

Manpower Planning

Oleh:

Dr. Aris Hutapea, M.Si

Abstract

In term of human resource management, there are two dilemmatic problems coming together. In one hand, in line with the progress of organization the more developing and complicated tasks and responsibilities of human resource, and the increasing demands on quality and quantity, cause the additional workload. On the other hand, the decreasing skills, knowledge, and motivation, which can be caused by the weakening memory, work boredom, age and other biological factors, may cause the decreasing work capacity. Undoubtedly, these two factors create a gap. Therefore, manpower planning should be carried out, covering with such strategies as empowering the competent workforce, giving them opportunities to choose the appropriate jobs, helping them to optimize their energy, building self-confidence, sending them to education and training programs, stimulating their work imagination, awakening their work creativity and innovation, and implementing proper rotation and promotion.

A. Pendahuluan

Permasalahan Sumber Daya Manusia *Manpower Planning* berada *fenomenatik* dan *problematic*, tidak pernah tuntas dan tidak pula berada pasti menjadikannya susah diukur. Rekrutmen yang telah dilakukan yang tentunya didasarkan pada berbagai persyaratan dan ketentuan ketat sekalipun ternyata kompetensi pegawai/karyawan kurang sesuai dengan kompetensi kerja secara kualitatif maupun kuantitatif. Demikian juga halnya dimana pegawai/karyawan telah ditempatkan dalam jabatan dan pekerjaan ternyata ada kesenjangan dimana di satu sisi pekerjaan berkembang dan tuntutan kebutuhan semakin tinggi sedangkan di sisi lain kemampuan pegawai/karyawan tetap atau malah semakin menciut sehingga memperlebar kesenjangan yang akhirnya tentunya sangat berpengaruh pada efektivitas dan produktivitas yang diharapkan; selain dari pada itu pegawai/karyawan juga tidak mampu melakukan inovasi, kreasi dan pengembangan tugasnya.

Pegawai/karyawan sebagai manusia individu sekaligus sebagai makhluk sosial memang unik adanya (Udai Pareek, 1998) dan tidak pernah konstan. Kemarin dia komit dengan jabatan dan pekerjaannya tetapi hari ini tidak, sebelumnya pegawai/karyawan diklaim sebagai kekuatan organisasi tetapi sekarang malah menjadi beban dan ancaman dengan berbagai ulah, sikap dan perilakunya. Secara fisik dia sehat untuk diproyeksikan melakukan suatu aktivitas, tetapi kenyataannya tidak sebagaimana yang diharapkan dimana aspek psikologisnya juga sangat mempengaruhi eksistensi dan manpower-nya.

Melakukan kajian akan manpower terkadang menjadi rancu dengan expose para nara sumber secara lisan maupun tulisan, dimana pengertian manpower dengan Sumber Daya Manusia menjadi kurang jelas. Hal itu perlu dibedakan dengan titik berat konsentrasi pembahasannya, manakala Sumber Daya Manusia sebagai aspek tenaga kerja maka pembahasannya tentunya pada rekrutmen dan penempatan dalam jabatan dan pekerjaan; sedangkan istilah *manpower* lebih menitik beratkan pembahasan pada aspek kekuatan (*power*) yang ada pada setiap pegawai/karyawan untuk mampu melaksanakan

tugasnya, mampu melakukan kreasi dan inovasi mengembangkan pekerjaannya, sedikitnya untuk mengimbangi pertumbuhan, perkembangan, globalisasi dan tuntutan tugas pelayanan dan produktivitas organisasi.

Dengan itulah konsentrasi pembahasan *manpower planning* dititikberatkan pada bagaimana upaya sedemikian rupa (menumbuhkan) sehingga para pegawai/karyawan semakin memiliki *power* kemampuan melaksanakan pekerjaan serta mengembangkannya dengan inovasi dan kreativitas, menumbuhkan *traits individuals* saalah satu hal yang tidak terpisahkan dari pemberdayaan *empowering* dan rekrutmen. Pembahasan *manpower*, SDM dan pemberdayaan secara praktik saling berada di dalam, oleh karena itu membahas manajemen SDM berarti membahas *manpower* dan pemberdayaan dan sebaliknya.

Pengertian

Manpower adalah merupakan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai/karyawan perpaduan dari daya pikir dan daya fisik. Daya pikir adalah kecerdasan dan kecakapan yang dimiliki seseorang pegawai/karyawan sebagai tolok ukurnya adalah *Intelligence Quotient (IQ)* berasal dari pembawaan yang dikembangkan dari hasil belajar dan pelatihan. Tingkat IQ 79 kebawah diindikasikan sebagai kecerdasan kurang, 80 sd 119 tingkat kecerdasan sedang dan 120 keatas tingkat kecerdasan tinggi yang juga disebut jenius (Leavitt, 1978).

Kecerdasan dan kecakapan individu diimplementasikan untuk menciptakan ide-ide, inovasi, kreasi dan sistem kerja. Setiap karyawan tidak cukup hanya memiliki IQ melainkan memerlukan kemampuan untuk mengendalikan emosi menghadapi pekerjaan, bersosialisasi dengan teman sekerja serta masyarakat dan mampu membentuk komitmen dengan pimpinan, bawahan maupun sederajat horizontal untuk itu diperlukan EQ. Apabila IQ di dukung EQ maka realisasi ide dan pendapat-pendapatnya akan disambut baik teman sekerja dan masyarakat dimana dia berinteraksi.

D.Yung membedakan manusia menjadi tiga golongan menurut arah perhatiannya:

1. Tipe *introverse*, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri, disebut *introvert* dengan ciri: egoistis, memiliki prinsip teguh, senang menyendiri, pendiam, kurang bergaul, mendahulukan kepentingan pribadinya dari pada yang lain.
2. Tipe *extroverse*, jika perhatiannya lebih dikonsentrasikan ke sekelilingnya disebut *entrovert* dengan ciri: berhati terbuka, gembira, ramah tamah dalam pergaulan, sosial dan menempatkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi.
3. Tipe *ambioverse*, adalah orang-orang yang berada di antara *extrovert* dan *introvert*, juga disebut *ambivalen*.

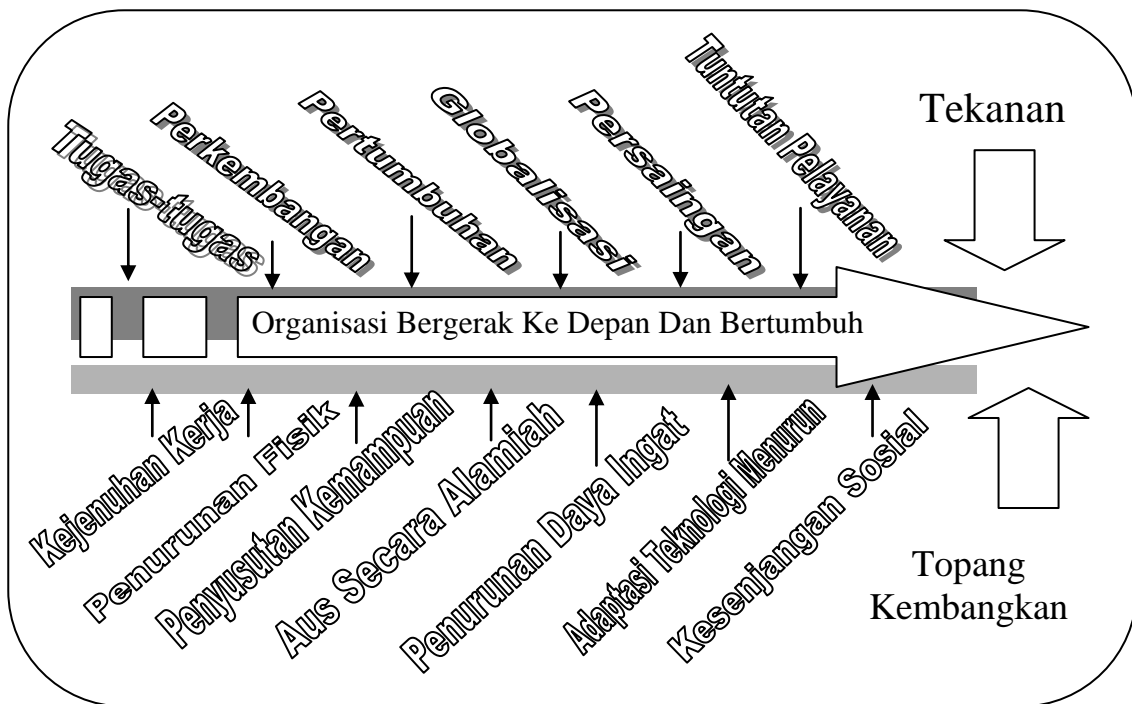
Demikian juga Douglas MC Gregor membedakan manusia dengan asumsi Teori X dan Teori Y, sedangkan Sutermeister (1974: 16) mengemukakan, setiap orang ingin memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, ingin berprestasi, ingin sukses, ingin memiliki kompetensi, independensi, penghargaan pada diri sendiri, menghargai orang lain, ingin status, ingin kekuasaan dan ingin memiliki kesadaran individu maupun sosial.

Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Problematik

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang bersifat terus-menerus, mengapa tidak?, keadaan dan situasi selalu berubah oleh perkembangan, pertumbuhan, globalisasi dan tuntutan kebutuhan individual maupun tuntutan pelayanan dan produktivitas kerja. Oleh karena itu perencanaan sumber daya manusia

manpower planning dilakukan terus-menerus sebagaimana digambarkan dalam kondisi dua kutub dan siklus berikut ini.

Keadaan Organisasi Berada Pada Dua Kutub



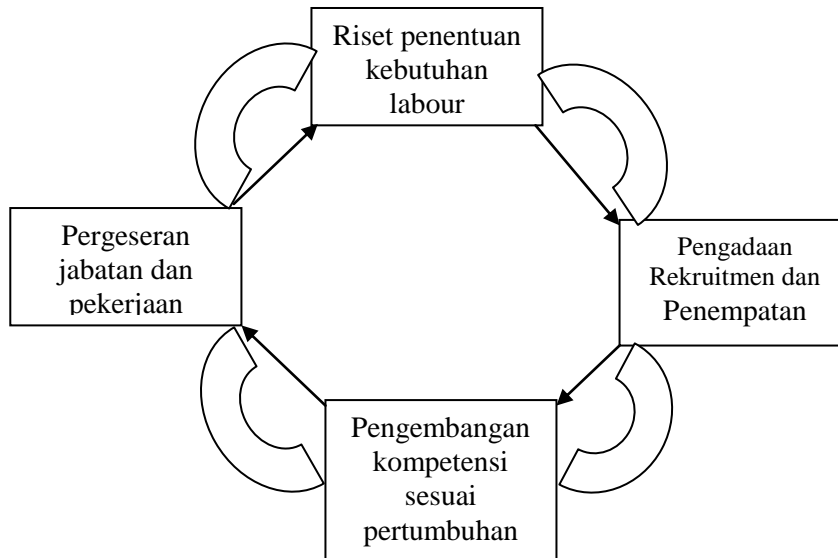
Di satu kutub, organisasi ditekan oleh pertumbuhan, perkembangan, globalisasi, persaingan, tuntutan pelayanan dan produktivitas dan semakin kompleksnya tugas-tugas

Di kutub lain, terjadi penyusutan kemampuan pegawai/karyawan, penurunan fisik, secara alamiah energi menurun, penurunan daya ingat, terkalahkan tehnologi baru atau tidak mampu beradaptasi dengan teknologi, kesenjangan sosial dan kejenuhan kerja mengakibatkan *manpower* berkurang.

Sedikitnya, pembinaan pegawai/karyawan, mempertahankan pegawai/karyawan, peningkatan pengetahuan keterampilan dan kemampuan, relokasi pegawai/karyawan bahkan penggantian pegawai/karyawan dapat mengimbangi tekanan eksternal tersebut; setidaknya organisasi bertahan hidup berarti pula pegawai/karyawan bertahan dalam organisasi .

Sedapatnya pertumbuhan kompetensi pegawai/karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, mentalitas dan *attitude* dapat mengendalikan dan menangkal lingkungan yang bersifat fluktuatif dan mengatasi tekanan-tekanan eksternal tersebut; sehingga organisasi dapat bergerak maju dan berkembang yang berarti pula pegawai/karyawan berkembang.

2. Manpower Planning Dalam Siklus



- a. Organisasi perusahaan didirikan, selanjutnya dilakukan riset kebutuhan pegawai secara kuantitatif dan kualitatif dalam berbagai jenis dan bidang spesialisasi-spesialisasi keahlian dan keterampilan
 - b. Tahap berikutnya dilakukan proses rekrutmen sesuai dengan berbagai kriteria yang ditetapkan untuk mengerjakan satu pekerjaan tertentu, selanjutnya dilakukan penempatan dalam jabatan dan pekerjaan.
 - c. Kenyataan, ada kesenjangan kompetensi dan sekaligus bagaimana upaya mempersiapkan pegawai/karyawan mengemban tugas baru maka dilakukan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan
 - d. Tahap berikutnya dilakukan relokasi pegawai/karyawan melalui pergeseran dan pemindahan pada jabatan dan pekerjaan yang tepat
 - e. Perkembangan dan pertumbuhan serta tantangan tuntutan kebutuhan pelayanan dan produktivitas dilakukan riset kebutuhan pegawai/karyawan masa datang.
 - f. Demikian seterusnya berlangsung terus-menerus.
3. Kiat-kiat Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Empat kegiatan perencanaan sumber daya manusia (Amstrong, 1990: 134) adalah:

- 1) *Perkiraan kebutuhan*: memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia masa datang dengan merujuk kepada rencana strategis organisasi dan perkiraan tingkat kegiatan masa datang. Kebutuhan ini diungkapkan dalam bentuk jumlah orang, keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan. Setiap perubahan campuran keterampilan atau kebutuhan terhadap keahlian baru akibat perubahan teknologi atau perubahan-perubahan lain yang disatukan dalam perencanaan strategis harus dinilai, agar dapat dibuat rencana penerimaan pegawai/karyawan baru, pelatihan, pelatihan ulang, serta pengembangan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi.
- 2) *Perkiraan suplai*: memperkirakan suplai orang dari dalam dan luar organisasi berdasarkan analisis.

- 3) *Menentukan kebutuhan sumber daya manusia*: menganalisis perkiraan kebutuhan dan suplai untuk mengenali kebutuhan atau kelebihan sumber daya dimasa datang
- 4) *Perencanaan tindakan*: menyiapkan dan melaksanakan rencana untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia atau untuk mengatasi kelebihan sumber daya.

B. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia (Manpower Planning)

Strategi perencanaan Sumber Daya Manusia adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan oleh manajemen bersama para pegawai/karyawan untuk memastikan bahwa *orang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat* sehingga menjadi power untuk mencapai tujuan organisasi. Manzini yang dikutip Tinjung Desi Nuirsanti (2002: 53) strategi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan tunggal. Pertama, *strategic planning*, bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam arena persaingan. Kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demind* terhadap SDM. Ketiga, *human resources planning*, untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang. Berikut ini diangkat beberapa strategi manpower planning:

1. Memberikan kemandirian dan otonomi

Didasari pemikiran Sutermeister (1976:16) yang mengatakan bahwa sebenarnya setiap orang memiliki keinginan: ingin sukses, ingin berprestasi, pada dasarnya pegawai itu ingin melaksanakan dan mengembangkan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tetapi untuk karyawan mampu mengerjakan dan mengembangkan tugasnya serta mengambil keputusan tentunya kepadanya perlu diberikan wewenang (Taylor: 2002: 1) sebagai seperangkat alat untuk mengerjakan pekerjaan sehingga ia memiliki otoritas. Dengan seperangkat alat tersebut pegawai dapat bebas dan leluasa menggali dan memanfaatkan potensi dan energinya untuk melaksanakan dan mengembangkan tugasnya (*manpower*).

2. Memberikan kesempatan memilih kerja.

Kualifikasi dan spesifikasi yang ada pada seseorang pegawaitertentu bukan merupakan suatu jaminan untuk sukses bekerja dalam semua situasi dan kondisi. Terkadang dirinya kurang cocok karakteristik pekerjaannya. Hal itu dapat dialami oleh beberapa pegawai, oleh karena itu untuk dipertimbangkan diberikan peluang untuk melakukan perputaran kerja, maka terbuka kesempatan kerja, diberikan kesempatan untuk memilih pekerjaan yang cocok bagi dirinya, maka terbuka pula kesempatan bagi pegawai/karyawan tersebut untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya untuk meraih sukses. Hal serupa juga dikemukakan oleh Simamora (2001: 784-787), "perputaran kerja sebagai suatu jalur baru pengembangan dan promosi sebagai jenjang jabatan/kerja" (*manpower*).

3. Membantu pegawai menyalurkan energinya.

Suatu kenyataan, semakin banyak pegawai maka semakin beragam pula karakteristik keberadaannya yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, wawasan, bakat, tingkat ketanggapan, tingkat emosionalnya, tingkat kebutuhan egoistisnya, kecerdasan, motivasi kerja bahkan persaingan sekalipun. Sejalan dengan itu Jack Welch (Belasco, 1991: 5) pada dasarnya mengatakan, pimpinan memang menyadari dan meyakini bahwa terjadi persaingan dalam organisasi, apalagi dengan dihargakannya setiap prestasi dan kreativitasnya. Daya saing ini akan semakin kuat manakala pimpinan semakin memahami dan mengakui apa yang mereka pikirkan dan

lakukan. Dampak paling besar dari persaingan, semakin kaya akan wawasan, pengetahuan, keterampilan dan hal-hal baru, karena persaingan selalu dibarengi dengan saling mengasah kemampuan untuk tampil lebih baik, berupaya untuk mengembangkan diri; dengan demikian berarti semakin tinggi kualitas dan profesionalisme para pegawai pelaksana tersebut.

4. Yakinkan mereka melakukannya bagi diri sendiri (Bruce, 2003)

Pada dasarnya seseorang lebih terdorong melakukan sesuatu kerja di dorong oleh kepentingannya ketimbang tekanan dari luar dirinya. Para pegawai akan bertanya pada diri sendiri, "Apa yang bisa saya dapatkan di sini?" Untuk mengetahui hal ini, manajemen bertanggungjawab untuk mengetahui apa yang memotivasi pegawai, kemudian membantu mereka untuk menghubungkan semua motivasi mereka dengan tujuan dan aktivitas organisasi. Dengan begitu, manajemen akan secara positif mempengaruhi pegawai.

Kebanyakan pimpinan berusaha untuk mempengaruhi motivasi pekerja dengan menggunakan pendekatan baik yang positif maupun negatif. Sebagai seorang pimpinan atau *supervisor*, untuk mengerti teknik yang digunakan untuk mempengaruhi motivasi individu pada jajaran pekerja dewasa ini, dan oleh karenanya manajemen perlu mengevaluasi baik-buruknya pegawai secara personal. Dengan mempelajari cara dasar yang diterapkan oleh pimpinan untuk mempengaruhi para pekerjanya, manajemen akan menemukan kesempatan yang lebih besar untuk memimpin dan menghasilkan hasil-hasil yang lebih positif apabila motivator intrinsik dapat ditemukan. Berikut ini adalah apa-apa yang berhasil dan tidak berhasil dalam upaya mempengaruhi pegawai:

Rasa takut dan manipulasi tidak berhasil dengan baik:

Ketika pegawai dimotivasi oleh rasa takut dan manipulasi, mereka tidak akan berusaha keras untuk mencapai sesuatu karena terlalu terpusat pada upaya agar tidak kehilangan pekerjaan. Pendekatan ini sering mengarah pada kebencian pegawai terhadap para pimpinannya, yang pada gilirannya dapat merusak komunikasi dan kerjasama. Upaya untuk menakut-nakuti pekerja tidak akan berujung-akhir dan akan selalu menjadi bumerang pada organisasi dan pimpinan.

Penggunaan umpan jarang berhasil dengan baik: ini dikenal sebagai motivasi insentif-teknik dapat merusak prestasi. Sudah pasti orang akan sementara waktu bekerja lebih keras untuk memperoleh upah, tetapi apa yang terjadi sesudahnya? Manajemen akan terus menaikkan upah-umpan yang lebih memikat-karena pekerja akan berharap lebih untuk bisa melampaui kerja minimal yang dituntut.

Terapkan suatu pendekatan yang mendorong pertumbuhan dan tujuan pribadi: Apa yang manajemen ingin lakukan adalah membantu pegawai agar mereka dapat berkontribusi dan membantu mereka melakukannya. Ketika manajemen menekankan pertumbuhan dan perkembangan pribadi sebagai cara untuk mempengaruhi motivasi pekerja, manajemen tidak hanya membantu pegawai dalam memaksimalkan kontribusinya, namun juga memperbaiki produktivitas organisasi. ini adalah kemenangan bagi semua pihak.

5. Bangun kepercayaan akan hari esok yang lebih baik (Bruce, 2003)

Motivasi berangkat dari visi atas berbagai harapan, yaitu harapan akan keberhasilan usaha-usaha dan harapan akan masa depan yang lebih baik bagi diri sendiri. Dengan kata lain, kehidupan macam apa yang kita inginkan. bagi diri kita sendiri dan pegawai kita, hari esok yang lebih cerah akan terbuka.

Sebagai seorang pimpinan, salah satu hal terpenting yang dapat dilakukan bagi pegawai adalah memberi mereka harapan. Bukan hanya sekedar harapan, tetapi harapan yang memberikan arahan, keyakinan, dan dorongan yang tulus. Apabila karyawan memiliki perencanaan yang baik akan masa depan mereka, ini memperkuat antusiasme dan komitmen mereka terhadap pekerjaan dimana mereka terlibat. Harapan memang memotivasi, harapan menyatakan adanya hasil bagi setiap orang yang bekerja dengan baik. Berikut ini adalah metode yang digunakan oleh para manajemen untuk membangun sebuah hari esok yang lebih baik bagi para pegawai mereka:

Pahamilah fenomena potensi manusia: Potensi adalah sesuatu yang dapat atau tidak dapat dikembangkan secara utuh dalam diri setiap orang. Apapun potensi pegawai, mereka tidak akan mengetahuinya kecuali bila mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkannya. Dan itulah saat ketika manajemen sebagai seorang pemimpin. Luangkan waktu untuk menyewa dan menonton film *Phenomenon*, dibintangi oleh John Travolta. Film ini menyampaikan sebuah pesan yang mendalam mengenai potensi tersembunyi dan diarahkan dengan tajam mendekati akhir film George Malley, yang mengatakan, "Aku adalah apa yang setiap orang bisa menjadi, aku adalah kemungkinan dan setiap orang bisa meraihnya." Manajemen dapat membantu pegawai melepaskan sumbat kemungkinan itu dengan mendorong pegawai untuk berani mencoba hal-hal yang baru dan menerima tanggung jawab yang baru pula.

6. Membangun kepercayaan karyawan.

a. *Bangunlah kepercayaan:* Kepercayaan adalah salah satu unsur penting dalam pengelolaan orang dan pengembangan organisasi berkinerja tinggi. Kepercayaan adalah fondasi di mana semua hubungan dibangun di atasnya. Menurut Tom Peters, "Teknik dan teknologi memang penting, namun membangun kepercayaan yang lebih besar menjadi tren dekade ini." Peters menyampaikan bahwa pimpinan perlu melakukan pendekatan ber-"teknik dan kepercayaan tinggi," memasukkan poin kepercayaan pada deret teratas agenda dan memperlakukannya seperti sebuah "subjek keras," bukan "subjek lembut." Apabila pegawai merasa bahwa manajemen tidak mempercayai mereka untuk melakukan pekerjaan secara benar, mereka akan enggan untuk berbuat banyak tanpa persetujuan manajemen. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa manajemen percaya mereka mampu melakukan tugas dengan benar, maka mereka akan dengan sendirinya ingin mengerjakan tugas dengan semaksimal mungkin, yang setimpal dengan kepercayaan manajemen.

b. *Tunjukkan kepada pegawai bahwa mereka pantas menerima kepercayaan manajemen:* Apabila manajemen mempercayai pegawai, manajemen sedang menyampaikan sebuah pesan kuat yang menyatakan, "Saya kira Anda dapat dipercaya." Pesan ini menyiratkan kepada para karyawan bahwa manajemen menaruh kepercayaan atas kemampuan dan kompetensi mereka dan manajemen percaya bahwa pegawai akan merampungkan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Kepercayaan merupakan suatu prasyarat dalam membangun rasa percaya diri. Tunjukkan kepercayaan terhadap para pegawai dengan mengizinkan mereka untuk berpikir bagi diri sendiri, menanyakan persoalan-persoalan, dan membuat keputusan sendiri. Semua ini merupakan pernyataan-pernyataan "sejati" seputar kepercayaan, yang oleh para karyawan dapat dirasakan dan diyakini. Semua ini adalah cara para pimpinan

cerdas memperlihatkan betapa para pegawai layak atas kepercayaan yang mereka peroleh.

Lebih jauh Belasco mengutip pendapat Jack Welch (Belasco, 1991:3) mengatakan, yakinkan manajemen bahwa apa yang dilakukan oleh para pegawai adalah penting dan berikan kepercayaan kepada mereka sehingga mereka dengan leluasa menggali dan memanfaatkan potensi dan energinya untuk melaksanakan dan mengembangkan pekerjaannya.

7. Membangkitkan kreativitas dan Inovasi pegawai

Menolak pendapat, menolak kreativitas, menolak usul, menolak rekomendasi para bawahan adalah satu tekanan yang mematikan potensi dan kreativitas yang berakibat pegawai masa bodoh dan hanya berada menumpang hidup di organisasi, manakala ada kesempatan mereka akan berpaling.

Bob Nelson (2003: 74) mengutip pendapat Harold H Poling mantan Chairman & CEO Ford Motor Company mengatakan "Salah satu batu loncatan bagi organisasi kelas dunia adalah menyediakan kekuatan kreativitas dan intelektual bagi semua pegawainya". Kemudian dikembangkan menjadi enam saran. 1) Adakan sesi curah gagasan dengan para pegawai. 2) Doronglah gagasan-gagasan dan kendalikan diri manajemen agar tidak mengevaluasi dan mengkritik mereka. 3) Demi pemecahan terbaik, diharapkan gagasan-gagasan mereka semakin liar dan gila, menjadi kaya gagasan. 4) Kuantitas gagasan seringkali menjadi faktor yang paling penting. 5) Kembangkan kombinasi baru dan penyempurnaan gagasan-gagasan lama. 6) Berikan peluang kepada pegawai untuk mengejar dan mewujudkan gagasan mereka sendiri.

Selanjutnya perihal Inovasi, Bob Nelson mengutip William T Quinn mengatakan "Inovasi merupakan nadi kehidupan sebuah organisasi yang sukses dan berkembang" untuk itu : 1) Doronglah para karyawan untuk bekerja di luar batas-batas tegas organisasi. 2) Kembangkan kreativitas. 3) Doronglah inisiatif. 4) Berikan kebebasan kepada para pegawai meluangkan waktu untuk berpikir dan membuat rencana. 5) Hargailah keberanian dalam mengambil risiko. 6) Doronglah para pegawai untuk mempelajari berbagai macam keterampilan. 7) Doronglah pegawai untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. 8) Manajemen tidak menyembunyikan diri, tampillah di tempat-tempat yang mudah dicapai oleh para pegawai. 9) Rekrutlah orang yang cerdas. 10) Rekrutlah para pegawai yang memiliki kepribadian yang bermacam-macam.

8. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan selalu di dasarkan pada pemikiran untuk meningkatkan *manpower* seseorang pegawai sehingga diharapkan lebih mampu melaksanakan dan mengembangkan tugasnya; selain itu pendidikan dan pelatihan adalah untuk mempersiapkan seseorang mengemban tugas baru. Secara logika manakala karyawan dikembangkan pengetahuan keterampilannya dan attitudenya tentunya semakin memiliki *manpower* dan tentunya akan semakin mampu melaksanakan dan mengembangkan tugasnya dan dari itu maka kariernya pun akan berkembang dan bertumbuh. Dengan demikian maka pegawai menjadi terdorong untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.

9. Promosi dan Manpower Planning

Promosi adalah jenjang karier sebagai penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang telah diberikan pada organisasi, promosi dipahami sebagai pengembangan pegawai yang paling menguntungkan sehingga akan memberikan

motivasi bagi seseorang untuk produktif. Tujuan Promosi sebagai pengembangan pegawai, membuat lebih cocok pada jabatan dan pekerjaannya, mengimbangi pegawai yang berkinerja kuat dan tinggi, menaikkan tingkat kepuasan kerja, merupakan bentuk penghargaan organisasi kepada pegawai yang berprestasi, meningkatnya status seseorang pegawai dan menjadi langkah titian karier masa depan yang cemenlang.

Promosi adalah, “salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan, kesempatan untuk maju. Salah satu sifat setiap insan manusia mempunyai sifat dasar menginginkan yang lebih baik, lebih maju dan adanya peningkatan hidup hari esok dari hidup hari kemarin, karena itulah mereka selalu berupaya untuk mewujudkannya. Sikula (Hasibuan, 1997: 121) mengemukakan: *“Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status”*. (Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status). Sedangkan Famularo (1986: 18-1) mengemukakan:

“In business organizations, promotion is usually associate with assignment of individuals to positions of more responsibility or to those which require the application of their particular education or experience. If there were a sufficient supply of promotional talent within all departments of a company or organization, then the need for a systematic approach to promotion would be minimal ”. (Dalam organisasi bisnis, promosi biasanya berkaitan dengan penugasan individu ke posisi yang mengemban tanggungjawab yang lebih besar atau posisi yang membutuhkan aplikasi penerapan pendidikan atau pengalaman. Jika ada pasokan bakat promosi yang memadai di semua departemen perusahaan atau organisasi, maka perlunya pendekatan sistematis promosi akan minimal).

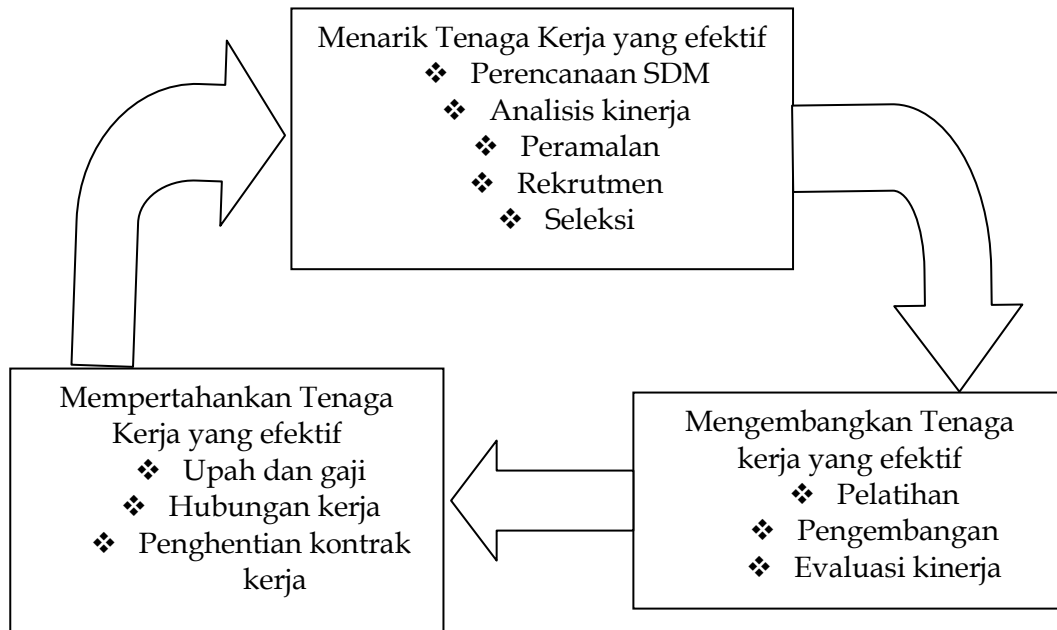
Promosi sebagai tindak lanjut dari diklat dan magang, yang dinilai oleh pimpinan bahwa yang bersangkutan telah berhasil dikembangkan, ditingkatkan pengetahuan dan kemampuannya sehingga kapasitas kompetensinya bertambah dan layak untuk mendapatkan penghargaan dan dipandang mampu memangku tanggungjawab yang lebih besar

10. Membangun tenaga Kerja Yang efektif

Semakin terjadi kecocokan kompetensi kerja dengan kompetensi karyawan, kecocokan tugasnya dengan dirinya, kecocokan keahliannya dengan bidang tugas pekerjaannya; maka semakin efektif kerjanya. Dengan demikian sangat perlu menggunakan *matching model* yaitu setiap individu berusaha mencocokkan pengetahuan, keterampilan yang ada padanya dengan kompetensi kerjanya. Ada sesuatu yang timbal balik dapat terjadi, di satu sisi organisasi menawarkan “rangsangan” untuk menggapai satu jenis tugas yang strategis dan di sisi lain pegawai dengan mencocokkan dirinya menawarkan “kontribusi” pada organisasi. Tentunya setiap perusahaan mencari padanan karyawan dengan pekerjaan sehingga semakin efektif dan demikian sebaliknya karyawan berusaha mencocokkan dirinya dengan pekerjaannya untuk semakin efektif.

11. Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manpower Planning

a. Strategi menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif,



Daft (2002: 509)

b. Strategi Persaingan

Hampir tidak lagi ditemukan satu organisasi berada *Monopolistic* melainkan secara langsung atau tidak langsung sudah berada pada arena persaingan, apakah persaingan untuk produksi, pemasaran, investasi, teknologi dan sumber daya manusia. Bahkan dapat terjadi pembajakan Sumber daya manusia, seseorang yang sukses pada organisasi lain maka dimungkinkan dilakukan pembajakan untuk mendapatkannya yang tentunya dengan iming-iming atau proyeksi strategis dengan kompensasi yang tinggi.

c. Strategi Cara-Cara Kerja Baru

Para pegawai diberikan keleluasaan dan memilih cara kerja untuk melakukan dan mengembangkan pekerjaannya, tidak hanya dipaksa menggunakan cara-cara yang telah baku ditentukan. Dengan demikian kreativitas dan inovasi dapat berkembang bebas sehingga mereka menemukan jati dirinya lalu terdorong untuk bekerja lebih giat dan berprestasi

e. Strategi Perubahan Kontrak Sosial

Tidak dapat dipungkiri sumber utama dari kejenuhan kerja adalah monoton kerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja terbawa rutin, sehingga ia kurang terdorong untuk mengembangkan diri dan kurang tertantang bergerak dinamis. Oleh karena itu perlu melakukan kontrak sosial dengan memberikan pekerjaan yang lain sehingga ia tertantang untuk melakukan tugas baru tersebut (Daft, 2002: 515). Merujuk suatu pendapat bahwa setiap orang ingin sukses (Sutormeister, 1976: 16) maka setiap orang akan berusaha sukses dan berprestasi yang tentunya bukan sesuatu yang otomatis maka ia menggali potensi dirinya sehingga semakin memiliki kekuatan.

12. Relokasi adalah suatu kebijakan konseptual rasional untuk mendapatkan pegawai yang kompeten dan professional

Relokasi adalah tindakan strategis manajemen SDM memisah-misahkan pegawai/karyawan dari keadaan ketidakcocokan kerja; kompetensi seseorang pegawai tidak sesuai lagi dengan kompetensi jabatan dan pekerjaannya, tingkat kecepatan kerja tidak sesuai lagi dengan tuntutan kecepatan pelaksanaan pekerjaan, tingkat ketelitian seseorang pegawai tidak sesuai dengan tingkat ketelitian yang dibutuhkan dalam pengerjaan suatu jabatan dan pekerjaan, seseorang pegawai tidak mampu mengembangkan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan kebutuhan pengembangan karena teknologi dan sebagainya.

Ketidaksesuaian mana dapat bermula dari keadaan: 1) di satu sisi terjadi penyusutan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kerja sedangkan di sisi lain tuntutan pengembangan dan pertumbuhan pekerjaan dalam jabatan selalu berkembang bertambah secara kualitatif maupun kuantitatif. Penyusutan kerja dapat terjadi karena faktor umur, faktor kesehatan. 2) Di satu sisi kondisi dan keadaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan tetap (tidak berkembang) tetapi sedangkan di sisi lain tuntutan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan harus ada sedikitnya untuk mengimbangi pertumbuhan dan perkembangan tuntutan pengerjaan pekerjaan, dimana karyawan tersebut tidak menambah dan tidak mengembangkan potensi diri berarti sudah ketinggalan zaman. Seseorang memang telah memiliki keterampilan mengoperasikan komputer, tetapi dengan munculnya komputer dengan pentium empat berarti ia ketinggalan, keterampilan yang ada pada seseorang itu bukan lagi sesuatu yang dibutuhkan oleh jabatan dan pekerjaan. Manakala kondisi dan keadaan pengetahuan kemampuan dan keterampilan tetap sedangkan tuntutan kebutuhan pengerjaan pekerjaan meningkat, sudah barang tentu terjadi kesenjangan kerja (ada banyak pegawai yang tidak berupaya untuk mengembangkan potensi dirinya). 3) Terjadi kebosanan dan kejenuhan kerja yang berdampak pada produktivitas kerja menurun, sedangkan di sisi lain produktivitas diharapkan meningkat secara kualitas maupun kuantitas untuk mengimbangi pertumbuhan dan perkembangan. 4) Pegawai telah melakukan tindakan di luar hukum kerja seperti hanya bekerja efektif beberapa jam satu hari sedangkan ketentuan jam kerja sebanyak 8 jam per hari. Hal ini tampak dari beberapa fenomena masih tampak longgar kerja 5) Karyawan yang telah nyata-nyata melanggar disiplin kerja seperti disersi meninggalkan kerja alias absensia mangkir. 6) Pegawai yang telah nyata-nyata menjadi beban bagi organisasi, bagi pimpinan, tidak lagi dapat dikembangkan dan diberdayakan bahkan termasuk yang membocorkan rahasia negara dan nyata-nyata pula telah mencemarkan nama baik organisasi

Ke-enam item tersebut tidak hanya dipahami sebagai kesenjangan kerja, melainkan harus dipahami ancaman bagi organisasi diindikasikan sebagai berikut: 1) produktivitas kerja akan rendah dan penumpukan pekerjaan, 2) pemborosan dan biaya tinggi, 3) Menyedot anggaran belanja organisasi bagi pegawai yang kurang produktif yang seharusnya dapat dialokasikan pada berbagai sektor lain. 4) Pembudayaan budaya kerja santai, 5) Seolah pembenaran akan berbagai sikap, perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang memang salah.

Secara logika, manakala pegawai tidak lagi melaksanakan tugasnya, tidak lagi produktif dan tidak mampu mengembangkan pekerjaannya tentunya seharusnya diganti. Relokasi berarti dipindahkan pada jabatan pekerjaan lain atau dipraposisikan

dan diturunkan dan atau diproses pemutusan hubungan kerja. Konsep relokasi tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Famularo (1986: 63-12) “ *If the employee cannot be retrained, the only other solution is relocation. Relocation means that the employee is transferred, demoted, possibly promoted, de hired, or flatly from the organization*” (Jika karyawan yang tidak dapat lagi dilatih ulang, satu-satunya solusi adalah relokasi, relokasi berarti karyawan dipindahkan, diturunkan ke pekerjaan yang lebih rendah tingkatannya *demosi*, dipromosikan, tidak diberi pekerjaan atau dipecat diberhentikan dari organisasi). Relokasi pegawai adalah suatu kebijakan konsepsional rasional untuk mendapatkan karyawan yang lebih kompeten dan professional. Seseorang yang tadinya kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan jabatan pekerjaannya kemudian terjadi penyusutan kemampuan maka seharusnya penempatannya ditinjau kembali.

Dari hampanan tersebut maka sudah tepatlah premis yang dikemukakan diatas bahwa relokasi adalah suatu kebijakan yang konsepsional dan rasional untuk mendapatkan karyawan yang lebih kompeten dan professional, dengan lowongnya jabatan pekerjaan yang ditinggalkan pegawai yang dipindahkan di relokasi maka organisasi dapat leluasa untuk merekrut pegawai secara internal tentunya yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan, secara eksternal yaitu manggaet tenaga kerja yang professional dan atau yang sedang berhasil pada organisasi lain.

Kepustakaan

- Amstrong Michael, 1990, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Alih Bahasa: Sofyan Hikmat dan Haryanto. Jakarta: PT Gramedia
- Belasco James A, 1980, *Teching The Elephant To Dance: The Managers Guide To Empowering Change*. New York: A Plume Book
- Bruce Anne, 2003, *How To Motivate Every Employee*, Alih Bahasa: Severinus Poso. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer (BIP)
- Daft Richard L, 2002, *Manajemen*, Alih Bahasa: Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti, Maryanmi Hermanto. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Famularo, Joseph J., 1986, *Handbook Of Human Resources Administration*, New York: Mc. Grow Hill Inc.
- Hasibuan, Malayu, 2000, *Manajemen Sumber daya manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hutapea, Aris, 2003, *Pemberdayaan Karyawan (Disertasi)* Bandung: UNPAD
- Taylor, Harold, 2002, *Teknik Mendelegasikan Tugas & Wewenang*, Alih Bahasa: Ny Rochmulyati Hamzah. Jakarta: Seri Manajemen SDM No 3 PPM
- Sutermeister, Robert A., 1976, *People and Productivity*, New York: Mc Grow Hill Book Company
- Mobley, William H, 1986, *Pergantian Karyawan, Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Jakarta: LPPM Seri Manajemen No 27 PPM
- Nelson Bob, 2003, *1001 Cara Memberdayakan Karyawan*, Jakarta: Prestasi Pustaka
- Wahyudi Bambang, 1996, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bandung: Suliuta
- Wursanto, IB, 1989, *Manajemen kepegawaian*, Jakarta: Kanisius