

Subsistem Manajemen Tenaga Kerja

Merupakan subsistem yang antara lain berhubungan dengan pengembangan SDM dalam hal ketrampilan dan pengetahuan, melalui pelatihan-pelatihan atau pendidikan.

Pertemuan ini membahas mengenai:

- o Keahlian / Kompetensi
- o Suksesi
- o Relokasi

KOMPETENSI

Kompetensi merupakan salah satu syarat untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Seseorang yang memiliki kompetensi yang memadai akan memiliki rasa percaya diri, dan biasanya mampu memotivasi dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya dengan baik. Pertanyaannya, apakah kompetensi itu?

Menurut Susanto (2003) definisi tentang kompetensi yang sering dipakai adalah karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non-rutin.

Mendiknas melalui Surat Keputusan No. 045/U/2002 menyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang pekerjaan tertentu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa elemen-elemen kompetensi meliputi:

1. Landasan kepribadian
2. Penguasaan ilmu dan keterampilan
3. Kemampuan berkarya
4. Sikap dan perilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan keterampilan yang dikuasai
5. Pemahaman kaidah berkehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan keahlian dalam berkarya

Menurut Johnson (Usman, 1997), kompetensi merupakan kinerja (performance) yang rasional yang secara memuaskan memenuhi tujuan tertentu sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan Ite (1995) menyatakan bahwa secara umum kompetensi dimaknai sama dengan keterampilan-keterampilan (skills) yang dimiliki oleh seseorang.

Mirabile (Kismiyati, 2004) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan dan keterampilan yang dituntut untuk melaksanakan dan/atau untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, yang merupakan dasar bagi penciptaan nilai dalam suatu organisasi. Menurut definisi ini, faktor-faktor kompetensi yang sangat penting bagi perseorangan maupun organisasi untuk mencapai keberhasilan, meliputi: pengetahuan teknis, pengkoordinasian pekerjaan, penyelesaian dan pemecahan masalah, komunikasi dan layanan, dan akuntabilitas.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2003) mengemukakan beberapa pengertian kompetensi, yaitu:

1. Konsep luas, membuat kemampuan, mentrasfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja.
2. Kemampuan dan kemauan untuk melakukan pekerjaan.
3. Dimensi perilaku yang memengaruhi kinerja.
4. Karakteristik individu yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara nyata antara kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif.
5. Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
6. Bakat, sifat dan keahlian individu yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali.

Sedarmayanti (2003) kemudian membagi kompetensi menjadi tiga macam sebagai berikut:

1. Kompetensi teknis, yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.
2. Kompetensi konseptual, yaitu kemampuan melihat gambar besar (imajinatif), untuk menguji berbagai pengandaian, dan mengubah perspektif.

3. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan, yaitu kemampuan yang diperlukan guna berinteraksi efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan beroperasi secara efektif dalam sistem.

Sedangkan Soesarsono (2002) menyatakan bahwa secara umum kompetensi di bagi menjadi tiga hal, yaitu:

1. Kompetensi personal yaitu kemampuan seseorang yang dihubungkan dengan kepribadian, sifat-sifat atau karakter yang dimilikinya.
2. Kompetensi sosial yaitu kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, berinteraksi dan membangun hubungan dan jaringan dengan orang lain.
3. Kompetensi profesional yaitu seperangkat kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan profesinya atau melaksanakan tugas tertentu.

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik mendalam dan terukur pada diri seseorang yang menunjukkan cara berperilaku atau berpikir dalam situasi dan tugas kerja tertentu yang bertahan dalam waktu lama pada diri orang tersebut. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Motif, yaitu segala hal yang secara konsisten diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang yang mendorongnya untuk bertindak.
2. Sifat-sifat fisik, yaitu karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap suatu situasi tertentu dan informasi
3. Konsep diri, yaitu sikap dan nilai serta pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri.
4. Pengetahuan, kemampuan intelektual berupa segala informasi yang dimiliki oleh seseorang yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/ pekerjaan tertentu.
5. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan fisik dan mental dengan baik.

Lebih lanjut Spencer dan Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi dua, yaitu:

1. Kompetensi ambang batas (threshold competency)
Kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dikatakan minimal karena sekedar terpenuhinya standard kerja minimal yang dipersyaratkan, tidak lebih, sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
2. Kompetensi yang membedakan (differentiating competency)
Kompetensi yang dapat membedakan apakah seseorang memiliki kinerja superior atau tidak. Dikatakan superior, apabila kinerja seseorang berada di atas rata-rata kebanyakan orang.

Pengkategorian kompetensi yang lebih fundamental dinyatakan oleh UNESCO (2005) bahwa terdapat empat kompetensi dasar yang perlu dimiliki oleh individu untuk menghadapi tantangan yang muncul di dalam hidupnya dan yang muncul didalam masyarakatnya. Empat kompetensi tersebut adalah:

1. Competency Learning to be - Personal Competency
Kompetensi personal merupakan potensi individu yang terkait dengan konsep diri, yaitu cara bagaimana individu memandang dirinya sendiri. Kompetensi personal membuat setiap individu berbeda satu dengan lainnya. Dengan kompetensi personal, seseorang mampu untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari individu lainnya.
2. Competency Learning to live together – Social/Relational Competency
Kompetensi yang memungkinkan individu membangun kemampuannya untuk berhubungan dengan orang lain (interpersonal competency) dan masyarakat lainnya (social competency).
3. Competency Learning to know – Cognitive Competency
Kompetensi dalam menggunakan, meningkatkan dan mendayagunakan kemampuan intelektual. Terdapat tiga instrumen untuk mengembangkan kompetensi ini yaitu belajar tentang cara belajar (learning how to learn), mengajar tentang cara mengajar (teaching how to teach), dan mengetahui tentang cara mengetahui (knowing how to know).
4. Competency Learning to do – Productive Competency
Kompetensi yang terkait dengan upaya individu membangun dirinya menjadi individu yang produktif, kreatif, dan inovatif. Kompetensi produktif tereksprei dalam bentuk kemampuan mengarahkan (directing), mengelola (managing), koordinasi/kerjasama

(coordinating), pengawasan dan evaluasi terhadap produksi sendiri (self-management), produksi kelompok sendiri (co-management), atau produksi kelompok lain (group management). Kompetensi ini dapat menciptakan ruang enterpreneur bagi individu.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat ditarik sebuah benang merah bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh individu untuk mampu melaksanakan tugas tertentu dengan baik, yang tereksresi dalam bentuk tindakan. Dengan demikian seseorang yang berkompeten adalah seseorang yang penuh percaya diri karena menguasai pengetahuan dalam bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam mengerjakan hal-hal yang terkait dengan bidang itu sesuai dengan tata nilai atau ketentuan yang dipersyaratkan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang, sehingga memilikinya kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

SUKSESI

Definisi:

1. penggantian (terutama di lingkungan pimpinan tertinggi negara) karena pewarisan
2. proses pergantian kepemimpinan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Rencana Suksesi yang Efektif

Rencana suksesi merupakan suatu program yang perlu untuk dimiliki oleh setiap organisasi. Sayangnya, rencana suksesi ini seringkali mengalami beberapa masalah, yang tentunya mempengaruhi jalannya kepemimpinan di organisasi. Oleh karena itu, rencana suksesi harus dilakukan secara lebih efektif.

Mengapa organisasi membutuhkan suatu rencana suksesi?

Pertama, ini jelas menjadi kebutuhan organisasi, karena tidak selamanya manajemen senior dapat menduduki jabatannya. Ada saatnya ia harus menyerahkan tampuk kepemimpinan kepada penggantinya. Regenerasi kepemimpinan perlu dijalankan, terutama supaya menjaga visi dan misi yang ingin dicapai turut diemban oleh pemimpin selanjutnya.

Bayangkan seandainya CEO tiba-tiba meninggalkan perusahaannya tanpa ada rencana suksesi, apa yang terjadi? Tentunya kekacauan organisasi karena kehilangan arah, dan belum ada orang yang siap untuk menggantikan posisi pemimpin. Misalnya seperti yang terjadi pada Apple, dimana Steve Jobs sempat sakit dan meninggalkan posisi CEO sementara untuk menjalani perawatan. Tanpa ada rencana suksesi, tentunya Apple akan kehilangan arah. Buktinya, kinerja Apple masih tetap cemerlang meskipun tanpa Steve Jobs.

Kedua, rencana suksesi juga penting demi meningkatkan kinerja organisasi di tengah persaingan yang makin ketat. Rencana suksesi tidak hanya bermanfaat untuk posisi puncak perusahaan, melainkan juga membekali calon-calon pemimpin lainnya di segenap bagian perusahaan dengan skill dan kompetensi yang dibutuhkan.

Hanya saja, yang menjadi permasalahan adalah seringkali manajemen gagal membekali skill dan kompetensi yang dibutuhkan oleh calon pengganti, sehingga pada akhirnya, pemimpin yang menggantikan tidak mampu dan kemudian perusahaan jatuh.

Bersin & Associate, salah satu lembaga riset dan konsultan, berdasarkan hasil studinya dalam hal succession planning, menemukan beberapa poin utama sebagai berikut:

- o Lebih dari separuh responden mengaku bahwa perusahaannya hanya melakukan proses suksesi pada level eksekutif yang paling senior
- o Hanya sekitar 12% responden yang menyatakan bahwa program suksesi di perusahaannya terintegrasi dengan program talent management, seperti performance management dan employee development.
- o Kurang dari 40% responden yang mengaku bahwa perusahaannya mengikutkan manajer menengah dan profesional dengan skill dalam succession planning. Dan hanya 11% yang mengikutkan supervisor lini.

Rencana Suksesi yang Menyeluruh

Menurut Bersin & Associate, salah satu caranya adalah dengan memperluas rencana suksesi ke seluruh posisi kunci di tiap level organisasi. Kembangkan suatu sistem career profiling, dimana tersimpan database mengenai skill dan kompetensi tiap individu organisasi. Sehingga, ketika Anda membutuhkan pengganti untuk suatu posisi, Anda bisa mengecek database dan menemukan kandidat yang sesuai dengan skill dan kompetensi yang dibutuhkan dengan cepat.

Komitmen dan Engagement

Selanjutnya, yang terpenting dimiliki oleh kandidat pemimpin adalah tingkat komitmen dan engagement terhadap organisasi. Skill dan kompetensi memang penting, namun yang terpenting mereka punya komitmen dan engagement yang tinggi dengan organisasi, sehingga akan berusaha untuk memberikan kontribusi terbaik. Mereka dengan komitmen tinggi tentunya akan bersedia untuk berkorban, dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya, suatu tuntutan yang sering dimiliki oleh tiap pemimpin.

Possess High Technical and Managerial Skill

Berdasarkan temuan Bersin & Associates, rencana suksesi lebih ditekankan pada kemampuan manajerial. Padahal, tidak hanya skill manajerial yang penting, melainkan juga skill teknis. Hal ini disebabkan karena dalam usaha mencapai keunggulan kompetitif, skill teknis yang tinggi juga punya peranan yang sama penting dengan skill manajerial.

Strategy Alignment

Strategy alignment dalam perencanaan suksesi penting, karena dengan demikian maka menjamin keselarasan visi dan misi yang dipegang saat ini dengan kandidat pemimpin. Lalu bagaimana menjalankan strategy alignment ini? Yakni melalui program-program seperti coaching, mentoring dan pelatihan-pelatihan lainnya, yang memastikan bahwa calon kandidat mempunyai skill dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam program-program ini, CEO juga harus berpartisipasi aktif, karena ia yang akan memberikan pembekalan kepada calon penggantinya. CEO juga berusaha untuk menanamkan visi dan misi yang dimiliki organisasi kepada calon penggantinya, untuk dilanjutkan nantinya.

Demikian adalah beberapa poin penting supaya rencana suksesi dapat berjalan secara efektif. Dengan menjalankannya, maka akan diperoleh kandidat yang siap memimpin dan membawa organisasi ke arah kesuksesan.

ROTASI/RELOKASI

Pengertian Rotasi Pegawai

Rotasi (perputaran) pegawai merupakan pemindahan pegawai meliputi jabatan-jabatan yang bermacam dan berbeda-beda sehingga diharapkan memperoleh pengetahuan yang lebih luas dari bidang-bidang lain, selain pekerjaan utamanya dan bisa menghindarkan pegawai dari kejenuhan.

Rotasi pegawai merupakan salah satu cara untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan semangat yang tinggi, karena rotasi pegawai akan:

- memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keahliannya,
- menawarkan pekerjaan yang menantang dan
- memotivasi pegawai untuk bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Rotasi pegawai yang dilaksanakan perusahaan sebenarnya merupakan tindak lanjut dari program penilaian prestasi kerja. Dari hasil penilaian prestasi kerja (penilaian kinerja) dapat diketahui pegawai mana yang melaksanakan rotasi, sehingga semangat kerjanya dapat ditingkatkan secara optimal.

Dikaitkan dengan hal tersebut diatas, ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang rotasi pegawai yaitu:

1. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001:106)
”Rotasi pegawai artinya perubahan tempat atau jabatan pegawai tetap masih pada rangking yang sama pada suatu perusahaan”

2. Menurut Wahyudi (2002:178)

"Suatu rotasi pegawai atau perputaran pegawai merupakan suatu bentuk mutasi pegawai yang dilakukan secara horizontal"

Dari beberapa definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi pegawai merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya secara horizontal ataupun vertikal.

Manfaat dan Tujuan Rotasi Pegawai

Bagi Pegawai:

- o Meningkatkan efektifitas manajer secara keseluruhan dalam jabatan dan pekerjaannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari operasi perusahaan.
- o Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan wawasan, pengalaman, pengetahuan, dan keahliannya. Hal ini terjadi karena pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang bervariasi.
- o Suatu cara untuk dapat mengatasi suasana pekerjaan yang rutin dan monoton, sehingga dapat merubah kondisi kerja yang statis menjadi dinamis.
- o Dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan dengan demikian seorang pegawai akan dapat mengerjakan berbagai tipe pekerjaan.
- o Semakin terbuka lebar kesempatan untuk pengembangan diri pegawai yang bersangkutan.

Bagi Perusahaan:

- o Dapat dijadikan sebagai tindakan pencegahan dan pengawasan bagi pegawainya agar tidak melakukan penyimpangan dalam pekerjaan atau jabatannya.

Bentuk-bentuk Rotasi Pegawai

Berbagai bentuk rotasi pegawai dapat dipergunakan dalam suatu perusahaan yang secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) golongan, yaitu:

- | | |
|------------|--------------------------|
| a. Mutasi | c. Demosi |
| b. Promosi | d. Pemberhentian Pegawai |

a. Mutasi Pegawai

Mutasi Pegawai menurut Malayu S. P. Hasibuan (2002:102) adalah:

"Suatu perubahan posisi atau jabatan pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal ataupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi"

Tujuan dari mutasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2002:102) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Untuk pelaksanaan sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi kerjanya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan

Prinsip dari mutasi pegawai adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Ada tiga dasar atau landasan pelaksanaan mutasi pegawai menurut Hasibuan (2002:103):

1. **Merit System**, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.
2. **Seniority Sistem**, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak

objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

3. **Spoil System**, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

b. Promosi Pegawai

Perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Dalam pelaksanaannya, suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri.

Berikut ini beberapa contoh syarat yang harus dipenuhi dalam promosi:

- o Kejujuran
- o Loyalitas
- o Tingkat Pendidikan
- o Pengalaman Kerja
- o Rasa Tanggung Jawab
- o Kepemimpinan
- o Kerjasama

Dengan memperhatikan masalah-masalah diatas, maka terdapat beberapa bentuk promosi, yaitu:

1. Promosi Sementara (Temporary Promotion), merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan dalam waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau alasan lainnya.
2. Promosi Tetap (Permanent Promotion), suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.
3. Promosi Kecil (Small Scale Promotion), suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Dalam bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

c. Demosi Pegawai

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan yang secara otomatis dengan penurunan pendapatan. Suatu demosi biasanya dilakukan karena seorang tenaga kerja telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi yang berat.

d. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya.

Suatu pemberhentian (retiring) dapat berbentuk;

1. Pemberhentian dengan hormat, yang dapat terjadi karena beberapa alasan, antara lain:
 - o Pensiun, yaitu apabila seorang tenaga kerja telah memasuki batas masa kerja maksimum sesuai dengan peraturan organisasi dan perjanjian kerja yang telah disepakati. Dalam pemberhentian ini, seorang tenaga kerja yang diberhentikan memperoleh hak pensiun.
 - o Atas pemberhentian sendiri.
 - o Lay off, yaitu suatu pemberhentian yang prakarsanya berasal dari organisasi sebagai akibat harus dilakukannya penghapusan suatu jabatan/pekerjaan.
2. Pemberhentian tidak hormat, yaitu suatu pemberhentian berupa pemutusan hubungan kerja secara paksa dan sepihak sebagai akibat pelanggaran disiplin yang sangat berat atau karena putusan pengadilan.

Referensi:

- <http://www.bahtera.org/kateglo/?mod=dictionary&action=view&phrase=sukses>
- <http://www.managementfile.com/journal.php?id=167&sub=journal&page=strategic&awal=0>
- <http://dspace.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/991/bab2a.pdf?sequence=9>
- <http://dspace.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/1026/bab1-2.pdf?sequence=3>