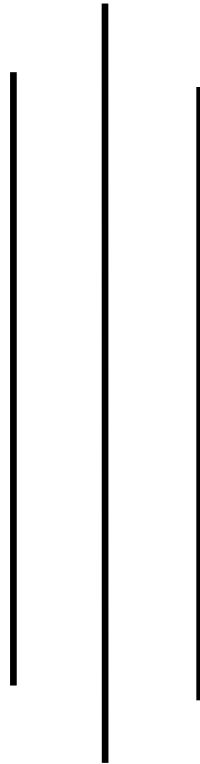


# Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia



Di susun oleh

1. Fanizar Hidayatulloh 135030201111101
2. Pradipta Wiraloka 135030201111105
3. Ega Jodie Setyawan 135030201111087
4. Ari Radianto 135030201111082

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

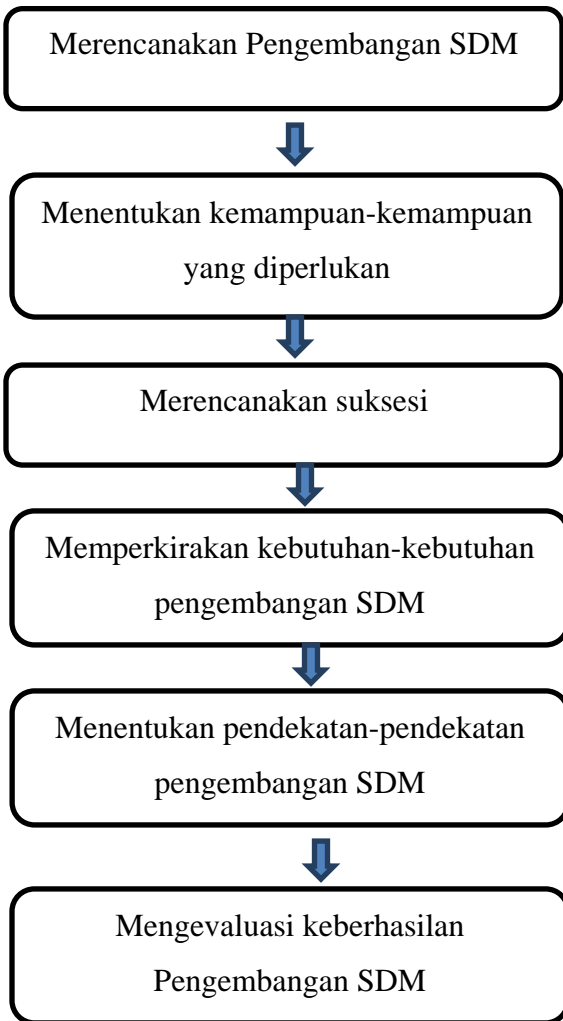
2015

## A. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebelum pengembangan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pengembangan. Mengapa pengembangan diperlukan? Karena penilaian kebutuhan mendiagnosis permasalahan yang ada sekarang dan tantangan-tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi, antara lain melalui pengembangan. Misalnya, karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan tuntutan konsumen dalam hal mutu dan perubahan strategi perdagangan internasional. Sedangkan masalah internal antara lain produktivitas kerja, perputaran karyawan dan motivasi untuk belajar. Untuk itu perlu dipersiapkan program pengembangan yang didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan berbagai bidang, khususnya kebutuhan perusahaan itu sendiri melalui serangkaian penilaian.

Pengembangan di mulai dari rencana – rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi dan pemindahan. Selain itu, perencanaan SDM membantu menyebutkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh organisasi di masa yang akan datang dan perkembangan yang dibutuhkan agar orang-orang dapat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Komponen tertentu yang dibutuhkan juga mempengaruhi keputusan tentang promosi dan proses suksesi di dalam organisasi tersebut. Keputusan itu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh penilaian atas kebutuhan pengembangan dalam organisasi

Terdapat banyak model pengembangan SDM yang ditawarkan dalam kepustakaan manajemen SDM. Pada kesempatan ini akan disajikan suatu model pengembangan SDM yang relatif sederhana, seperti tampak pada Gambar 1: Proses Pengembangan SDM. Sebagai introduksi, model ini layak diketengahkan karena tidak rumit dan mudah dipahami.



Gambar 1: Proses Pengembangan SDM Sumber: Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003)

Proses ini dimulai dengan merencanakan pengembangan SDM. Dalam tahap ini, organisasi menganalisis, meramalkan, dan menentukan jumlah dan kualitas SDM baik untuk keperluan sekarang dan keperluan yang akan datang untuk semua unit organisasi. Juga dalam tahap ini organisasi perlu mengantisipasi berbagai kemungkinan perpindahan dan pergerakan pegawai dalam organisasi karena ada pegawai yang pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya.

Setelah merencanakan pengembangan SDM, organisasi kemudian menentukan kemampuan-kemampuan yang diperlukan. Dalam tahap ini organisasi mengidentifikasi kemampuan-kemampuan untuk setiap jabatan, baik pelaksanaan, fungsional, maupun manajerial. Kemampuan-kemampuan tersebut adalah hard competencies dan soft

competencies. Kemudian kemampuan-kemampuan itu dibakukan dalam standar kompetensi jabatan.

Selanjutnya organisasi perlu merencanakan suksesi. Dalam tahap ini, organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya. Dari suatu penelitian yang dilakukan ([www.woodenbenson.com](http://www.woodenbenson.com), 2001), hanya sedikit organisasi yang melakukan perencanaan suksesi sehingga kelancaran suksesi menjadi terganggu, orang yang tepat pada waktu yang tepat tidak tersedia. Dalam dunia sepak bola, seorang pelatih terbiasa merencanakan “suksesi” dengan menyiapkan *back up players* untuk mengantisipasi pemain-pemain yang cedera, tidak fit, atau terkena kartu merah.

Setelah merencanakan suksesi, tahap berikutnya adalah memperkirakan kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDM. Dalam tahap ini, organisasi dapat melakukannya melalui assessment center, psikotes, dan evaluasi kinerja (performance appraisals). Melalui metode-metode itu akan diketahui kebutuhan-kebutuhan pengembangan baik yang bersifat organisasi, pekerjaan, maupun perorangan. Kebutuhan-kebutuhan ini akan menentukan desain dan delivery pengembangannya. Standar kompetensi jabatan, seperti yang diuraikan pada tahap kedua di atas, dijadikan acuan dalam menentukan kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDM.

## B. Contoh Sederhana Perencanaan SDM

Perencanaan pengembangan SDM merupakan tahap awal yang memuat diagnosis kebutuhan pengembangan personalia. Kebutuhan ini ditentukan oleh analisis kebutuhan pada tiga level, yaitu level individu, kelompok, dan organisasi (sistem). Analisis kebutuhan ini sangat berkaitan dengan apa yang telah dicanangkan oleh kebijakan publik yang ada serta mengacu pada perencanaan strategik yang telah dibuat. Kebutuhan individu mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, perpindahan jabatan, pengembangan personal dan profesional, dan keamanan jabatan. Selanjutnya dikemukakan bahwa kebutuhan kelompok dapat digambarkan sebagai kondisi yang menunjukkan kebutuhan untuk program-program wilayah PD Kebersihan di Kota Bandung, misalnya untuk mengelola TPS yang berada di lingkungan masing-masing. Kebutuhan organisasi adalah yang melibatkan sistem secara keseluruhan, seperti koordinasi TPA antar wilayah dan/atau antar kota/kabupaten.

Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai dan merencanakan kebutuhan pengembangan SDM, terutama yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, yang mengacu pada perencanaan strategik. Salah satu cara untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT ini membantu menemukan kesepadanan terbaik antara trend lingkungan (mis., peluang dan ancaman) dan kemampuan internal. Peluang adalah setiap situasi yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi.

Biasanya hal tersebut merupakan suatu trend atau perubahan beberapa jenis atau kebutuhan yang diabaikan yang meningkatkan permintaan produk atau jasa dan memungkinkan perusahaan meningkatkan posisinya dengan memasoknya. Suatu ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan di lingkungan perusahaan yang berpotensi merusak strateginya. Ancaman itu dapat berupa suatu kendala, hambatan, atau sesuatu yang eksternal yang mungkin menyebabkan masalah, kerusakan, atau kecelakaan. Kekuatan adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuannya. Kelemahan adalah suatu batasan, kekurangan, atau kerusakan (ketidaksempurnaan) dalam organisasi yang akan menahan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara umum, strategi yang efektif adalah strategi yang memanfaatkan peluang organisasi dengan menggunakan kekuatannya dan melindungi dirinya dari ancaman dengan menghindari atau memperbaiki atau mengimbangi kelemahan.

Yang penting dalam analisis ini adalah analisis internal yang berkaitan dengan sumber daya manusia suatu perusahaan itu sendiri. Kebutuhan pengembangan SDM akan muncul pada berbagai level, pada waktu yang berlainan, dan untuk alasan yang beragam seperti tuntutan dari kebijakan publik dan perencanaan/manajemen strategik yang telah ditentukan oleh suatu lembaga, baik tingkat pusat maupun daerah. Di sini dapat muncul indikasi adanya kekurangan pegawai, persetujuan pelaksanaan program baru, atau menentukan jenis-jenis keterampilan pegawai yang dibutuhkan. Akibatnya, setiap kebutuhan pengembangan SDM tersebut memerlukan beberapa analisis untuk menentukan apakah hal tersebut dimasukkan sebagai komponen perencanaan pengembangan staf secara keseluruhan atau parsial (kewilayahan). Berbagai faktor terlibat dalam membentuk perencanaan pengembangan SDM.

Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah luasnya wilayah yang harus dilayani, personalia (administrasi dan lapangan) yang ada, sistem penggajian yang diberikan oleh pemerintah daerah, kontrak kerja dan sistem kepegawaian, kebijakan dan strategi dinas kebersihan pemerintah daerah, penelitian, dan praktik-praktik yang berlaku.

Kebijakan yang diberikan oleh pemerintah daerah diperlukan untuk menentukan perencanaan secara keseluruhan dalam pengembangan SDM sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan daerah itu sendiri. Evaluasi pengembangan SDM yang terjadi pada periode sebelumnya, misalnya, dapat dijadikan umpan balik untuk membuat perencanaan pengembangan SDM pada periode yang akan segera berjalan. Perencanaan pengembangan SDM ini juga hendaknya disesuaikan dengan ketersediaan teknologi dalam mengelola sampah, mulai dari pengangkutan dari TPS ke TPA, pengolahan sampah di TPA, dan teknologi pengelolaan sampah lainnya. Singkatnya, setiap perencanaan pengembangan SDM harus dibuat, disusun, direncanakan, dan diarahkan dalam konteks tertentu sehingga dapat diacu sebagai perencanaan yang komprehensif dan pengembangannya yang bersifat makro.

### C. Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### 1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin–mesin dan alat–alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara–negara industri barat sampai dengan tahun 1920 – an.

Menimbulkan beberapa masalah :

- pengangguran teknologikeamanan (ekonomis) dlm bekerja; takut di PHK
- pengaruh serikat buruh
- minimnya skill karyawan; kadang2 menyebabkan rendahnya kebanggaan dalam bekerja.

## 2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930–an. Menimbulkan persoalan : karyawan menjadi manja, malas, dan produktivitas kerja menurun (laba perusahaan menurun)

## 3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.(sistem internal & eksternal).

Sistem internal : karyawan dan atasan

Sistem eksternal : serikat buruh, pemerintah, masyarakat

#### 4. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Karyawan dianggap sbg manusia yg memiliki martabat & kepentingan hidup yg harus diperhatikan agar hidup layak dan sejahtera.

#### 5. Pendekatan Manajerial

Organisasi sangat tergantung pada manajer. Kehidupan kerja dan prestasi karyawan sangat tergantung pada atasan langsung.

#### 6. Pendekatan Proaktif

Manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer, dan organisasi, melalui antisipasinya thd masalah2 yg akan timbul. Bila tdk masalah akan lebih sulit dipecahkan.

Berikutnya organisasi perlu menentukan pendekatan-pendekatan pengelolaan SDM. Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM yaitu pengembangan pada pekerjaan (on-the-job development) dan pengembangan di luar pekerjaan (off-the-job development).

Pengembangan pada pekerjaan meliputi coaching, assignment, job rotation, on-line development (misalnya learning portal atau teleconference), dan learning organization. Di pihak lain, pengembangan di luar pekerjaan terdiri atas pendidikan, pelatihan, lokakarya, seminar, sabbatical leave, dan outbound/ outdoor activities.

Setiap pendekatan memiliki kekuatan dan kelemahan. Organisasi, berdasarkan kekuatan dan kelemahan itu perlu memiliki komposisi metode yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDMnya. Berikut ini pada Gambar 2 disajikan kekuatan dan kelemahan dari masing – masing pendekatan.



Pengembangan pada pekerjaan	Kekuatan	Kelemahan
Coaching	Alamiah dan terkait langsung dengan pekerjaan	Sulit memperoleh coach yang baik
Assignment	Memberikan pengalaman kepada peserta mengenai proses penting	Banyak makan waktu
Job rotation	Memberikan pengalaman baru pada jabatan baru	Memerlukan waktu tunggu yang cukup lama On-line development Fleksibel Sulit mengembangkan
Learning organization	Bermanfaat bagi pengembangan kolektif	Sulit memperoleh pembina yang baik.

Pengembangan di luar pekerjaan	Kekuatan	Kelemahan
Pendidikan	Dihargai karena memberikan gelar akademik atau sebutan profesi	Memerlukan waktu relatif lama - Sukar mengukur kontribusi pendidikan pada kinerja
Pelatihan	Dihargai sebagai kegiatan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap	Sukar mengukur kontribusi pelatihan pada kinerja
Lokakarya (workshop)	Bisa dipergunakan materi-	Sulit mencari penguji kualitas

	materi prioritas	
Seminar	Bisa dihimpun materi-materi prioritas	Sulit mencari penguji kualitas
Sabbatical leave	Bersifat menyegarkan dan membangun	Mahal
Outbound/outdoor activities	Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap melalui tantangan-tantangan fisik	Tidak cocok untuk semua (ada permainan atau exercise yang berbahaya)

Gambar 2: Kekuatan dan Kelemahan Pengembangan pada Pekerjaan dan Pengembangan di Luar Pekerjaan. Diolah dari Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003)

#### D. Evaluasi Keberhasilan Pengembangan SDM

Evaluasi Pengembangan SDM Aspek evaluasi pengembangan SDM dapat dikatakan sebagai puncak yang menentukan karena aktivitas yang berkaitan di dalamnya mencakup pengerahan upaya manusia dan sumberdaya fisik suatu sistem. Seluruh lapisan organisasi terlibat dalam proses aktivitas evaluasi ini. Dua hal utama yang umumnya dilakukan pada aktivitas ini berkaitan dengan hal-hal administratif dan teknis. Sub-aspek administratif berkaitan dengan bagaimana administrasi diterapkan dalam proses pengembangan SDM. Artinya bagaimana hal tersebut direncanakan, disusun, diarahkan, dan dikendalikan. Yang kedua, sub-aspek teknis, berkaitan dengan tingkat efektivitas penerapan di lapangan. Selain kedua hal tersebut, yang agak sulit dievaluasi adalah apakah pengembangan SDM tersebut (terutama perencanaan dan implementasi pengembangan SDM) telah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang atau tidak, atau apakah pelatihan yang diberikan kepada, misalnya, petugas lapangan telah berdampak atau tidak, dan sebagainya. Dalam hal ini, perusahaan dapat menilai seluruh dampak proses pengembangan SDM terhadap hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, apakah terjadi peningkatan dalam pelayanan pengelolaan sampah dan/atau kebersihan atau tidak.

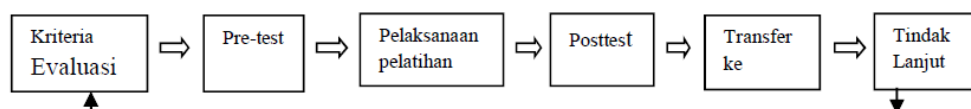
Terdapat beberapa pertimbangan dalam melakukan evaluasi pengembangan SDM.

- Tujuan evaluasi, yang berkaitan dengan apa yang dievaluasi (tujuan program, tujuan jangka panjang, metode, orang, hasil).
- Prinsip evaluasi, yang berkaitan dengan kelayakan, sistematika, efektivitas biaya, dsb)
- Jenis evaluasi, yang berkaitan dengan program atau teknik tertentu.
- Data, yaitu bagaimana data mengenai pengembangan SDM ini didokumentasikan, dicatat, dianalisis, ditafsirkan, dan dinilai.
- Hasil, yaitu hasil apa yang akan dievaluasi (kompetensi pegawai, pembelajaran, peningkatan layanan, hasil pelatihan, kinerja pegawai, kinerja kelompok, atau kinerja perusahaan)

Dapat disimpulkan bahwa aspek evaluasi dari pengembangan staf ini menuntut adanya pemeliharaan sumber daya manusia organisasi sebagai tanggung jawab utama kepemimpinan. Di sini mencakup pertimbangan terhadap waktu, uang, dan orang-orang yang terlibat dalam proses pengembangan SDM tersebut.

Tahap terakhir dalam proses pengembangan SDM adalah mengevaluasi keberhasilan pengembangan SDM. Dalam tahapan ini organisasi menilai sebagai seberapa jauh keberhasilan dari tahap-tahap sebelumnya. Evaluasi yang sangat penting dan mendesak adalah untuk menjawab pertanyaan esensial, apakah program pengembangan yang dilakukan telah menyiapkan dan meningkatkan kualitas SDM, khususnya untuk kepentingan suksesi pada jabatan-jabatan strategis khususnya dan semua jabatan umumnya. Evaluasi ini sekaligus memberikan feedback pada tahap-tahap sebelumnya sehingga kualitas pelaksanaan setiap tahap dapat diperbaiki untuk masa mendatang.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan, seperti pada gambar 2.1 Tahapan Evaluasi Pelatihan. (Rivai, 2004:250)



Sumber : Veithzal Rivai (2004:250)

Gambar 2.2

Seperti ditunjukkan pada gambar 2.2. Pertama, kriteria evaluasi harus ditetapkan sebelum pelatihan dimulai, yang disesuaikan dengan tujuan pelatihan diberikan tes awal (*pre-test*) untuk mengetahui level pengetahuan yang mereka miliki sebelum pelatihan dilaksanakan. Idealnya tes awal diberikan kepada dua kelompok yang akan mengikuti kegiatan pelatihan. Setelah program pelatihan diselesaikan atau hampir selesai, selanjutnya kembali dilakukan evaluasi akhir (*post test*) atau *post-training evaluation* untuk mengetahui penyerapan peserta atas materi pelatihan yang telah diberikan. Jika kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan meningkat secara signifikan, artinya program secara aktual menyebabkan terjadinya perbedaan kemampuan. Namun demikian, program dapat dikatakan berhasil apabila peningkatan kemampuan dapat memenuhi kriteria evaluasi dan dapat di transfer ke pekerjaan, mengakibatkan perubahan sikap yang dapat diukur dengan meningkatnya *performance* pekerjaan. Tindak lanjut dapat dilakukan pada beberapa waktu kemudian untuk mengetahui seberapa lama dan seberapa baik hasil pembelajaran dapat bertahan.

## KESIMPULAN

Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Pengembangan SDM memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam melakukan pengembangan SDM bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan Motivasi kerja dimana motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu tindakan secara sadar yang muncul dari dalam dan diluar diri masing-masing individu dengan tujuan meningkatkan SDM yang unggul dan berdaya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

[http://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Master-2561-Wira\\_saputra.pdf](http://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Master-2561-Wira_saputra.pdf)

(diakses pada tanggal 18 november 2015)

[http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/attachments/437\\_Mengembangkan%20SDM,%20tuisan%20pak%20tonny.pdf](http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/attachments/437_Mengembangkan%20SDM,%20tuisan%20pak%20tonny.pdf)

(diakses pada tanggal 18 november 2015)

<https://simponi.mdp.ac.id/materi201120121/MJ207/071047/MJ207-071047-6411>

(diakses pada tanggal 18 november 2015)

Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Statetik, Cet-1 Ed-2*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Mathis,Robert L dan jhon H. Jakson. 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat

Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang : UIN-Malang Press.