

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PEMUDA  
DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
POTENSI KEPEMUDAAN**

**Disampaikan pada:  
Pelatihan dan pemberdayaan pemuda Indonesia melalui peningkatan  
Kapasitas pada Pendidikan Nonformal  
Di Kuala Lumpur Malaysia**

**Oleh:  
Dr. H. Mustofa Kamil**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA DAN SEKOLAH  
SEKOLAH INDONESIA KUALA LUMPUR ATASE  
PENDIDIKAN NASIONAL KBRI KUALA LUMPUR  
MALAYSIA  
KUALA LUMPUR 2008**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PEMUDA  
DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
POTENSI KEPEMUDAAN**

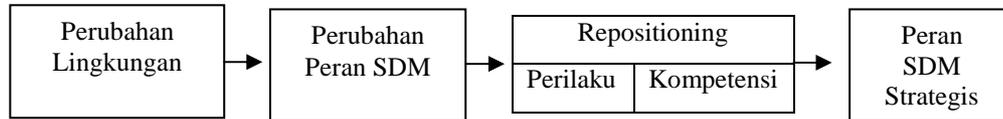
**Oleh: Mustofa Kamil**

**a. Pendahuluan**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan, baik lingkungan bisnis maupun lingkungan masyarakat yang secara langsung bersinggungan dengan perkembangan organisasi. Perubahan yang terjadi sangat bergantung kepada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada (Datton, and Jackson, 1987). Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi, oleh karenanya manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Adalah suatu kewajiban apabila penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia relevan dengan penyusunan strategi bisnis (Schuller and Jackson, 1992). Untuk dapat menyusun strategi sumber daya manusia yang baik ternyata dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi. Hal ini penting mengingat adanya peran baru sumber daya manusia sangat mendukung kompetensi yang dituntut oleh sebuah organisasi sehingga organisasi tersebut survive terhadap perubahan (Bowen, et al, 1992). Berikut ini digambarkan

bagaimana peran strategis pengembangan sumber daya manusia dan perubahan-perubahan yang melingkupinya.



(Ignatius Roni Setyawan,2002)

Kerangka berpikir seperti disajikan pada gambar tersebut, memberikan gambaran tentang beberapa hal yang berkaitan dengan upaya *repositioning* peran sumber daya manusia untuk mencapai peran sumber daya manusia strategis.

## **b. Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Strategi Pengembangannya**

### **1. Strategi-strategi Pengembangan Potensi Pemuda**

Kajian dimulai dari adanya penekanan pada perubahan lingkungan bisnis dramatis yang memiliki pengaruh terhadap perubahan peran sumber daya manusia. Untuk mendukung perubahan tersebut organisasi perlu melakukan *repositioning* baik dalam hal perilaku dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari repositioning peran sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Setelah proses repositioning perilaku dan kompetensi sumber daya manusia dilaksanakan maka organisasi diharapkan dapat mencapai peran sumber daya manusia strategis.

Barangkali perhatian utama spesialis sumber daya manusia adalah kontribusi yang dapat disodorkan oleh fungsi manajemen sumber daya manusia untuk membantu organisasi memenuhi misi, tujuan, dan strateginya. Misi organisasi (*organizaton mission*) biasanya merupakan pernyataan manajemen puncak, atau gambaran dari keseluruhan maksud (*purpose*) organisasi. Tujuan (*goal*) adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan standar produksi, pasar dan finansial apa yang ingin dicapai oleh satu perusahaan. Sebagai contoh, suatu tujuan dari perusahaan otomotif mungkin untuk menguasai 12 persen pangsa pasar mobil sedan. Tujuan dapat pula dinyatakan dalam terminologi finansial seperti profitabilitas atau persentase kembalian investasi. Manajer sumber daya

manusia menentukan tujuan spesifik yang berkenaan dengan tingkat staffing, tindakan persetujuan, biaya tunjangan karyawan, dan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Strategi organisasi adalah alat dengan mana tujuan-tujuan akan dicapai. Keputusan strategik meliputi bauran produk, target pelanggan, metode produksi, pengeluaran modal, dan sekumpulan keputusan lain yang semuanya menggambarkan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuannya.

Strategi bisnis telah mengkategorikan organisasi dalam banyak cara yang berbeda. Kategori ini secara khusus membedakan antara organisasi yang sedang berkembang dengan yang stabil, ataupun menurun. Revisi strategi organisasi dapat dikategorikan dalam hubungannya dengan orientasi laba, ukuran dan lingkup lini produk mereka, apakah mereka pemimpin, atau pengikut pasar, kecepatan yang mesti mereka gunakan untuk berubah agar bertahan hidup, tipe struktur organisasional, kerentanan risiko atau keengganan pengambilan keputusan kunci, dan faktor-faktor lainnya. Bilamana postur strategik sebuah organisasi telah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan strategi sumber daya manusia yang akan memungkinkan organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran. Strategi- strategi sumber daya manusia yang dapat didiskusikan di dalam makalah ini adalah:

- a. ***Strategi rekrutmen dan seleksi.*** Contohnya meliputi sumber rekrutmen internal versus eksternal, rintangan berturut-turut versus prosedur seleksi kompensatori, dan seleksi formal versus informal. Strategi rekrutmen dan seleksi terinci yang dipilih oleh suatu organisasi akan tergantung pada faktor-faktor seperti tipe anggota yang dibutuhkan, jumlah dana yang tersedia untuk rekrutmen dan seleksi, apakah tujuan organisasi termasuk memperkuat produk dan jasanya, kondisi pasar tenaga anggota, dan kewajiban tindakan persetujuan (*affirmative action*).
- b. ***Strategi perencanaan sumber daya manusia.*** Contohnya meliputi perencanaan formal dan informal, perencanaan jangka pendek versus perencanaan jangka panjang, perencanaan terpusat versus

terdesentralisasi, dan perencanaan integratif versus perencanaan terpisah-pisah. Beberapa organisasi menggunakan model yang sangat canggih dan mencoba untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya anggota secara akurat untuk beberapa tahun kedepan. Organisasi lainnya menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia ekstensif hanya sedikit membantu karena ketidakpastian yang berhubungan dengan permintaan produk mereka, bentuk persaingan dalam bisnis mereka, dan perkembangan ekonomi internasional.

- c. **Strategi pelatihan dan pengembangan.** Contoh dari strategi ini adalah; pelatihan keahlian versus pelatihan yang bersifat pengembangan (developmental), pelatihan individu versus pelatihan on-the-job versus pelatihan off-the-job, dan jalur karier sempit versus jalur karier luas. Pemilihan strategi pelatihan dan pengembangan spesifik dapat meliputi faktor-faktor seperti kaliber dan level keahlian dari karyawan yang baru saja diangkat, tingkat terhadap mana produk dan jasa organisasi berubah, filosofi manajemen puncak terhadap pengembangan karier karyawan, dan biaya yang dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan.
- d. **Strategi penilaian kinerja.** Contohnya meliputi penilaian formal versus informal, penilaian umum versus spesifik-pekerjaan, berorientasi-balas jasa versus penilaian berorientasi pengembangan, bauran kriteria karakter, perilaku, dan kinerja produktifitas, penilaian yang sering versus yang jarang-jarang, serta penilaian global versus penilaian kejadian kritis. Strategi penilaian kinerja kerap kali tergantung pada tingkat terhadap mana organisasi telah mengalami permasalahan kinerja karyawan, dan tingkat dimana kreditor seleksi yang teliti telah dikembangkan yang tentunya membutuhkan validasi yang cermat. Lagipula, sistem penilaian kinerja yang ekstensif. Kemungkinan lebih telah digunakan pada saat sebuah organisasi mengaitkan merit dengan keputusan kompensasi.
- e. **Strategi kompensasi.** Contohnya termasuk penekanan yang diletakkan pada keadilan internal versus keadilan eksternal, gaji awal yang rendah

versus yang tinggi, strategi pengikut pasar versus pemimpin pasar (keadilan eksternal), peningkatan gaji merit yang tinggi versus yang rendah, pengaruh senioritas yang tinggi terhadap perubahan gaji versus yang rendah, gaji standar versus yang fleksibel insentif yang beraneka atau yang sedikit, insentif individu versus kelompok, dan tunjangan karyawan komprehensif versus yang terbatas. Strategi kompensasi seringkali tergantung pada apakah suatu perusahaan berkembang, tetap stabil, ataukah menurun. Sebagai contoh, perusahaan yang berkembang mungkin menekankan gaji insentif untuk menurunkan level produktivitas individu yang tinggi. Organisasi yang ingin menekankan kompetensi individual dan kreatifitas dapat menggunakan rencana gaji yang didasarkan atas pengetahuan atau keahlian.

- f. **Strategi manajemen-anggota.** Contohnya meliputi postur kerja sama versus yang bermusuhan terhadap serikat pekerja, postur kreatif versus proaktif terhadap serikat pekerja, keselamatan kerja yang tinggi versus yang rendah, kebijakan disiplin formal versus yang informal, orientasi terhadap anggota yang acuh tak acuh versus yang paternalistik. Sebuah perusahaan dengan biaya tenaga kerja yang tinggi dapat menggunakan strategi penyerangan terhadap serikat pekerja. Beberapa perusahaan yang berserikat pekerja dengan biaya tenaga kerja yang rendah dapat memilih untuk bekerja sama dengan serikat pekerja, lebih memilih melakukan perundingan daripada menanggung risiko suatu pemogokan yang mahal. Perusahaan dengan proses produksi dan operasi yang sangat teknis yang membutuhkan keamanan pabrik yang tinggi dan perhatian terhadap keselamatan kerja dapat menggunakan postur yang ketat terhadap ukuran disipliner karyawan.

## **2. Pengembangan Potensi Sumber Daya Pemuda**

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya anggota pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan. Beberapa hal yang dapat mendukung kegiatan itu adalah :

- 1) Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya anggota dalam mencapai tujuan.
- 2) Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya pemuda dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perpektif.
- 3) Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya pemuda program-program spesifik dan aktivitas.
- 4) Mengembangkan *sense or urgency* dan komitmen untuk bertindak
- 5) Fokus strategik pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi sumber daya pemuda dan mengembangkan bakat anggota.

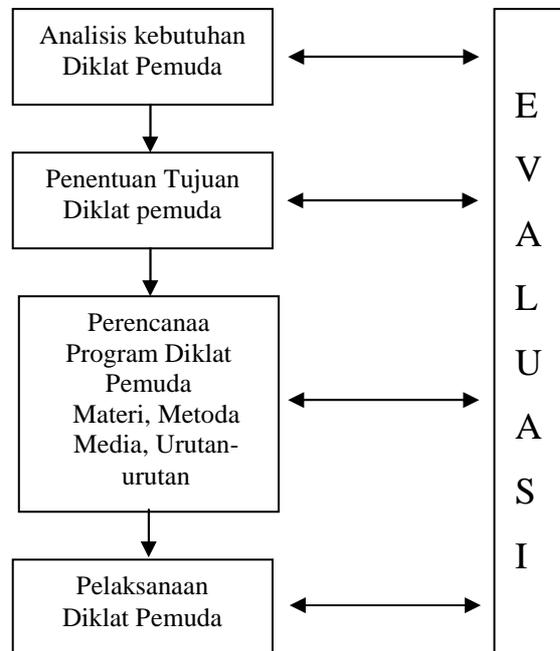
Pengembangan sumber daya anggota melingkupi dua hal pokok, apabila seorang pimpinan/manajer mampu menganalisis ke lima hal pokok kegiatan yang perlu dilakukan tersebut. Pengembangan **pertama meliputi pengembangan karir** (penugasan). Pengembangan karir merupakan berkaitan dengan penyusunan jalur karir (*career path*) yang merupakan urutan-urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang anggota mulai dari tingkat terendah sampai pada tingkat yang paling tinggi (tingkat teratas) dalam struktur organisasi. Untuk mempermudah penyusunannya, manajemen sumber daya pemuda dapat menggunakan dua macam jalur karir. *Pertama*, jalur karir tradisional di mana urutan-urutannya merupakan kombinasi dari vertikal ke atas (promosi atau kenaikan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi) dan horisontal (transfer atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang sama). *Kedua*, jalur karir inovatif karena urutan-urutannya dilakukan melalui jalur kombinasi pergerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan ke tingkat yang paling bawah) dan horisontal.

Pengembangan **kedua bisa dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja**. Pengembangan kemampuan kerja dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (DIKLAT). Pendidikan dan latihan dilakukan berdasar kepada kebutuhan, di mana kebutuhan diperoleh dari identifikasi

terhadap perbedaan kesenjangan antara kemampuan kerja yang dimiliki sumber daya pemuda saat ini dan kemampuan kerja yang diharapkan. Dari kesenjangan tersebut dapat dirumuskan kemampuan kerja apa saja yang diperlu ditingkatkan, dan pada titik inilah yang disebut dengan kebutuhan sekaligus tujuan program pendidikan dan latihan.

Pendidikan dan latihan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja bisa dilakukan dalam berbagai hal di antaranya adalah melalui: 1) *on the job training*, (OJT). Kegiatan diklat ini dilakukan melalui magang atau di mana sumber daya pemuda peserta diklat memperhatikan rekan sejawat mereka menyelesaikan suatu pekerjaan yang nantinya akan menjadi tanggungjawab mereka dan kemudian diberi kesempatan untuk melakukannya sendiri di bawah bimbingan rekan sejawat tadi. 2) OST (*on-site-training*), diklat ini merupakan alternatif bagi OnJT karena OST dilakukan setelah jam kerja dengan tetap mempertahankan situasi kerja yang sesungguhnya. 3) OfJT (*off the job training*). Diklat ini merupakan alternatif khusus apabila OnJT dan OST tidak dapat dilakukan atau mungkin tidak diperlukan. Metoda OfJT pada umumnya diterapkan melalui simulasi seperti contoh program diklat penerbang, pengajar, studi kasus, bermain peran dll. Kelemahan dari model OfJT terletak pada alih pengetahuan dan keterampilan karena model ini tidak maksimal dari instruktur, karena proses pengalihannya (pembelajarannya) bersifat rekatif teoritik.

### Model pengembangan Diklat Pemuda



#### c. Sistem Strategik dan perencanaan Sumber Daya Manusia Pemuda

Strategi sumber daya pemuda dalam praktik organisasi dilakukan dengan pertimbangan sampai seberapa jauh departemen pengembangan sumber daya pemuda memperhatikan: 1) *people issues business issues (HR concern)*, 2) menggunakan orientasi isu dalam memutuskan mobilisasi SDM pemudanya (*key-issues oriented*), 3) melibatkan manajer lini pada masalah masalah sumber daya pemuda (*involving line manager*). Hal-hal tersebut tidak lepas dari dukungan kondisi organisasional, seperti pembuatan perencanaan strategik, memperhatikan issue dan input yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, ada tujuan spesifik dalam perencanaan strategik, serta memiliki corporate planning group.

1. **Human resource concern.** Berbagai organisasi (kepemudaan, perusahaan dll) yang mendorong perlunya perhatian terhadap *human resource* antara lain :

- 1) Tingkat perubahan kondisi bisnis yang semakin cepat dan tidak pasti.

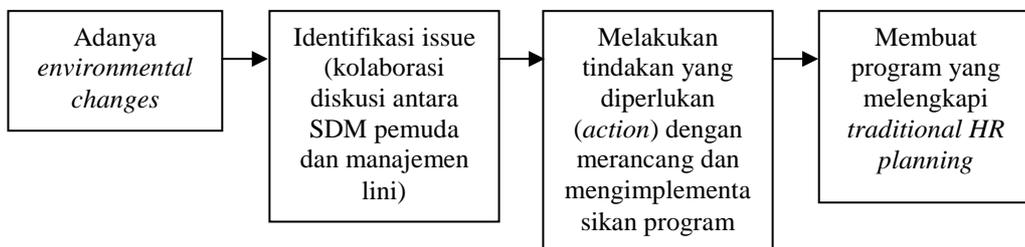
- 2) Peningkatan biaya bersamaan dengan tekanan persaingan.
- 3) Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut skill baru.
- 4) Organisasi yang semakin kompleks serta memiliki *flat, lean*, dan *fleksible*.
- 5) Perubahan demografi anggota kepemudaan.
- 6) Faktor eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan.

## 2. *Key issues oriented*

Strategi yang dikembangkan human resource dan pimpinan pemuda sebagai manajer lini membantu organisasi dalam:

- 1) Membuat sistem perencanaan yang lebih fleksible dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu.
- 2) Memberikan perhatian pada persoalan human resource yang ditujukan bagi pencapaian tujuan jangka panjang.

Dalam menghadapi isu yang terjadi, pertanyaan yang kerap muncul adalah “*apa yang harus dilakukan*”. Untuk itulah langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:



## 3. *People related bussiness issues*

Beberapa masalah sumber daya manusia pemuda yang kerap kali diidentifikasi organisasi adalah *people related bussiness issues* yang di dalamnya meliputi:

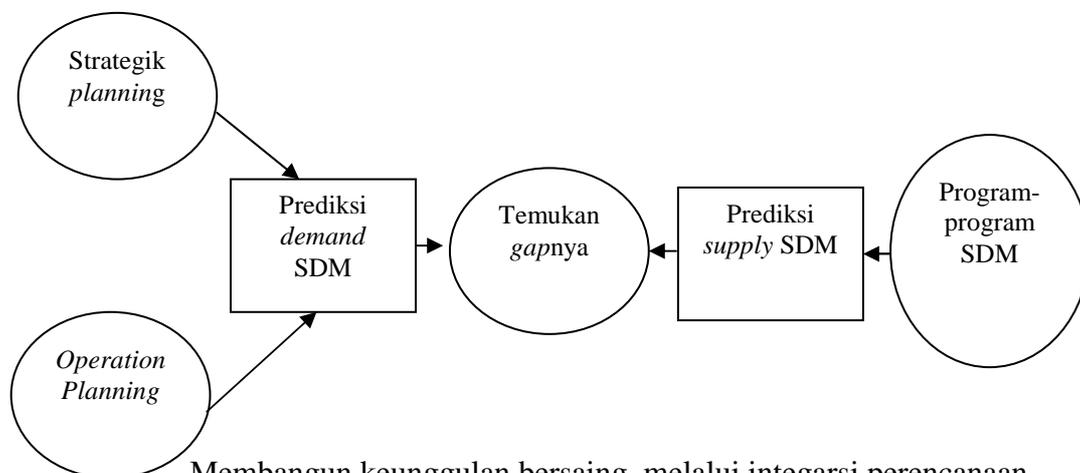
- 1) Masalah persaingan biaya, bagaimana menjaga biaya anggota tetap rendah.
- 2) Pendelegasian, bagaimana meningkatkan kapasitas keterlibatan anggota dalam bertindak.
- 3) Perubahan organisasional, memunculkan masalah-masalah sumber daya manusia seperti sentralisasi versus desentralisasi.

- 4) Peningkatan daya saing, bagaimana sumber daya manusia membantu organisasi melaksanakan orientasi *customer service*.
- 5) Keefektifan organisasional, bagaimana membangun organisasi yang fleksible, efisien, ada interdependensi dan team work yang efektif.
- 6) Kompetensi anggota, bagaimana meningkatkan kompetensi anggota.
- 7) Pengelolaan diversitas anggota, bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas dan motivasi anggota melalui perbedaan yang ada.
- 8) Daya saing global, bagaimana meningkatkan organisasi untuk melakukan bisnis baik dalam konteks lokal maupun dengan perspektif global, mengelola karir multinasional, serta mencari hasil dan integrasi korporasi global.

#### 4. Keterlibatan Manajer Lini

Dalam prospek organisasi saat ini dan ke depan, manajer lini (pimpinan) memberikan kontribusi berharga dalam pengembangan isu bisnis yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya pemuda (*people bussiness issues*). Perhatian bukan hanya sekedar diberikan oleh manajer sumber daya manusia akan tetapi juga melibatkan manajer lini.

Sistem integrasi perencanaan sumber daya pemuda dan perencanaan strategik dan perencanaan sumber daya pemuda dapat diikuti pada gambar berikut :



Membangun keunggulan bersaing melalui integarsi perencanaan strategik dan perencanaan SDM (Purnama N. 2000)

## Daftar Bacaan

- Budi W. Soetipto, dan Jeffrey Pfeffer, dkk (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Amara Books.
- Cropley, A.J., (1980). *Toward A System of Lifelong Education*. Oxford:Pergamon Press.
- Delors, J., (1996). *Learning: The treasure Within*. Paris: Unesco
- DePorter, N., dkk. (1999) *Quantum Learning. Membiasakan Belajar Nyaman dan Menyenangkan*. Bandung. Kaifa
- Dorlan, N.M., (1997). *Upaya dan Strategi Penghapusan Kemiskinan Melalui Kegiatan Belajar Masyarakat: Surabaya*. Seminar Nasional dan Konferensi IPPSI.
- Elias, J.L., dkk (1980) *Philosophical Foundation of Adult Education. Malabar florida*. Robert E. Kreiger.
- Freire. P., (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: the Seabury Press.
- Gagne, R.M., (1977). *The Condition of Learning*. New York: Holt, Rinehart and Herder.
- Gross, R. (1991). *Peak Learning: How to Create Your Own Lifelong Education Program for Personal Enjoyment and Profesional Success*. New York. Putnam.
- Harbison, S.S (1982) *Pengertian, Falsafah dan Azas Pendidikan Non Formal (suatu pendapat) : Bandung*
- Hatton, M.J (1997). *Lifelong Learning: Politics, Practices and Program*. Canada APEC.
- Hoxeng, J., dkk (1975). *Nonformal Education in Equador: An Approach To Non formal Education: Massachusetts*. Center For International Education. School of Education. University of Massachusetts.
- Ignatius, Roni, S (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, (Bunga Rampai)* Jakarta, Amara Books.
- Illich, I. (1970). *De-Schooling Society an Introduction New Direction in Action Research*: Illinois. The Palmer Pess. Herper and Row.
- Inggalls, J. (1973). *A Trainer Guide To Andragogy It is Concept, Experience and Application*, Washington Departemen of Health Education and Welfare.
- Inkeles, A., dkk (1982) *Handbook in Research and Evaluation: For Education and Behavioral Science*. San Diego California. Edits.
- Jarvis, P. (1983). *Adult and Continuing Education: Theory and Practice*. London Croom Helm.
- Michael, E.Porter (1985), *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

