan SDM.                                                                      | Posisi kondisi penduduk Indonesia di dunia, peran teknologi, dan lingkungan perencanaan SDM. | Ekspositori, tanya – jawab, dan diskusi. | Menyimak, bertanya dan berdiskusi.         | Ketepatan berargumentasi dalam bediskusi   | 7%                 |

| <b>PERT. KE</b> | <b>KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN</b>                                                                                                                                                                                     | <b>BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)</b>                                                                                                                  | <b>METODE PEMBELAJARAN</b>             | <b>PENGALAM BELAJAR MAHASISWA</b>          | <b>KRITERIA PENILAIAN</b>                 | <b>BOBOT NILAI</b> |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| 5.              | Mahasiswa dapat mengoperasionalkan Langkah - langkah perencanaan SDM untuk sebuah perusahaan dan mampu menghitung perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk suatu divisi tertentu berdasarkan data hasil analisis pekerjaan. | Langkah -langkah perencanaan SDM untuk sebuah perusahaan berdasarkan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan data hasil analisis pekerjaan.             | Ekspositori dan kerja kelompok         | Menyimak dan kerja kelompok.               | Ketepatan substansi hasil kerja kelompok. | 7 %                |
| 6.              | Mahasiswa mampu merencanakan rekrutmen tenaga kerja, mengidentifikasi langkah-langkah rekrutmen dengan benar, baik bagi tenaga kerja di perusahaan maupun di organisasi publik.                                           | Langkah-langkah perencanaan rekrutmen tenaga kerja baik bagi tenaga kerja di perusahaan maupun di organisasi publik                                | Ekspositor, tanya-jawab, dan penugasan | Menyimak, bertanya, dan mengerjakan tugas. | Ketepatan substansi pelaksanaan tugas.    | 7%                 |
| 7.              | Mahasiswa mampu mengidentifikasi kebutuhan SDM, dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan memanfaatkan sumber daya secara legal, bertanggung jawab, dan bijaksana                                                     | Kebutuhan SDM, peluang dan tantangan tenaga kerja dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan memanfaatkan sumber daya secara legal, bertanggung | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi  | Menyimak, bertanya dan berdiskusi.         | Ketepatan berargumentasi dalam bediskusi  | 7%                 |

| PERT. KE   | KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN                                                                                                                                                                                                  | BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)                                                                                                                                                                           | METODE PEMBELAJARAN                                    | PENGALAM BELAJAR MAHASISWA                                           | KRITERIA PENILAIAN                                                                 | BOBOT NILAI |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|            |                                                                                                                                                                                                                                 | jawab, dan bijaksana.                                                                                                                                                                                |                                                        |                                                                      |                                                                                    |             |
| <b>UTS</b> |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                                                                      |                                                                                    |             |
| 8.         | Mahasiswa mampu mendeskripsikan langkah-langkah perencanaan orientasi dan peningkatan kompetensi bagi pegawai secara tepat berdasarkan model pelatihan dalam jabatan ( <i>inservice training</i> ) dengan pendekatan andragogi. | Langkah-langkah perencanaan masa orientasi dan peningkatan kompetensi bagi pegawai secara tepat berdasarkan model pelatihan dalam jabatan ( <i>inservice training</i> ) dengan pendekatan andragogi. | Ekspositori, tanya – jawab, dan diskusi.               | Menyimak, bertanya dan berdiskusi.                                   | Ketepatan berargumentasi dalam berdiskusi.                                         | 7%          |
| 9.         | Mahasiswa mampu menganalisis pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia berdasarkan prediksi beberapa lembaga terpercaya terhadap tenaga kerja Indonesia, baik sektor formal maupun nonformal dan upaya mengunggulangnya.           | Membahas kasus/topik khusus melalui analisis tentang pengaruh pertumbuhan ekonomi Indonesia berdasarkan prediksi beberapa lembaga terpercaya terhadap tenaga                                         | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan secara kelompok | Menyimak, bertanya dan melaksanakan presentasi hasil kerja kelompok. | Ketepatan memberi jawaban dan laporan/presentasi hasil pelaksanaan tugas kelompok. | 7%          |

| PERT. KE | KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)                                                                                                                                                                                             | METODE PEMBELAJARAN                                     | PENGALAM BELAJAR MAHASISWA                                 | KRITERIA PENILAIAN                                                      | BOBOT NILAI |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | kerja Indonesia, baik sektor formal maupun nonformal dan upaya menanggulangnya                                                                                                                                         |                                                         |                                                            |                                                                         |             |
| 10.      | Mahasiswa mampu menjelaskan makna komitmen karyawan untuk kepentingan perusahaan, mengidentifikasi langkah-langkah proses membangun komitmen karyawan, memahami indikator menurunnya loyalitas karyawan, dan mampu menjelaskan mengapa perusahaan perlu merencanakan dan melaksanakan program penguatan komitmen dan loyalitas karyawan. | Komitmen karyawan untuk kepentingan perusahaan, langkah-langkah membangun komitmen karyawan, indikator menurunnya loyalitas karyawan, merencanakan dan melaksanakan program penguatan komitmen dan loyalitas karyawan. | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi.                  | Menyimak, bertanya dan berdiskusi                          | Ketepatan berargumentasi dalam berdiskusi.                              | 7%          |
| 11.      | Mahasiswa mampu membedakan antara perencanaan utama dengan perencanaan kontingensi ( <i>contingency planning</i> ), mengidentifikasi penyebab perlu melaksanakan perencanaan kontingensi, dan mengidentifikasi                                                                                                                           | Perbedaan perencanaan utama dengan perencanaan kontingensi ( <i>contingency planning</i> ), penyebab                                                                                                                   | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan secara kelompok. | Menyimak, bertanya dan melaksanakan tugas secara kelompok. | Ketepatan memberi jawaban dan laporan hasil pelaksanaan tugas kelompok. | 7%          |

| <b>PERT. KE</b> | <b>KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)</b>                                                                                                                                                                                  | <b>METODE PEMBELAJARAN</b>            | <b>PENGALAM BELAJAR MAHASISWA</b> | <b>KRITERIA PENILAIAN</b>                  | <b>BOBOT NILAI</b> |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|
|                 | keunggulan dan kelemahan pelaksanaan bekerja dari rumah (work from home) dalam keadaan darurat (force majeure), serta mengidentifikasi keuntungan yang diperoleh dalam melaksanakan rencana kontingensi.                                                                                                                    | b perlu perencanaan kontingensi, keunggulan dan kelemahan pelaksanaan bekerja dari rumah (work from home) dalam keadaan darurat (force majeure), keuntungan yang diperoleh dalam melaksanakan rencana kontingensi. |                                       |                                   |                                            |                    |
| 12.             | Mahasiswa mampu menjelaskan mengapa perlu ada perencanaan karier, mengidentifikasi langkah-langkah pengembangan karier, mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi pencapaian karier, dan membedakan jenjang kualifikasi dan penyetaraan berdasarkan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) secara cermat dan tepat. | Latar belakang perencanaan karier, langkah-langkah pengembangan karier, faktor yang mempengaruhi pencapaian karier, perbedaan jenjang kualifikasi dan penyetaraan                                                  | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi | Menyimak, bertanya dan berdiskusi | Ketepatan berargumentasi dalam berdiskusi. | 7%                 |

| <b>PERT. KE</b> | <b>KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN</b>                                                                                                                                                                                                                              | <b>BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)</b>                                                                                                                                                                           | <b>METODE PEMBELAJARAN</b>                              | <b>PENGALAM BELAJAR MAHASISWA</b>                          | <b>KRITERIA PENILAIAN</b>                                               | <b>BOBOT NILAI</b> |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    | berdasarkan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI).                                                                                                                                                 |                                                         |                                                            |                                                                         |                    |
| 13.             | Mahasiswa mampu menganalisis hakikat dan makna kompensasi, tujuan kompensasi, faktor-faktor yang mempengaruhi konvensai, dan membedakan teori-teori tentang dasar sistem penentuan kompensasi dan mengidentifikasi serta membedakan bentuk kesejahteraan karyawan. | Hakikat dan makna kompensasi, tujuan kompensasi, faktor-faktor yang mempengaruhi konvensai, perbedaan teori-teori tentang dasar sistem penentuan kompensasi dan perbembedaan bentuk kesejahteraan karyawan. | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan secara kelompok. | Menyimak, bertanya dan melaksanakan tugas secara kelompok. | Ketepatan memberi jawaban dan laporan hasil pelaksanaan tugas kelompok. | 7%                 |
| 14.             | Mahasiwa dapat mengartikulasikan makna dan sejarah Diaspora Indonesia, mengidentifiaksi manfaat Diaspora Indonesia, serta dapat membuat pola perencanaan SDM dalam pemanfaatan dispora Indonesia untuk kepentingan organisasi atau korporasi.                      | Makna dan sejarah Diaspora Indonesia, manfaat Diaspora Indonesia, serta pola perencanaan SDM dalam pemanfaatan                                                                                              | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi.                  | Menyimak, bertanya dan berdiskusi                          | Ketepatan berargumentas i dalam bediskusi.                              | 7%                 |

| PERT. KE | KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)                                                                                       | METODE PEMBELAJARAN                                    | PENGALAM BELAJAR MAHASISWA                                            | KRITERIA PENILAIAN                                                 | BOBOT NILAI |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | diaspora Indonesia untuk kepentingan organisasi atau korporasi.                                                  |                                                        |                                                                       |                                                                    |             |
| 15.      | Mahasiswa mampu menganalisis sejauh mana pentingnya perencanaan calon pemimpin dan mampu mengidentifikasi langkah-langkah membuat perencanaan calon pemimpin secara tepat.                                                                                                                                                                                                                     | Pentingnya perencanaan calon pemimpin dan langkah-langkah membuat perencanaan calon pemimpin secara tepat        | Ekspositori, tanya-jawab, dan diskusi.                 | Menyimak, bertanya dan berdiskusi                                     | Kualitas pertanyaan dan ketepatan berargumentasi dalam berdiskusi. | 7%          |
| 16.      | <p><b><i>(Pada pertemuan ke 16, disedian 3 alternatif topik tugas kelompok. Dosen dan mahasiswa dapat memilih topik mana yang mau dibahas)</i></b></p> <p>Mahasiswa mampu mengidentifikasi alternatif solusi pemecahan masalah perencanaan sumber daya manusia (SDM) di tingkat makro dan mikro sesuai dengan tema masalah yang dibahas, berdasarkan fakta, data, informasi, dan regulasi.</p> | Alternatif solusi pemecahan masalah perencanaan sumber daya manusia (SDM) di tingkat makro dan mikro berdasarkan | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan secara kelompok | Menyimak, bertanya dan melaksanakan tugas/presentasi secara kelompok. | Kualitas laporan dan prestasi hasil pelaksanaan tugas kelompok.    | 7%          |

| PERT. KE | KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | METODE PEMBELAJARAN                                    | PENGALAM BELAJAR MAHASISWA                                            | KRITERIA PENILAIAN                                                | BOBOT NILAI |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| 16.      | Mahasiswa mampu menganalisis data komposisi struktur tenaga kerja Indonesia berdasarkan tingkat pendidikan dan membuat rencana solusi meningkatkan kompetensinya dengan tepat berdasarkan acuan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) melalui diskusi kelompok, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dunia usaha atau dunia industri dan maparkan hasilnya dalam kelas. | fakta, data, informasi, dan regulasi.<br><br>Analisis data komposisi struktur tenaga kerja Indonesia berdasarkan tingkat pendidikan dan rencana solusi meningkatkan kompetensinya dengan tepat berdasarkan acuan kerangka kualifikasi nasional Indonesia (KKNI) sehingga memenuhi kebutuhan dunia usaha atau dunia industry. | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan secara kelompok | Menyimak, bertanya dan melaksanakan tugas/presenatsi secara kelompok. | Kualitas laporan dan presentasi hasil pelaksanaan tugas kelompok. |             |
| 16.      | Mahasiswa mampu menganalisis program dan kegiatan pelatihan calon tenaga kerja melalui Program Kartu Prakerja dimasa pandemi Covid-19 dalam perspektif                                                                                                                                                                                                                        | Aanalisis program dan kegiatan pelatihan calon tenaga kerja melalui Program                                                                                                                                                                                                                                                  | Ekspositori, tanya-jawab dan penugasan                 | Menyimak, bertanya dan melaksanakan tugas/presenatsi                  | Kualitas laporan dan prentasi hasil pelaksanaan                   |             |

| <b>PERT. KE</b> | <b>KEMAMPUAN AKHR YANG DIHARAPKAN</b>                                                                                                                                  | <b>BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)</b>                                                                                                                                                         | <b>METODE PEMBELAJARAN</b> | <b>PENGALAM BELAJAR MAHASISWA</b> | <b>KRITERIA PENILAIAN</b> | <b>BOBOT NILAI</b> |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|
|                 | kebutuhan tenaga kerja profesional yang memiliki kompetensi utuh (pengetahuan, skill, dan sikap) yang diperlukan dalam pekerjaan. (atau isu hangat lain yang relevan). | Kartu Prakerja dimasa pandemi Covid-19 dalam perspektif kebutuhan tenaga kerja profesional yang memiliki kompetensi utuh (pengetahuan, skill, dan sikap) yang diperlukan dalam pekerjaan. | secara kelompok            | secara kelompok.                  | tugas kelompok.           |                    |
| <b>UAS</b>      |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |                            |                                   |                           |                    |

## REFERENSI:

- Abell, Derek F, (1993), *Managing with Dual Strategies, Maturing the Present Preempting the Future*. Free Press, New York, USA.
- Amstrong Michael (2003) *How to be an Even Better Manager (Menjadi Manajer Yang Lebih Baik)*, Alih Bahasa oleh: Daniel Wirajay), Binarupa Aksara, Batam.
- Adler, Harry (2004), *Think Like A Leader (Berpikir Seperti Pemimpin)*, Alih Bahasa oleh: Bernard Hidayat. Pustaka Tangga, jakrta
- Burnell Ivan (2021) *Power of Positiive Doing*, Alih bahasa: Johan Japardi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Badriyah, Mila (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Dweck, Carol S (2019) *Mindset, Mungubah Pola Pikir Untuk Prubahan Besar dalam Hidup*. Penerjemah: Tim Penerjemah Baca, BACA, Jakarta.
- Gaol, L CHR Jimly (2014) *A to Z Human Capital- Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, jakarta.

- Hasibuan, H. Malayu S.P (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hamali, Arif Yusup (2018:80), *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta.
- HM, Zaenuddin (2018), *Berguru Pada Jack Ma*, Buku Pintar Indonesia, Jakarta
- Imam, Indra dan siswandi (2009), *Aplikasi Manajemen Perusahaan, Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Mira Wacana Media, Jakarta.
- Kirkpatrick, Donald L, (1998), *Evaluating Training Programs*, Berret-Koehler, Inc. San Fransisco, USA.
- Kartajaya, Himawan (2019), *Citizen 4.0, Menjejakkan Prinsip-Prinsip Pemasaran Humanis di Era Digital*.Gramedia, Jakarta.
- Kompas, (19 Oktober 2018), Gramedia, Jakarta
- Kompas, (20 Oktober 2019), *Fokus Pada Mutu Pekerja*, Gramedia, Jakarta.
- Kompas, (23 September 2019), *Siapkan Manusia Unggul dari Hulu*, Gramedia, jakrta.
- Kompas, (7 Oktober 2019), *Agar Kita Tidak Digantikan Mesin*, Gramedia Jakarta.
- Kompas, (29 Januari 2020), *Maraknya Pekerjaan Tidak Berguna*, Gramedia, jakarta
- Kompas, 22 Februari 2020:1), *Perekonomian Indonesia, Perlambatan Bisa Berlanjut*, Gramedia Jakarta, 2020
- Kompas, (20 Februari 2020), *SDM Terampil Diutamakan*, Gramedia, Jakarta.
- Media Indonesiaa (19 Februari 2020:2), jakarta.
- Media Indonesia (20 Februari 2020), jakarta.
- Mondy R Wayne (2008), *Human Resource Manaagement (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Alih bahasa: Bayu Airlangga, Erlangga, jakarta.
- Mangkunegara AA Anwar Prabu (2014), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Mansusia*, Aditama, Bandung.
- Media Indonesiaa (19 Februari 2020:2), jakarta.
- Media Indonesia (20 Februari 2020), jakarta.
- Maxwell, John C (2001), *The 21 Indispensable Qualities of a Leader (21 Kualitas Kepemimpinan Sejati)*, Alih Bahasa oleh: Arvin Saputra, Interaksara, Batam.
- Nurhidayat Despian (2020), *Daerah Abai Pendidikan, Capaian IPM Rendah*, Media Indonesia, hal 2, tg 19 Februarin2020, Jakarta.
- O'Malley, Michael N (2000), *Creating Commitment*, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan. Jakarta

Pella Darmin Ahmad (2010), *Tujuh Langkah Manajemen Kinerja Korporasi*, Penerbit Republika, Jakarta.

Pusdiklatpim Lembaga Asministrasi Negera (2012), *Kajian Paradigma*, Building Learning Commitment), Jakarta.

Rachman Eileen dan Shadewi Rizkiana (2020) “*Virtual Workplace*”, Kompas, Maret 2020, Gramedia Jakrta

Sydanmaanlakka, Pentti (2002), *An Intelligent Organisation, Integrating Performance, Competence and Knowledge Mangement*. Capstone, UK.

Timpe A Dale (Editor), (2002), *Memimpin Manusia (Managing People)*, Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Scott Beaumont (Kompas 19 Februari 2020), *Kembangkan Cara Berpikir Komputasional*, Gramedia, Jakarta.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, BIP Kelompok Gramedia (2019), Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Kemenpan dan Reformasi Birokrasi, Jakarta.

Wibowo (2013), *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

#### INTERNET:

<http://www.rumusstatistik.com>. Cara Penghitung Indeks Pembangunan Manusia-Rumus Statistik. (diunduh tg 20 Februari 2020, pkl 10.30)

<https://ilmupengethuanumum.com/10-negara-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-didunia> (diunduh tg 24 Februari 2020, pkl 9.30 )

<https://irrineayu.wordpress.com/2015/03/22/Rekrutmen-karyawan>. (diunduh tg 5 Maret 2020, pkl 11.45)

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/proyeksi-pwc-ekonomi-indonesia>. Diunduh tg 6 Maret 2020, pkl 16.45)

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170213180341-78-193246/> bipertumbuhan – ekonomi, Pertumbuhan Ekonomi Jadi Bukti Kualitas SDM Indonesia. Diunduh tg 6 Maret 2020, pkl 17.15

<https://news.detik.com/kolom/d-4692939/keniscayaan-daya-saing-sdm>. Diunduh tg 6 Maret 2020 pk 17 30.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_human\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_human_resource_planning). Diunduh tgl 9 Maret 2020, pkl 15.45)

Schermerborn, Hunt, and Osborn, <http://www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits>.

Diunduh tgl 9 Maret 2020, pkl 16,30.

<https://www.brilio.net/creator/5-cara-organisasi-membangun-komitmen-pada-karyawannya-6a7f23.html>, diunduh tg 20 Maret 2020 Pkl 08.00.

<https://kangmasduki.com/2011/04/19/membangun-karyawan-pembelajar>, diunduh tg 21 Maret2020, pkl 15.30

<https://id.wikihow.com/Membuat-Rencana-Kontingensi>, diunduh tg 23 Maret 2020, pkl 20.30.

Direktorat Jendral Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2015) ([https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni\\_001\\_dokumen\\_kkni.pdf](https://img.akademik.ugm.ac.id/dokumen/kkni/kkni_001_dokumen_kkni.pdf)), diunduh tg 2 April 2020, pkl 22.15.

<https://swa.co.id/swa/listed-articles/dino-pati-djalal-mereka-punya-kekuatan-besar-dan-luar-biasa>, diunduh Pkl 6.30 Tg 27 April 2020.

Tempo.Co, Sabtu, 1 Juli 2017, diunduh pkl 16.15, tg 29 April 2020.

<https://tirto.id/para-diaspora-menopang-ekonomi-indonesia-bXPb>, diunduh 27 Mei 2020, pk 20.50.

<https://nasional.tempo.co/read/1343349/kemnaker-diaspora-indonesia-galang-donasi-bagi-pekerja-terdampak-covid-19/full&view=ok>, 17 Mei 2020. Diunduh 30 Mei 2020, pk 17.50.

Abduh, Edi M, <https://www.bantennews.co.id/> Konsep-human-capital, diunduh tg 21 juli pk 21.20.

[https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya\\_Human\\_Capital\\_Management](https://www.finansialku.com/modalmanusia/#Pentingnya_Human_Capital_Management), diunduh tg 21 juli 20 pk 21.10.00.

Tangerang Selatan, Agustus 2020

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen (S-2)

Ketua Tim Penyusun

Dr. Ir. H. Sarwani, MM  
NIDN : 0406066003

Dr. E. Nurzaman AM, MM, MSi.  
NIDK: 8811520016