

STRATEGI REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI UNTUK MEMBANGUN KARIER MENINGKATKAN KUALITAS ORGANISASI YANG EFEKTIF

*Recruitment Strategy and Development of Employee for Career Development to Improve the
Quality of Effective Organization*

Sri Rahayuningsih

Program Studi Manajemen Universitas Stikubank
Jl. Kendeng V Bendan Ngisor, Semarang 50122
(ayu_1961@yahoo.com)

ABSTRAK

Dalam keadaan yang serba tidak menentu, aktifitas organisasi menjadi tidak stabil. Strategi perekrutan yang memegang peran strategis dalam menyiapkan masa depan dan visi organisasi dalam rangka menuju organisasi yang efektif merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan kualitas dan karir. Strategi tersebut ditujukan untuk mencapai misi dan tujuan. Bagi para pekerja, pengembangan dipandang sebagai sebuah proses untuk mencapai dan meningkatkan “*kualitas karir*” dan juga kompetensi mereka. Untuk menyiapkan organisasi yang efektif, sebuah strategi perekrutan menciptakan peran strategis sebagai awal menuju organisasi masa depan yang efektif yang mampu bertahan menghadapi lingkungan yang serba dinamis. Untuk menciptakan strategi perekrutan yang baik harus diperlakukan sedemikian rupa dengan perhatian ekstra dan menggunakan berbagai alternative atau pilihan agar tercapai organisasi masa depan. Sangat penting untuk memformulasikan pola pengembangan untuk pegawai berkualifikasi untuk mencapai sinergi antara pegawai dan misi organisasi. Penerapan pola pengembangan pegawai akan menciptakan profesionalisme.

Kata kunci : perekrutan, strategi, organisasi yang efektif, pengembangan, kualitas dan
Keprofesionalisme, analisa beban kerja, value chain

ABSTRACT

In this uncertainty situation, the activity of organization became more unstable. Recruitment strategy has a strategic role to prepare future and visionary organization to be an effective work place is basically an effort to improve its quality and career. It is aimed to get its mission and goal to be real. For any employee, the development is perceived as a process to get and improve their “quality career” as well as their competence. To prepare the effective organization a strategic recruitment created a strategic role as a beginning of future effective organization that can survive to deal with the dynamic of environment. According to create resilience of the organization strategic recruitment should be maintained with extra attention and using some alternative or option to make this as a basic activity to achieve future organization. It is necessary to formulate a development pattern on qualified employee in order to achieve a synergy between employee and organization mission. An implementation of employee development pattern might create professionals.

Key Words: *recruitment, strategy, effective organization, development, quality, and professional, work load analysis, value chain.*

PENDAHULUAN

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran lokal/regional, nasional maupun global yang disertai dengan situasi yang serba tidak menentu dan sulit diprediksi (*unpredictable*), tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi sekarang ini semakin meningkat. Dari sisi internal organisasi dihadapkan pada berbagai permasalahan yang meliputi kinerja, produktivitas, pelayanan, anggaran (biaya), waktu, lingkungan, perilaku kerja, dan sebagainya. Sementara dari sisi eksternal, suatu organisasi dihadapkan pada tuntutan (*pressure*) yang semakin meningkat dari berbagai komponen masyarakat (*customer*), lembaga swadaya masyarakat, dan berbagai perubahan yang sifatnya tidak terduga.

Perubahan tersebut memberikan dua sisi dampak yang berbeda, satu sisi akan menimbulkan dampak negatif, sisi lain akan menimbulkan dampak positif. Sisi negatif, menimbulkan hambatan dan ancaman bagi kelangsungan hidup SDM bila tidak dapat mengikutinya, mereka akan ketinggalan dan terpinggirkan. Sisi positif, memunculkan ide-ide dan peluang-peluang baru bagi SDM dalam bertindak dan berorganisasi. Dalam satu organisasi kondisi tersebut merupakan kekuatan sebagai pendorong untuk melakukan transformasi pada setiap kegiatan agar dapat mengikuti, mempelajari, menyesuaikan, memanfaatkan peluang dan tantangan, serta dapat mengantisipasi ancaman yang ada agar organisasi tetap survive dan dapat menciptakan keunggulan *comparative* yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*)

PEMBAHASAN

2.1. Siklus Organisasi yang Selalu dimulai dari *Embryonic*

Dalam menghadapi kompleksitas dan intensitas tantangan dan permasalahan yang semakin berat tersebut, seluruh elemen/unsur organisasi dituntut untuk berpikir kreatif guna menemukan berbagai terobosan yang mampu menciptakan sinergi yang memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasarannya. Dalam konteks tersebut ditinjau dari perspektif kepegawaian (SDM) dalam arti luas, kebutuhan pegawai, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas menjadi prioritas utama guna mendukung organisasi dalam menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi.

Sehubungan dengan itu, salah satu upaya organisasi yang efektif tentu merupakan organisasi yang memikirkan kelanjutannya dimasa depan, dimana sasaran organisasi merupakan terjemahan dari misi visi yang ada dan mendapat komitmen penuh dari seluruh internal *stakeholders* untuk dicapai. Visi organisasi merupakan bagian yang sangat penting untuk menjadi driver bahwa organisasi tersebut mampu melaksanakan fungsinya untuk mencapai visi misi dan dapat dilaksanakan dengan baik.

Dari sisi organisasi yang harus dijabarkan diantaranya kejelasan visi dan misi, strategi yang akan dipakai untuk mencapai sasaran, disain struktur organisasi yang menjabarkan pembagian tugas untuk mencapai sasaran, disain sistem yang akan dipakai untuk menjalankan organisasi, sarana dan prasarana yang menjadi fasilitas bagi pencapaian sasaran, serta unsur sumber daya manusia atau pegawai yang didalamnya terdapat keterampilan atau kompetensi, penyebaran atau *staffing* di dalam struktur organisasi, dan gaya manajerial atau *leadership* yang dipakai untuk mencapai sasaran di dalam suatu tata nilai organisasi pada lingkup kegiatan yang spesifik. Oleh sebab itu masa depan organisasi sangat banyak ditentukan oleh aspek manusianya yang benar-benar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan serta dapat melaksanakan

tugas-tugas yang dituntut oleh setiap judul jabatan dalam struktur organisasi tersebut.

Pada prinsipnya organisasi mempunyai siklus untuk bisa mencapai visinya, yaitu situasi *embryonic*, tumbuh berkembang, dewasa dan *maturity*. Untuk itu peranan pegawai atau sumber daya manusia harus dikaitkan dengan siklus hidup organisasi tersebut, agar pada saatnya pegawai atau sumber daya manusia dapat menjalankan fungsinya secara efektif sesuai dengan karakteristik organisasi. Pelaksananya adalah para pimpinan yang didukung oleh para karyawannya untuk bertanggung jawab atas fungsi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mencapai sasaran organisasi dalam menggapai visinya. (lihat gambar 1)

Contoh ini merupakan suatu bentuk adanya siklus organisasi yang selalu dimulai dari *embryonic* dan akan tumbuh berkembang sesuai harapan, apalagi organisasi tersebut dalam implementasinya dikaitkan dengan indikator kinerja (lihat gambar 2).

Dikaitkan dengan siklus organisasi, maka arus pegawai haruslah mengikuti pola jenjang karir yang berpola struktural maupun fungsional. Hal ini dilakukan karena organisasi memerlukan pegawai yang memadai, sehingga efektivitas organisasi dapat dicapai karena adanya kesesuaian antara potensi pegawai yang dikembangkan dapat memenuhi tuntutan jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Efektifitas organisasi bisa dicapai melalui perencanaan strategik yang dikaitkan dengan perencanaan SDM yang merupakan kondisi belum sempurna benar, karena hampir boleh dikatakan tidak semua organisasi memiliki rencana cetak biru perencanaan pegawai yang lengkap sebagai pedoman untuk merekrut pegawai, menyiapkannya untuk mengisi jenjang karir hingga melahirkan pemimpin karena dapat mengelola talenta yang dimiliki sehingga perekrutan sebenarnya menciptakan pemimpin organisasi dimasa depan.

Pada umumnya agar setiap organisasi dapat diisi dengan pegawai yang memadai, dari awal perekrutan sampai mencapai masa purna bhakti pegawai tersebut, maka sebaiknya

organisasi memiliki rencana pengembangan SDM ke depan dan memiliki kejelasan jalur karir (*carrier track*) yang dapat dilalui oleh pegawai untuk mencapai karir yang maksimal pada organisasi tersebut.

Pada kesempatan ini akan disampaikan alternatif atau gagasan solusi strategik bahwa rekrutmen yang baik seharusnya dapat berbasis pada visi organisasi serta dapat dijadikan modal awal yang merupakan *human capital* yang dapat secara fleksibel dioptimalkan sejak rekrutmen hingga pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perubahan yang berjalan dalam rangka merespon dinamika lingkungan dan mencapai sasaran dimasa depan.

Permasalahan yang sering dihadapi adalah adanya ketidak konsistenan antara tuntutan jabatan dengan rekrutmen dan seleksi, sehingga pada saat pengembangan kandidat yang diperoleh tidak dapat maksimal dikembangkan dan memiliki dampak kesenjangan terhadap tuntutan jabatan pada organisasi. Dengan demikian efektivitas organisasi tidak dapat dicapai dengan pegawai yang telah direkrut tersebut ditambah dengan terlambatnya penyesuaian sistem organisasi dengan tuntutan dinamika lingkungan dan stakeholders yang menuntut kinerja organisasi.

Langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan rekrutmen, manajemen perusahaan harus mengetahui benar apa yang dibutuhkan organisasi. Selanjutnya, mereka harus mengetahui pula kandidat aktual dibandingkan gambaran ideal yang dibutuhkan. Mereka terlibat penuh dalam persiapan sebelum dan setelah bertemu dengan kandidat.

Komponen strategi rekrutmen yang sukses antara lain mencakup:

Secara hati-hati mengartikulasikan strategi bisnis perusahaan : (1)Menyiapkan data komprehensif terbaru tentang tingkat ke luar-masuk karyawan, data biaya rekrutmen, dan data keberhasilan retensi; (2)Menyusun model kompetensi yang mendukung secara langsung strategi bisnis;

(3) Mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kompetensi di jajaran perusahaan, termasuk gap yang perlu diisi; (4) Menyusun deskripsi posisi yang relevan secara akurat, termasuk deskripsi jalur pengembangan karir; (5) Mengetahui secara dalam tentang situasi remunerasi di pasar; (6) Memiliki proses evaluasi kandidat yang teruji

Lalu, bagaimana langkah-langkah yang mereka lakukan dalam rekrutmen yaitu :

(1) *Memantapkan Pengetahuan Organisasi*. Adalah penting bagi Manajer SDM untuk bisa mengartikulasikan secara jelas tujuan strategik utama perusahaan ataupun unit perusahaan. Ketidapahaman mengenai strategi atau kurangnya informasi dari manajemen senior menyebabkan anjloknya kualitas rekrutmen;

(2) *Menyusun informasi pekerjaan secara detil*. Sebuah model kompetensi harus menggambarkan pengetahuan, keahlian, perilaku, dan karakteristik personal yang dibutuhkan untuk sukses di posisi itu. Deskripsi jabatan yang jelas, termasuk peluang pengembangan, sangat menentukan keberhasilan rekrutmen;

(3) *Melakukan evaluasi secara individual terhadap kandidat*. Sekali informasi tentang pekerjaan dan organisasi yang relevan diartikulasikan secara jelas, evaluasi kandidat bisa dimulai. Metode wawancara bergaya lama masih penting, tetapi dewasa ini banyak hal bisa terjadi sebelum dan sesudahnya. Kuestioner yang detil bisa membantu banyak pihak. Teknik wawancara yang khusus memungkinkan faktor yang sulit kelihatan muncul ke permukaan, seperti gaya kepemimpinan, toleransi terhadap perbedaan, orientasi terhadap layanan pelanggan, dan sebagainya. Lebih jauh, evaluasi psikologi juga diterapkan untuk lebih meyakinkan. Disini sebagai contoh adalah perusahaan Multi Nasional Corporation menerapkan banyak metode evaluasi dalam rekrutmen untuk meminimalkan risiko. Perusahaan dalam daftar Fortune itu jauh lebih intensif melakukan penelusuran dan pengujian awal dibandingkan dengan perusahaan biasa. Nucor, Bertlesmann, dan Disney sepenuhnya mengandalkan assessment center, tes psikologi, dan wawancara terstruktur yang didesain khusus

untuk mendapatkan kandidat ideal. Procter & Gamble menggabungkan metode-metode itu dengan mengundang kandidat untuk praktik di perusahaan sebelum sepenuhnya direkrut.

2.2. Menentukan Jumlah Tenaga Kerja dengan menggunakan Analisis Beban Kerja (Workload Analysis)

Guna menentukan kuantitas pegawai yang menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi diperlukan analisis beban kerja di masing-masing unit organisasi. Organisasi akan mengetahui berapa kebutuhan SDM sebelum melakukan perekrutan yang dikaitkan dengan perencanaan Strategik, maka manajer dapat melakukan analisis beban kerja merupakan kajian terhadap seberapa besar volume pekerjaan yang dibebankan pada suatu unit organisasi dalam menginterpretasikan kebijakan-kebijakan strategis di masa yang akan datang.

Beban kerja (*workload analysis*) merupakan sejumlah output atau keluaran yang harus dihasilkan dalam periode waktu tertentu di mana pada umumnya diukur berdasarkan besaran-besaran kuantitatif, sedangkan beban kerja untuk tugas-tugas organisasi merupakan besaran-besaran yang terkesan kualitatif, oleh karena itu perlu adanya acuan yang dapat menghitung beban kerja bagi tugas-tugas pegawai berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang efektif dan efisien, sehingga untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi dalam berbagai bidang dan sub bidang diperlukan kuantitas dan kualitas pegawai sesuai dengan yang diperlukan.

Penggunaan analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sini pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan tolak ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja dan standar beban kerja, prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan system prosedur kerja dan

manajemen lainnya. Demikian juga dari hasil analisis beban kerja (*workload analysis*) juga dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan pegawai baik dari segi ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Di sini akan digambarkan bagaimana melakukan analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja.

Contoh :

1. Analisis Beban Kerja

Rencana Produk: 22.000 unit/bulan

Diperlukan 0,1 jam kerja karyawan/unit produk

→ Beban kerja = 22.000 X 0,1 = 2.200 jam kerja

Lama kerja karyawan/bulan : 25 hari kerja @ 8 jam = 200 jam/bulan

◇ diperlukan : 2.200/200 = 11 karyawan

2. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja :

2.1. Tingkat absensi (Absenteeism)

2.2. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja (Labor Turnover) : aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan (dalam %)

2.1. Tingkat Absensi

TA = HKTb/(HKB + HKTb) X 100%

HKTb = Hari kerja tak bekerja

Misalkan dari 11 orang karyawan, 4 orang pekerja bolos selama 6 hari →

HKTb = 4x6 = 24 hari kerja

HKB = Hari kerja bekerja = (11 – 4) X 25 + 4 X (25 – 6) = 7 X 25 + 4 X 19 = 175 + 76 = 251

◇ TA = {24/ (251 + 24)} X 100% = 8,7%

2.2. Tingkat Perputaran Tenaga Kerja (Labour Turnover)

Misalnya jumlah karyawan awal bulan : 820

Karyawan masuk (accession) : 16

Karyawan keluar (separation) : 24

Jumlah karyawan akhir bulan : 812

Labor Turnover (LT) = {(24-16)/0,5.(820 + 812)} X 100% = 0,98 % = 1%

◇ Jumlah TK yang sebenarnya dibutuhkan = 11 + (9,7% X 11) = 11 + 1,1 = 13 orang

2.3. Perekrutan Pegawai dengan menggunakan SOP Rekrutmen

Pada prakteknya tidak semua calon pegawai yang direkrut siap untuk diantarkan ke jenjang karir tertinggi karena pada prakteknya ditengah jalan potensi yang ada tidak sesuai dengan tuntutan pengembangan. Untuk itu diperlukan *feedback* untuk proses rekrutmen dan pengembangan yang berkelanjutan agar sesuai dengan tuntutan dari jabatan yang ada dan dapat menjadi tempat tumbuhnya karir pegawai dimasa depan. Berikut SOP Rekrutmen Pegawai yang dapat dipakai sebagai pedoman (lihat tabel 1)

Pada kesempatan ini disampaikan alternatif atau gagasan solusi strategik bahwa rekrutmen yang baik dengan menggunakan SOP rekrutmen pegawai seharusnya dapat berbasis pada visi organisasi serta dapat dijadikan modal awal yang merupakan *human capital* yang dapat secara fleksibel dioptimalkan sejak rekrutmen hingga pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perubahan yang berjalan dalam rangka merespon dinamika lingkungan dan mencapai sasaran dimasa depan.

Untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perubahan dan diharapkan pencapaian organisasi yang telah tumbuh dan berkembang harus ikut berubah dan berbenah mengikuti *trend* tersebut, salah satunya dengan cara melakukan restrukturisasi. Dalam restrukturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan mendasar terhadap seluruh mata rantai organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing. Rancangan lembaga birokrasi hendaknya disusun secara ramping (*downsizing*), pendek (*flattening*), dan kaya fungsi (*function*) yang mengarah pada terbentuknya organisasi dengan jenjang kendali pendek (*delayering*), sehingga operasionalnya akan semakin efektif, efisien, dan fleksibel. Kecenderungan pola baru birokrasi perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi, karena hal ini akan berdampak langsung pada perencanaan dan pengembangan SDM-nya. Berikut Analisa Jabatan (*Job Analysis*) yang diperlukan untuk menghindari adanya inefisiensi. (lihat gambar 3)

Disini perlunya Analisis Pekerjaan adalah dapat menghindari adanya inefisiensi dalam produktifitas pegawai yang rendah, tingkat kemangkiran yang tinggi, konflik kepentingan yang berkepanjangan dsb. (bekerja pada bidang pekerjaan yang tidak disenangi menjadi penyebab usaha timbulnya tekanan kejiwaan/stress) dalam organisasi dimana pegawai bekerja.

Dalam hal ini untuk meningkatkan kapasitasnya, sudah seharusnya organisasi mencoba mengembangkan sistem organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, dan organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa melaksanakan (Soetjipto dan Martdianty, 2006:17). Organisasi pembelajaran bisa mengembangkan SDM sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk, dan melalui jaringan kerja yang inovatif baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Penerapan organisasi pembelajaran dimaksudkan agar para pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi birokrasi didalam organisasi.

Berbagai isu strategis dan paradigma baru organisasi tersebut, bagi organisasi secara langsung akan berdampak pada peningkatan mutu SDM jajarannya. Disamping itu juga membawa konsekuensi bagi para SDM untuk berkompetitif mengembangkan diri, baik pengembangan kualitas (*quality development*) maupun kariernya (*career development*). Dalam melaksanakan pengembangan SDM, penekanannya pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas (*capability*), dan proses pembelajarannya (*learning proses*). Sedangkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas SDM penekanannya ada pada pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), sikap (*attitudes*), perilaku dan etika (*behavior and ethics*), serta kebiasaan (*habit*). Pentingnya mengembangkan SDM ini adalah merupakan tindakan yang harus

direncanakan dan diimplementasikan dalam tindakan nyata.

2.4. Pelatihan dan Pengembangan dengan analisis Value Chain (Value chain analysis)

Value chain analysis adalah semacam pisau analisa yang bisa digunakan untuk membedah sebuah proses bisnis. Dengan value chain, manajer bisa melakukan identifikasi mengenai proses kunci apa yang penting, dan proses mana yang sekedar pendukung dikaitkan dengan pengembangan SDM. Dengan value chain analysis, kemudian kita bisa melakukan semacam **business reengineering** : sebuah lelakon yang dijalani untuk membuat sebuah operasi bisnis menjadi lebih efektif - efisien dan mampu memberikan value added yang optimal, sehingga apa saja tahapan untuk melakukan *value chain analysis*, dan apa implikasinya bagi *human capital strategy*, akan kita bedah dalam sajian kali ini.

Value chain analysis sejatinya merupakan sebuah analisa untuk mengidentifikasi rantai proses apa yang paling memberikan *value* dalam seluruh proses organisasi, sehingga pada tahapan selanjutnya tentu jelas : dalam area yang teridentifikasi sebagai *high value added areas*, maka segala sumber daya untuk menopang proses itu mesti di-kerek tinggi-tinggi : mulai dari sumber daya peralatannya, teknologi, sistem operasi, hingga SDM yang menjalaninya. Dengan kata lain, area yang memberikan *high value added* harus dilengkapi dengan sumber daya yang paling optimal. Sayangnya, banyak organisasi yang luput melakukan hal yang sangat elementer (namun fundamental) tersebut. Banyak perusahaan dan organisasi yang gagal melacak *key value chain* dalam dirinya, dan kemudian gagal juga dalam mengalokasikan sumber daya secara cerdas. Disini kita mengambil dalam soal pengelolaan *human capital*. Banyak perusahaan yang menganggap seluruh SDM dalam organisasinya bersifat sama, tanpa memandang apakah sebagian diantara mereka masuk dalam *key value chain* atau tidak. Akibatnya, *treatment*

pengembangan kepada semua SDM itu dilakukan sama dan seragam. Ini bukan saja melelahkan (karena Manajer harus mengurus Semua pegawai), namun juga merupakan pemborosan. Hal ini kenapa manajer tidak fokus saja pada SDM yang berada pada *high value added areas* – lalu habis-habisan menggodok talenta-talenta kelas dunia dalam bidang itu. Itulah yang dilakukan oleh Google, Microsoft, Apple dan juga Unilever. Mereka tahu siapa saja *key people* mereka (programmer untuk Google dan Microsoft; desainer produk untuk Apple; dan marketing serta distribution people untuk Unilever). Lalu kemudian mereka “menganak-emaskan” (bahas halusnya : memprioritaskan) *human capital* dalam area-area kunci itu (gaji tinggi, fasilitas keren, serta memberikan program pendidikan dan pengembangan nomer wahid). Sementara pegawai yang tidak masuk key value chain, ya cukup diberikan fasilitas yang standar-standar saja. Disini HRD bias memilah dalam pengembangan Karir SDM, tidak menganggap semua karyawan perlu mendapatkan *treatment* yang sama), maka lakukanlah value chain analysis segera. Identifikasi *key value chain* dalam proses pengelolaan perusahaan, dan siapa saja yang ada didalamnya. Fokuskan energi dan *resource* perusahaan yang terbatas itu : untuk meracik, menggodok dan menyajikan program pengembangan *world class* untuk orang-orang tersebut. Sebab orang-orang dari *key value chain* inilah – dan bukan orang lain – yang akan menentukan apakah perusahaan bisa terus melenggang dan akan terus tumbuh. Adapun langkah yang bisa diambil oleh perusahaan yaitu dengan : (1) Mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal pegawai yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja; (2) Melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan; (3) Melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan

karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir (4) Mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh (4) Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan. Hal ini akan berdampak pada pegawai yaitu : (1) Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya; (2) Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi (3) Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan (4) Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan. Proses penilaian Kinerja akan memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur, memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja, memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

2.4. Pengelolaan Kinerja Perusahaan menggunakan Key performance indicators

Mengelola kinerja perusahaan (managing corporate performance) secara efektif barangkali merupakan salah satu kiat kunci untuk melesatkan bisnis ke arah yang kian menjulang. Dalam konteks inilah, pengembangan key performance indicator yang sistematis makin dirasa sebagai sebuah kebutuhan yang nyaris tak terelakkan.

Key performance indicators (atau sering disingkat KPI) sejatinya memang sebuah elemen vital dalam setiap proses pengelolaan kinerja perusahaan. KPI sendiri merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur, dan

memberikan informasi kepada kita sejauh mana kita berhasil mencapai sasaran kinerja yang dibebankan kepada kita. Disini ada sejumlah catatan penting yang harus dicermati manakala kita hendak menerapkan sistem manajemen kinerja karyawan berbasis KPI. Kita akan mendiskusikan tiga catatan diantaranya. **Catatan yang pertama**, harus diakui tidak mudah mengidentifikasi KPI (*key performance indicators*) secara tepat untuk setiap posisi yang ada. Ada sejumlah posisi yang mudah menyusun KPI-nya, seperti orang di bagian pemasaran, penjualan ataupun bagian produksi. Namun agak tricky untuk mengembangkan KPI orang-orang di bagian support atau administrasi. Semisal apa sih KPI yang cocok untuk seorang sekretaris (jumlah senyuman kepada atasan dalam sehari? Atau jumlah kesalahan dalam menyusun agenda perjalanan sang bos?). Idealnya, setiap perusahaan bisa menyusun semacam katalog KPI untuk semua posisi yang ada didalamnya. Sebagai misal, KPI untuk bagian penjualan/pemasaran tentu saja volume penjualan, atau jumlah kunjungan ke prospek, atau brand image index, dan sejenisnya. Untuk bagian SDM, contoh KPI yang lazim misalnya durasi proses rekrutmen, tingkat turn over karyawan, skor kepuasan pegawai, ataupun level produktivitas karyawan. **Catatan yang kedua**, sesungguhnya yang tak kalah penting adalah menyiapkan sistem monitoring pencapaian KPI. Banyak perusahaan yang telah menyusun KPI dengan cukup baik namun mandek di tengah jalan lantaran absennya sistem pendukung dan monitoring yang baik. Sebagai misal, perusahaan sudah memiliki KPI mengenai skor kepuasan karyawan, namun ternyata mereka tidak memiliki tools untuk mengukurnya. Atau contoh lain, bagian IT memiliki KPI mengenai rata-rata durasi perbaikan desktop, namun mereka tidak memiliki tabel monitoring untuk mencatat berapa lama rata-rata proses perbaikan mereka. Contoh lainnya lagi, sebuah bagian memiliki KPI mengenai jumlah komplain pelanggan yang bisa diselesaikan dengan tuntas; namun kemudian lupa mengembangkan mekanisme untuk mengukur proses itu. Atau bahkan definisi dan

kriteria “diselesaikan dengan tuntas” ini juga tidak ada deskripsinya seperti apa. Contoh tersebut menunjukkan betapa pentingnya sistem monitoring dan pendukung untuk mendokumentasikan data realisasi KPI. Hanya dengan dukungan skema monitoring inilah, pencapaian KPI setiap bulan atau setiap triwulan bisa dikelola dan dikendalikan dengan optimal. **Catatan ketiga**, tanpa sistem monitoring yang baik, pengembangan kinerja pada akhirnya bisa berujung pada apa yang saya sebut sebagai “KPI Gaming”. Atau permainan KPI. Dan biasanya gaming ini rentan terjadi pada bagian-bagian support function atau bagian administrasi. Harus diakui dimensi KPI untuk bagian-bagian ini biasanya bermuara pada dua hal yakni : tingkat akurasi penyusunan laporan (misal laporan keuangan, laporan administrasi karyawan, data penjualan, atau laporan akuntansi) dan ketepatan waktu penyusunan laporan. Nah tanpa sistem monitoring yang rapi, data pencapaian KPI untuk dua hal diatas bisa diisi dengan sekenanya. Alhasil, yang sering terlihat data pencapaian KPI mereka cenderung selalu “bagus” (misal tingkat akurasi selalu 100%, dan ketepatan waktu selalu dinyatakan on time; padahal kriteria ketepatan waktu sendiri mereka mungkin belum punya standarnya yang baku). Jika demikian yang terjadi (dan saya sering melihatnya), maka skor KPI bagian-bagian support dan administrasi selalu cenderung tinggi (rata-rata selalu diatas 95!). Demikianlah, tiga catatan ringkas mengenai proses penerapan manajemen kinerja berbasis KPI (*key performance indicators*). Jadi jika tiga elemen diatas bisa dicermati, diatasi dan kemudian dikelola dengan tekun, maka tentu ini akan memberikan sumbangan yang besar bagi peningkatan kinerja perusahaan. ***You can not manage what you can not measure.*** Jadi kalau pekerjaan Anda tidak bisa diukur dengan baik (melalui KPI), boleh jadi itu pertanda organisasi atau kantor Anda tidak dikelola dengan baik.

III SIMPULAN

Dari uraian di atas, ternyata rekrutmen merupakan suatu aktivitas awal dari sebuah

siklus panjang dari pengembangan sumber daya manusia yang mengikuti urutan seperti pengembangan, pengalokasian pegawai, penetapan imbal jasa, penilaian prestasi sampai dengan penyiapan untuk memasuki purna bhakti yang siap menghadapi kondisi bekerja di usia senja atau menghadapi purna bhakti dini.

Untuk itu manajemen yang ber-tanggung jawab melakukan rekrutmen harus dapat menyiapkan bahwa kandidat yang direkrut harus juga siap menghadapi persaingan untuk menempati jabatan dalam jenjang karir dan siap mengikuti program pengembangan pegawai yang berdasarkan atas kebutuhan serta potensi yang dimiliki. Salah satu alternative yang bisa diterapkan untuk pengembangan pegawai adalah dengan menggunakan value chain, karena *Value chain analysis* sejatinya merupakan sebuah analisa untuk mengidentifikasi rantai proses apa yang paling memberikan value dalam seluruh proses organisasi. Selain itu ada beberapa hal yang mempengaruhi dalam proses rekrutmen.

Pertama, pimpinan organisasi dan budaya birokrasi sebagai faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan pegawai masih sangat lemah peranannya, sehingga pegawai sulit berkembang. Budaya organisasi yang lamban di suatu organisasi belum bisa diubah, sehingga pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dominan lebih statis dari pada inovatif. *Kedua*, pengembangan pegawai yang dilakukan oleh organisasi belum dilaksanakan secara maksimal. Tidak maksimalnya pengembangan kualitas pegawai disebabkan oleh minimnya motivasi kepada pegawai, masih adanya pelanggaran etika dan peraturan, pegawai belum faham pada pekerjaan dan tupoksinya, dan penerapan penilaian kinerja yang tidak baik karena belum diterapkan proses penerapan manajemen kinerja berbasis KPI (*key performance indicators*). Sedangkan tidak maksimalnya pengembangan karier pegawai disebabkan oleh tidak diberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk berkariir khususnya masalah jabatan, adanya diskriminasi dalam menentukan karier seorang pegawai, tidak adanya jalur karier (*career path*)

yang jelas pada suatu organisasi, dan Pegawai tidak faham pada pekerjaan dan tupoksinya.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Purwono, *Strategi Rekrutmen Pegawai untuk membangun organisasi yang efektif*, Jurnal Kebijakan Manajemen PNS-Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, 2009.

Ajib Rakhmanto, *Pengembangan Pegawai Negeri Sipil*, Jurnal Kebijakan Manajemen PNS-Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, 2009.

Alain Mitrani, Murray Dalziel and David Fitt, *HayGroup, Competency Based Human Resource Management, Value-Driven Strategies for Recruitment Development and Reward*, Kogan Page Limited, London, 1992.

Castetter, W.B., *Human resources function educational administration*, 1999. Sixth edition

Dessler, Gary, *Manajemen sumber daya manusia*. penerjemah Eli tanya Jakarta : PT indeks. Judul Human Resource management. (2003) prentice-hall, Inc, Upper Saddle river. New Jersey

Emron Edison, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta Bandung, 2009.

Dwiyanto, Agus, dkk, *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Yogyakarta: PSKK UGM, 2002

Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management, Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York, 1989.

Ian Taylor, *Measuring Competency for Recruitment and Development*, Panduan Assessment Center dan Metode Seleksi, Cetakan I 2008, Penerbit PPM.

Jeffrey A. Mello, *Towson University, Strategic Human Resource Management*, Thomson, South-Western, 2006.

Nawawi, Hadari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002.

Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

Ruky, Ahmad. S, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006

R. Palan Ph.D., *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PPM, 2007.

Sahala P. Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*, Penerbit Erlangga, 2008.

Schuler, Randal S. & Jackson, E. Susan, *Manajemen sumber daya manusia*. penerjemah Nurdin Sobari & Dwi Kartini Yahya. Jakarta:2002

Soetjipto, Budi. W dan Martdianty, Fanny, *Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LM FEUI, 2006.

Syamsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006

Simamora, Hanry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 1995

Supriadi Legino, *Menjawab Tantangan Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformatif dan Oragnsiasi Lateral*, Indonesia Press, Jakarta, 2009.

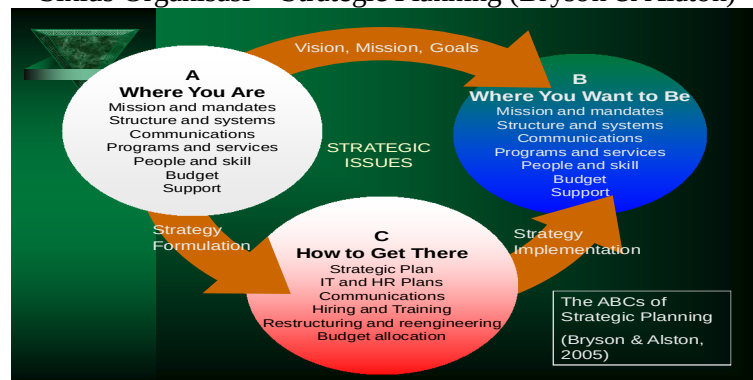
Tony Davis, *Talent Assessment, Mengukur Menilai dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*, Gower Publishing Limited, 2009 (Terjemahan Penerbit PPM), Cetakan I, 2009.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Jakarta: BKN **Kompas**, 15/02/2007

www.nurulfikri.com

LAMPIRAN

Gambar 1
Siklus Organisasi – Strategic Planning (Bryson & Alaton)

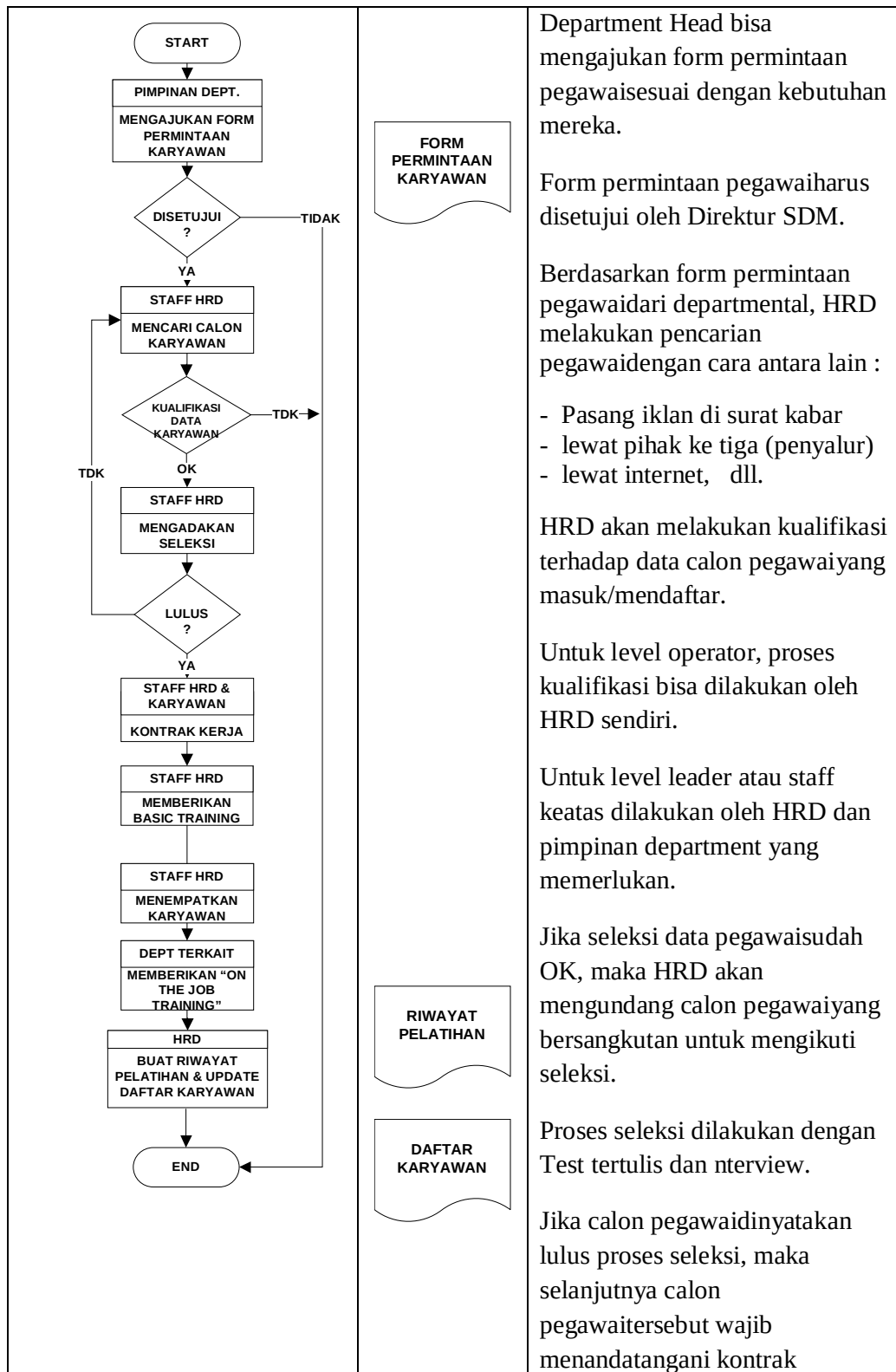


Gambar 2
Perencanaan Strategik



Tabel 1
SOP Rekrutmen Karyawan

SOP REKRUTMEN KARYAWAN		
Alur Proses	Dokumen	Keterangan



		kesepakatan kerja. Semua pegawai wajib mengikuti on the job training sebelum melakukan pekerjaan. Berdasarkan training yang telah diberikan, HRD membuat Riwayat Pelatihan Karyawan.
--	--	---

Gambar 3

Job analysis :a basic HRM tools

