

**ANALISIS PENERAPAN PROGRAM CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT HUBUNGANNYA
DENGAN LOYALITAS PELANGGAN**
(Studi Kasus di Swiss Belhotel Maleosan Manado)

Asminar Mokodongan

Fakultas Sastra dan Budaya Universitas Negeri Gorontalo

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan program *CRM*, loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado. Pendekatan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan tujuan untuk menjelaskan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan program *CRM* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado, tetapi perlu ditingkatkan lagi.

Kata-kata kunci: *Customer Relationship Management*, loyalitas pelanggan

Ditengah persaingan usaha perhotelan saat ini, pelaku usaha hotel harus tetap mempertahankan kontinuitas usahanya dan berusaha mencari peluang dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan agar mereka tetap bertahan di usaha ini. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh hotel dalam membangun loyalitas pelanggan dengan mempertahankan pelanggan yang ada, sehingga mereka loyal dan tidak pindah kepesaing lainnya. Untuk membangun loyalitas pelanggan maka perlu adanya strategi bisnis yang dilakukan oleh bagian pemasaran hotel yang dikenal dengan istilah *Customer Relationship Management (CRM)*.

CRM merupakan strategi perusahaan yang digunakan untuk memanjakan pelanggan agar tidak berpaling kepesaing. Dalam hal ini perusahaan memberikan sentuhan pelayanan *individual* dengan memperlakukan pelanggan sebagai raja. Hal ini akan menyebabkan terjadinya hubungan timbal balik antara pihak hotel dengan pelanggannya, karena itu umpan balik dari pelanggan sangat penting bagi pihak hotel. Penerapan program *CRM* merupakan salah satu cara perusahaan untuk memperbesar peluang pasar, menciptakan loyalitas pelanggan yang berdampak pada peningkatan penjualan. Memiliki pelanggan yang loyal adalah salah satu tujuan akhir perusahaan karena loyalitas pelanggan dapat menjamin kelanggengan hidup

perusahaan dalam jangka panjang. Pada dasarnya loyalitas dapat didefinisikan sebagai sebuah kesetiaan seseorang terhadap sesuatu hal. Jumlah pelanggan yang loyal mungkin tidak banyak hanya 20% dari total konsumen yang ada. Tetapi dilain pihak sumbangan yang dapat diberikan terhadap revenue perusahaan bisa mencapai 80%.

Salah satu hotel *chains* internasional yang ada di kota Manado yang mempunyai persaingan bisnis yang sangat ketat adalah Swiss Belhotel Maleosan Manado sehingga dalam meningkatkan dan mempertahankan jumlah tamu yang ada maka diperlukan suatu penerapan program *CRM* yang efektif. *CRM* merupakan tindakan pencegahan terhadap penurunan jumlah tamu serta meningkatkan peran serta tamu dsalam memajukan hotel ini. Penerapan program *CRM* melalui tiga pendekatan pemasaran yaitu pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*), pemasaran individual (*one to one marketing*), hubungan kemitraan (*partnering program*)

Berdasarkan pengamatan sementara penulis penerapan program *CRM* yang dilakukan di Swiss Belhotel Manado masih kurang optimal karena dari pihak hotel belum melaksanakan ketiga program ini dengan baik, misalnya belum adanya pemberian diskon kepada tamu yang bukan member, belum adanya pemberian kartu ucapan selamat hari raya atau hari ulang tahun kepada tamu langganan, belum adanya penanganan keluhan tamu dengan baik serta kurangnya kerjasama dari pihak hotel dengan pihak lain dalam hal ini travel, money changer. Sehingga kurangnya loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado.

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka masalah-masalah dalam penulisan ini dapat dirumuskan adalah : (1) Sejauhmana Penerapan Program *CRM* di Swiss Belhotel Maleosan Manado. (2) Sejauhmana loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado. (3) Sejauhmana penerapan program *CRM* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado. Tujuan penulisan ini untuk mengetahui dan menganalisa: Penerapan program *CRM* di Swiss Belhotel Maleosan Manado, loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado, Penerapan program *CRM* berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan di Swiss Belhotel Maleosan Manado.

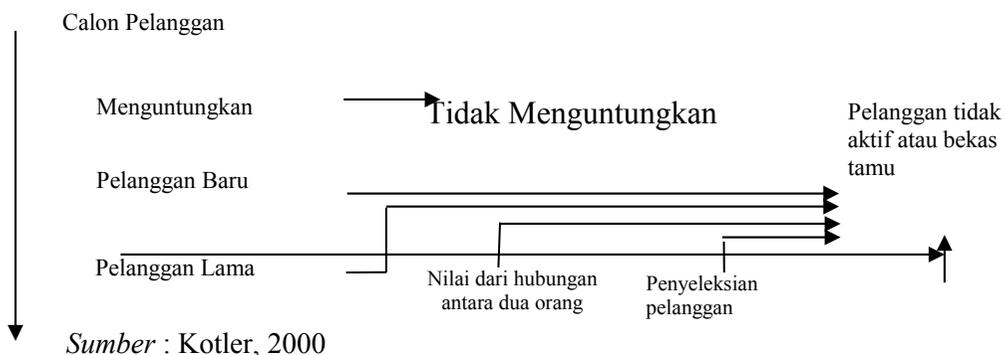
Konsep *Relationship Marketing*

Pemasaran merupakan salah satu fungsi yang penting dalam suatu bentuk usaha dan merupakan bagian dari manajemen. Pemasaran dapat diorganisasikan dalam sebuah departemen dan didukung oleh semua komponen yang baik langsung maupun tidak langsung mempengaruhinya

dalam usaha. Chan (2003:6) mendefinisikan *Relationship Marketing* sebagai pengenalan setiap tamu secara lebih dekat dengan menciptakan komunikasi dua arah dengan mengelola suatu hubungan yang saling menguntungkan antara tamu dan perusahaan. Tujuan dari hubungan pemasaran (*relationship marketing*) adalah untuk menemukan *Live Time Value (LTV)* dari tamu yaitu *net present value* yang dihasilkan oleh rata-rata tamu dalam waktu tertentu.

Relationship marketing atau pemasaran hubungan dengan tamu tidak terlepas dari proses menarik dan mempertahankan tamu. Kotler, Bowen, and Makens (2000) menyatakan dalam bukunya *Marketing for Hospitality Industry* bahwa bila perusahaan memiliki seorang tamu atau lebih yang potensial sebaiknya perusahaan menciptakan hubungan yang dapat menumbuhkan loyalitas tamu-tamu tersebut. Proses pengembangan tamu dengan proses menarik dan mempertahankan tamu dapat terlihat pada Gambar berikut ini.

PROSES PENGEMBANGAN PELANGGAN



Gambar di atas dapat menjelaskan bahwa tamu yang ada dalam hal ini pelanggan (*member*) dapat melangkah ke tahap selanjutnya yang disebut mitra, walaupun demikian *members* dapat menjadi tidak loyal, tidak aktif atau bahkan pergi dikarenakan hal-hal atau alasan-alasan tertentu. Hal tersebut merupakan tantangan bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya agar tetap loyal ataupun mengaktifkan kembali pelanggannya (Kotler, 2000 : 59).

Menurut Barry and Gummesson dalam Lumsdon, *Tourism Marketing* (1997: 2006) menyebutkan bahwa hubungan dengan pelanggan (*relationship*

marketing) sebagai suatu cara dimana kualitas pelayanan dan interaksi hubungan dapat dikelola untuk mempertahankan hubungan dengan tamu untuk jangka waktu yang panjang.

Relationship marketing atau pemasaran hubungan didasarkan pada pendapat yang menyatakan bahwa tamu yang penting memerlukan perhatian yang terfokus dan berkelanjutan. Sebaiknya perusahaan semakin menyadari kekeliruannya bahwa tidak semua tamu bernilai bagi perusahaan. Hal ini didukung dengan hukum pareto 80 : 20, dimana 80% keuntungan perusahaan disumbangkan oleh hanya 20% tamu yang loyal, sedangkan 20% keuntungan disumbangkan oleh konsumen yang jumlahnya 80%. Untuk mencapai loyalitas tamu tersebut dibutuhkan suatu strategi yang efektif, salah satunya dengan menerapkan hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*).

Konsep Customer Relationship Management

Stanley Brown (2008:8) menyatakan: *CRM* adalah suatu proses dalam mendapatkan, mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang menguntungkan. Memerlukan fokus yang jelas dalam atribut pelayanan yang akan menghasilkan nilai kepada pelanggan sehingga akan tercipta loyalitas. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) merupakan bagian dari *relationship marketing* (Craven: 2000).

Program hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) yang dibutuhkan dalam mempertahankan konsumen menurut Kotler, Bowen, and Makens (2002) adalah dengan membuat pedoman hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*), berupa: 1) Melakukan identifikasi terhadap *customer* yang sesuai dalam penerapan program hubungan dengan pelanggan tersebut. (*Identify the key customer prospective for customer relationship management*); 2) Memilih staf yang sesuai dan memiliki kemampuan *relationship* yang baik dengan pelanggan yang ada. (*Assign a skilled relationship manager to each key customer*); 3) Membuat kriteria objektif, tanggung jawab, dan evaluasi dengan sejelas-jelasnya mengenai deskripsi kerja dari staf dalam pelaksanaan hubungan dengan pelanggan. (*Develop a clear job description for customer relationship management.*); 4) Memberikan kesempatan bagi staf untuk membuat perencanaan dalam membuat saran, strategi, dan *specific action* yang dibutuhkan untuk membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan. (*Have each relationship manager develop annual and long-range customer relationship plans*). Menunjuk seorang manajer yang mampu mengarahkan dan mengawasi kerja staf secara keseluruhan dalam membangun hubungan dengan pelanggan. (*Appoint an overall manager to supervise the relationship manager*).

Penerapan Program CRM di hotel

Dalam industri perhotelan hubungan pelanggan sangatlah penting dalam menciptakan loyalitas pelanggan. Dalam hal ini jalinan hubungan akan menciptakan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan faktor lain seperti harga dan fitur produk. Karena itu akan meningkatkan *lifetime value* bagi pelanggan. Hotel-hotel ternama berusaha untuk memberikan lebih dari sekedar kepuasan pelanggan dan memberikan nilai melalui suatu jalinan hubungan tidak hanya berdasarkan transaksional saja. CRM dalam industri perhotelan didasarkan kepada prinsip-prinsip dasar yang menyatakan bahwa pelayanan yang baik tidak menjamin kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan tidak menjamin loyalitas. Karena itulah timbul kebutuhan akan hubungan pelanggan yang kuat untuk membangun loyalitas. Untuk produk perhotelan hubungan pelanggan berdasarkan *moment of truth* yang apabila dikombinasikan dengan karakteristik unik dari industri perhotelan akan menarik perhatian penyedia jasa untuk mengutamakan pelanggan.

Doyle, (*dalam*, Sheth Parvatiyar dan Shainesh, 2001:403) menyatakan bahwa industri perhotelan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam mengelolah *moment of truth* dan mencari peluang dalam menciptakan nilai pelanggan dengan tujuan membangun loyalitas pelanggan berdasarkan interaksi konstan antara pelanggan dengan produk dan karyawan hotel.

Terdapat beberapa prinsip dasar CRM dalam industri perhotelan yaitu tercapainya tujuan dasar dari CRM yaitu: 1) Apabila hotel menjalin suatu hubungan dengan seluruh pelanggan hotel; 2) Semua karyawan terlibat dalam menjalin hubungan dengan pelanggan yang berdasarkan *database* dan preferensi pelanggan; 3) Konsistensi antara jasa yang ditawarkan dengan penyampaian jasa; 4) Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan; 5) Adanya reliabilitas terhadap hotel dan pelayanannya; 6) Memastikan bahwa pelanggan memperoleh semua informasi mengenai produk dan jasa yang ditawarkan pihak hotel; 7) Pemberian penghargaan kepada pelanggan yang loyal.

Berdasarkan prinsip di atas maka terdapat beberapa strategi dalam melaksanakan CRM di usaha perhotelan yaitu pihak hotel menyediakan *guest profile* atau *guest history*, *guest feed back form*, interaksi konstan antara karyawan dengan pelanggan, fokus orientasi kepada pelanggan, adanya jaminan dalam kaitannya dengan reliabilitas, *guest loyalty program* serta adanya perbaikan pelayanan.

CRM merupakan kombinasi dari proses bisnis dan teknologi yang tujuannya untuk memahami pelanggan dari berbagai prospektif untuk

membedakan produk dan jasa perusahaan secara kompetitif. Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (2002: 86) menyatakan bahwa program CRM terdiri dari pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*), pemasaran *individual (one to one marketing)*, dan hubungan kemitraan (*partnering program*). Ketiga program tersebut mempunyai bentuk yang berbeda-beda dalam penerapannya. Berikut penjelasan dari tiga Penerapan Program CRM di hotel: *pertama*, pemasaran berkelanjutan (*continuity marketing*) yaitu pemberian pelayanan yang berkelanjutan yang bertujuan untuk mengikat pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Bentuk pelayanan yang diberikan berupa pemberian kartu keanggotaan, pemberian diskon, pemberian voucher serta pemberian fasilitas khusus; *kedua*, pemasaran *individual (one to one marketing)* merupakan suatu program yang ditujukan kepada pemenuhan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan yang unik dan secara *individual* atau perorangan. Program ini dilaksanakan hotel dalam usaha memenuhi kebutuhan setiap *individual* melalui beberapa aspek diantaranya penyapaan secara *individual* oleh petugas hotel, keramahan dan kesopanan dalam memberikan pelayanan secara *individual*, kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan, penanganan keluhan secara *individual* dan pemberian kartu ucapan dari hotel. Hotel dalam hal ini harus benar-benar mengetahui karakter pelanggannya, seperti memanggil dengan sebutan nama, mengetahui jenis kamar yang biasa digunakan, koran yang biasa dibaca, makanan yang biasa dipesan sampai kepada olahraga yang ditekuni. Hal ini harus dilakukan oleh semua karyawan hotel terhadap para tamunya mulai dari *reception, guest relation officer, operator, concierge, roomboy, waiter/ess* maupun *security* ditunjang oleh keramah tamahan serta ketepatan dan kecepatan dalam memberikan pelayanan dan penanganan keluhan secara *individual* kepada para pelanggan hotel. pemberian kartu ucapan pada saat *moment special* pelanggan hotel seperti kartu ucapan hari ulang tahun, kartu ucapan hari raya; ketiga, hubungan kemitraan (*partnering program*) adalah melakukan kerjasama antara perusahaan dengan pihak lain untuk melayani pelanggan. Hubungan kemitraan ini dilakukan hotel dengan pihak lain dalam memenuhi kebutuhan pelanggan meliputi aspek manfaat yang dirasakan dari danya kerjasama hotel dengan pihak lain dan keinginan untuk menggunakan fasilitas lain yang disediakan pihak hotel. Seperti diketahui bahwa salah satu pelayanan pendukung dari suatu hotel adalah fasilitas lain yang disediakan oleh pihak hotel.

Konsep Loyalitas Pelanggan

Memiliki pelanggan yang loyal adalah salah satu tujuan akhir dari perusahaan karena loyalitas pelanggan dapat menjamin kelanggengan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pada dasarnya loyalitas dapat didefinisikan sebuah kesetiaan seseorang terhadap sesuatu hal. Oliver (1997: 392) menyatakan loyalitas pelanggan adalah komitmen untuk bertahan secara mendalam untuk melakukan pembelian ulang atau berlangganan kembali produk atau jasa terpilih secara konsisten di masa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perubahan perilaku. Definisi dari Oliver tersebut dapat dikatakan bahwa pelanggan yang loyal mempunyai semacam fanatisme yang relatif permanen dalam jangka panjang terhadap suatu produk/jasa atau perusahaan yang telah menjadi pilihannya. Konsep lain mengenai loyalitas menyebutkan bahwa konsep loyalitas lebih mengarah kepada perilaku (*behaviour*), dibandingkan dengan sikap (*attitude*), dan seorang pelanggan yang loyal akan memperlihatkan perilaku pembelian yang dapat diartikan sebagai pola pembelian yang teratur dan dalam waktu yang lama, yang dilakukan oleh unit-unit pembuat atau pengambilan keputusan.

Kepuasan tamu terhadap suatu produk atau layanan jasa yang dibelinya tidak menjamin bahwa tamu tersebut akan melakukan pembelian ulang (*repeated purchase*) atau loyal terhadap merek yang sama dari suatu produk yang sama atau layanan tersebut di masa yang akan datang. Menurut Jill Griffin dalam bukunya *Customer Loyalty* (2002: 5) menyatakan loyalitas merupakan perilaku pembelian dari seseorang yang memiliki spesifikasi tertentu mengenai produk yang akan dibeli dan dari siapa. Loyalitas juga dinyatakan dengan pembelian yang dilakukan secara berulang kali dan mengharuskan pembelian terjadi tidak kurang dari dua kali. Seseorang akan merasa puas terhadap suatu merek atau produk tertentu bukan berarti tamu tersebut akan loyal terhadap merek atau produk tersebut. Jill Griffin dalam bukunya *Customer Loyalty* (2002: 31), menyatakan bahwa seseorang dinyatakan loyal apabila mereka melakukan hal-hal sebagai berikut: 1) Melakukan pembelian ulang secara regular; 2) Menganjurkan kepada orang lain untuk membeli produk tersebut (perekomendasi); 3) Membeli baik produk maupun jasa; 4) Menolak menggunakan merek atau produk yang lain atau lebih kebal terhadap upaya pesaing untuk menarik mereka.

Sedangkan menurut Chan (2003: 33), perilaku yang dilakukan oleh konsumen yang menjadi loyal terhadap suatu produk adalah sebagai berikut: berminat untuk melakukan pembelian lebih dan lebih banyak lagi, dan berhenti melakukan pembelian dari pesaing, Memberi perhatian yang lebih besar terhadap materi komunikasi yang dikeluarkan perusahaan baik yang

melalui mass media maupun *one to one communication* seperti *direct mail*. Sebagai contoh keinginan dari konsumen untuk mengetahui lebih banyak mengenai produk dan penawaran yang dilakukan perusahaan; tidak bergeming, dengan kata lain tidak mudah terbujuk dan berpaling ke pesaing dengan terus menunggu pengalaman menarik lain yang akan diberikan oleh konsumen, Penolakan terhadap penawaran yang diberikan oleh pesaing, Dengan memberikan profit data yang lebih rinci mengenai profilnya seperti demografi, hobi masing-masing anggota keluarganya, dan tidak keberatan untuk memanfaatkan program *cross selling* dan *up selling* yang ditawarkan perusahaan; percaya bahwa produk yang mereka pilih memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing; tidak memperlakukan harga yang ditawarkan, dan juga seberapa besar yang dikeluarkan untuk mendapatkannya; pertukaran pengalaman dengan terus menceritakan kelebihan dari produk-produk tersebut; menjadi duta perusahaan dengan cara memberikan rekomendasi kepada orang lain dan sekaligus mengajaknya untuk menjadi tamu kita.

Untuk mendapatkan seorang tamu yang loyal membutuhkan waktu yang lama untuk membangun kepercayaan tamu serta menciptakan kesempatan bagi perusahaan mengajak tamu untuk melakukan pembelian berulang-ulang (*repeat customer*) mampu menciptakan tamu yang loyal dan dengan cara yang tidak mudah. Mempertahankan *customer* untuk tetap mempergunakan produk yang perusahaan miliki adalah dengan menciptakan hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*). Pelanggan yang telah memiliki loyalitas harus dipertahankan dan diarahkan untuk menjadi *client* perusahaan, yaitu membeli produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan tersebut secara berkelanjutan. Pengembangan program yang harus dilakukan adalah dengan memberikan penawaran yang menguntungkan bagi tamu yang loyal untuk menjadi pembela (*advocate*), yaitu tamu yang dengan antusias merekomendasikan perusahaan dan produk-produknya kepada orang lain (Jill Griffin, 2002 : 35). Jill Griffin dalam bukunya *Customer Loyalty* (2002 : 22) menyatakan bahwa ada empat macam tipe loyalitas yang dimaksud, dapat dilihat pada Tabel berikut:

HUBUNGAN *RELATIVE ATTACHMENT* DENGAN *REPEAT PURCHASE*

Pembelian ulang (*Repeat purchase*)

		TINGGI	RENDAH
<i>(Relative Attachment)</i>	TINGGI	Loyalitas premium <i>(Premium Loyalty)</i>	Loyalitas tersembunyi <i>(Latent Loyalty)</i>
	RENDAH	Loyalitas lemah <i>(Inertia Loyalty)</i>	Tidak loyal <i>(No Loyalty)</i>

INOVAASI, Volume 7, Nomor 4, Desember 2010 ISSN 1693-2034 247

Sumber : Jil Griffin, 2002 : 22

- **Loyalitas Premium (*Premium Loyalty*)**
Merupakan tipe loyalitas yang di inginkan atau diharapkan oleh setiap perusahaan. Pelanggan pada kategori ini bangga terhadap produk yang mereka gunakan dan tidak segan – segan menghimbau orang – orang yang ada di sekitarnya untuk membeli produk tersebut. Pelanggan ini adalah yang paling berharga yang harus dipertahankan dan harus diperhatikan kebutuhannya oleh perusahaan karena memberikan keuntungan dalam melakukan usaha promosi.
- **Loyalitas Lemah (*Inertia Loyalty*)**
Pelanggan pada tipe ini, melakukan pembelian terhadap suatu produk atau jasa hanya dikarenakan kebiasaan (*habit*) mereka. Pelanggan dengan tipe ini sangat mudah untuk berpaling kepada pesaing apabila mereka melihat kelebihan pesaing secara nyata. Sangat memungkinkan bagi bagi perusahaan untuk meningkatkan tamu kategori ini kepada tingkat yang lebih tinggi. Caranya adalah dengan bersikap ramah dalam pelayanan dan meningkatkan perubahan positif dari produk dan jasa seperti yang diharapkan tamu tersebut.
- **Loyalitas Tersembunyi (*Latent Loyalty*)**
Ketika seorang tamu berada pada tahapan ini, dalam melakukan pembelian mereka cenderung untuk lebih situasional dari pada attitudinal. Dengan memahami faktor situasional, pihak pelaku bisnis dapat melakukan diversifikasi produk untuk memerangi situasi ini dan memberikan tingkat kepuasan kepada tamu, dengan harapan mampu meningkatkan tamu dalam melakukan *repeat purchase*.
- **Tidak Loyal (*No Loyalty*)**
Untuk berbagai macam alasan, beberapa tamu tidak menerapkan sifat loyalitas pada suatu produk barang atau jasa. Para pelaku bisnis hendaknya menghindari tamu ini untuk menjadi target mereka, karena mereka tidak akan menjadi loyal, sedikit berpengaruh terhadap tingkat penjualan dan keuntungan bisnis perusahaan.

Hubungan CRM dengan Loyalitas Pelanggan

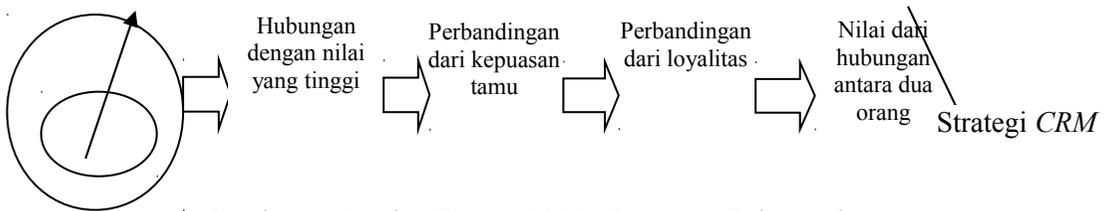
Dalam kaitannya dengan *CRM*, loyalitas pelanggan adalah hasil yang didapat dari suatu organisasi yang menciptakan manfaat untuk para pelanggannya sehingga mereka akan melakukan pembelian atau melakukan pembelian dari organisasi tersebut. Loyalitas pelanggan yang sesungguhnya tercipta jika pelanggan menjadi advokat bagi perusahaan, tanpa intensif

sekalipun. Loyalitas pelanggan dapat diciptakan tetapi tentunya suatu organisasi harus bekerjasama untuk itu dengan menciptakan suatu hubungan *win-win* antara perusahaan dengan pelanggannya melalui pemberian manfaat antara kedua pihak.

Oleh karena itu terdapat hubungan antara loyalitas pelanggan dengan nilai pelanggan seperti yang tertuang didalam "*fried egg model*". Model tersebut menurut Stanley Brown (*dalam*, Gaffar 2007: 80) menyatakan bahwa kuning telur merupakan pelanggan yang telah ditargetkan perusahaan dan putih telur sebagai strategi *CRM* perusahaan yang merupakan lapisan yang mengelilingi kuning telur. Lapisan inilah yang berfungsi sebagai proteksi dan pelindung bagi kuning telur sehingga kebocoran akan dapat dicegah. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pelanggan dengan perusahaan akan semakin kuat melalui tahapan *CRM* dalam perjalannya yang akan mengarah pada loyalitas pelanggan. Dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1.2
The Fried Egg Model

Penyeleksian Pelanggan



Sumber : Stanley Brown, 2000, *Customer Relationship Management* ; p.41; John Wiley and Sons Canada.

Loyalitas itu sendiri dapat diukur secara berbeda berdasarkan pada tahapan mana proses CRM itu berada. Pada tahapan pengakuisisian pelanggan pengukuran loyalitas pelanggan berhubungan dengan transaksi seperti perputaran produk/jasa yang ditawarkan. Hal ini berhubungan dengan profitabilitas seperti marjin profit dari produk atau jasa yang ditawarkan. Pengukuran loyalitas ini berubah menjadi yang berorientasi terhadap hubungan, seiring dengan berubahnya tahapan menjadi retensi pelanggan. Pengukuran profitabilitas tidak lagi digunakan dan digantikan menjadi *Share of wallet*, yaitu proporsi belanja potensial pelanggan. Tahapan selanjutnya adalah strategi kepedulian pelanggan (*strategic customer care*) dimana pada tahapan ini norma dari nilai pelanggan bersatu dengan nilai perusahaan. Pengukuran profitabilitasnya berdasarkan *share of life*. Pelanggan loyal sangat jarang berorientasi pada harga saja tapi memandang hubungan pelanggan sebagai “nilai uang”. Dalam hal ini, pelanggan berlaku sebagai advokat bagi perusahaan serta dapat membantu untuk menarik pelanggan baru.

Ada 4 (empat) situasi dasar dalam hubungan pelanggan menurut Brown (2008) yaitu: 1) Pelanggan setia dan menguntungkan dimana perusahaan fokus dalam memperdalam hubungan, memperkuat kesetiaan dan mengoptimalkan profitabilitas melalui penjualan silang; 2) Pelanggan loyal tetapi tidak menguntungkan dimana perusahaan harus menjaga hubungan dan memastikan loyalitas karena pelanggan masih bisa menguntungkan melalui penjualan silang. Jika tidak pelanggan harus ditinggalkan; 3) Pelanggan menguntungkan tetapi tidak loyal, dalam hal ini pelanggan harus fokus secara

total untuk memperkuat hubungan dan membangun loyalitas; 4) Pelanggan tidak loyal dan tidak menguntungkan, dimana dalam situasi ini saatnya bagi perusahaan untuk memberikan pelanggan kepada pesaing.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan format deskriptif studi kasus bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian mengangkat permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi atau variabel tersebut. Format deskriptif studi kasus merupakan penelitian eksplorasi dengan memainkan peran yang amat penting dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial. Penelitian ini sesungguhnya hanya menggunakan kasus tertentu sebagai objek penelitian, atau sebuah wilayah tertentu sebagai objek penelitian, sehingga bersifat kasuistik terhadap objek penelitian tersebut (Bungin, 2008:36)

Selanjutnya Arikunto (2002) mengemukakan bahwa pada studi kasus peneliti mencoba menggambarkan subjek penelitian di dalam keseluruhan tingkah laku, yakni tingkah laku itu sendiri beserta hal-hal yang melingkunginya. Hubungan antara tingkah laku, demikian pula hal-hal lain yang berkaitan dengan tingkah laku tersebut. Di dalam studi kasus peneliti mencoba untuk mencermati individu atau unit secara mendalam. Peneliti mencoba menemukan semua variabel penting untuk melatar belakangi timbulnya satu perkembangan variabel tersebut. Penekanan penelitiannya adalah: a) mengapa individu tersebut bertindak demikian, b) apa wujud tindakan itu, c) bagaimana ia bertindak bereaksi terhadap lingkungannya. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa penelitian kuantitatif dengan format deskriptif studi kasus cocok untuk digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan maksud dari penelitian yaitu untuk mengetahui sejauhmana penerapan program *CRM* hubungannya dengan loyalitas pelanggan.

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah tamu yang menginap di Swiss Belhotel Maleosan Manado baik itu *repeater guest* maupun *new comer* dengan tingkat hunian kamar 55% dari 162 kamar dengan jumlah 5.435 tamu sebagai populasi. Selanjutnya dengan menggunakan rumus Bungin diperoleh ukuran sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{5.435}{5.435(0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{5.435}{5.435(0,01)+1} = \frac{5.435}{55.35+1} = 98.19$$

dibulatkan jadi 98 kamar x 1,5 = 147 orang. (rata-rata *guest density* per kamar diisi oleh 1,5)

Hasil Penelitian dan Pembahasan Penerapan Program CRM

Berdasarkan prinsip di atas maka terdapat beberapa strategi dalam melaksanakan program *CRM* di dalam usaha perhotelan. Menurut Sheth, Parvatiyar dan Shainesh menyatakan bahwa penerapan program *CRM* terdiri dari *Continuity marketing*, *one to one marketing* dan *Partnering program*. Berdasarkan hasil penelitian di Swiss Belhotel Maleosan Manado, dari perhitungan program *continuity marketing* nilai yang dihasilkan adalah 2457 atau 83.51% termasuk dalam kategori 'Baik'. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa program *continuity marketing* telah memenuhi harapan mereka. Indikator yang mempunyai kontribusi besar dalam *continuity marketing* adalah pemberian kartu keanggotaan (*membership*) sebesar 646 atau 26.3%.

Berdasarkan informasi dari wawancara dengan *sales coordinator* Swiss Belhotel Maleosan Manado, diketahui bahwa pihak hotel telah memberikan *member card* yang berfungsi untuk mendapatkan fasilitas diskon kamar sebesar 15%, diskon pembelian makanan sebesar 15% dan minuman 15%. Sedangkan pemberian besarnya diskon serta pemberian voucher belum sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan responden menunjukkan bahwa pemberian besarnya diskon dan pemberian *voucher* berada dibawah skor rata-rata (skor total: jumlah indikator) sebesar 585 atau 23.8% sedangkan untuk pemberian *voucher* skor sebesar 603 atau 24.4%. Hal ini sejalan dengan pendapat Parvatiyar dan Sheth (2001:11) yang menyatakan bahwa pelanggan akan senang jika diberikan penghargaan yang berupa *reward* atau diskon. Besarnya pemberian diskon dan *voucher* merupakan salah satu strategi pemasaran untuk dapat menarik pelanggan dan meningkatkan omset penjualan. Karena tidak semua pemberian diskon berarti

menjual produk yang lebih murah. Pemberian besarnya diskon dapat dilakukan pada momen-momen tertentu dengan adanya pemberian diskon merupakan nilai tambah tersendiri bagi pelanggan hotel.

Penerapan program *CRM* yang kedua adalah *one to one marketing* yaitu program pemasaran yang berorientasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan. Dari perhitungan nilai yang dihasilkan adalah 3205 termasuk dalam kategori 'Sangat Baik. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa *one to one marketing* telah memenuhi harapan mereka. Indikator yang termasuk di *one to one marketing* yang mempunyai kontribusi rendah atau dibawah skor rata-rata (total skor: jumlah indikator) adalah penanganan keluhan pelanggan dengan skor 638 atau 19.9% dan pemberian kartu ucapan dengan skor sebesar 585 atau 18.3%.

Indikator mengenai penanganan keluhan pelanggan (*handling complaint*) pihak Swiss Belhotel Maleosan Manado belum sesuai dengan harapan pelanggan sehingga pelanggan merasa tidak diperhatikan akan keinginannya. Selain itu juga Swiss Belhotel Maleosan Manado dalam hal pemberian kartu ucapan harus benar-benar mengetahui karakteristik pelanggannya seperti memanggil dengan sebutan nama, tempat dan tanggal lahir, mengetahui jenis kamar yang biasa digunakan, koran yang biasa dibaca, makanan yang biasa dipesan, sampai olahraga yang ditekuni. Berdasarkan pernyataan di atas maka pihak Swiss Belhotel Maleosan Manado memerlukan *dated* pelanggannya yang lengkap dan akurat. Sehingga pada saat pelanggan merayakan *moment special* maka pihak manajemen Swiss Belhotel Maleosan Manado dapat mengirimkan kartu ucapan.

Penerapan Program *CRM* yang ketiga adalah *partnering program* yaitu melakukan hubungan kemitraan antara hotel dengan pihak lain untuk melayani kebutuhan pelanggan. nilai yang dihasilkan sebesar 1138 termasuk dalam kategori 'Baik'. Ini berarti responden menilai *partnering program* telah sesuai dengan harapan mereka, tetapi pada indikator manfaat adanya kerjasama hotel dengan pihak lain memberikan kontribusi yang rendah atau dibawah skor rata-rata (total skor: jumlah indikator) yaitu 49.86% atau skor sebesar 566. Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner bahwa pelanggan yang menginap di Swiss Belhotel Maleosan Manado belum sepenuhnya menikmati fasilitas dari adanya kerjasama Swiss Belhotel Maleosan Manado dengan pihak lain.

Setelah mengetahui penerapan program *CRM* maka selanjutnya adalah pembahasan mengenai loyalitas pelanggan yang dinilai oleh responden dalam hal ini pelanggan yang menginap di Swiss Belhotel Maleosan Manado. Pada dasarnya loyalitas dapat didefinisikan sebuah kesetiaan seseorang terhadap

sesuatu hal. Pelanggan yang loyal mempunyai semacam fanatisme yang relatif permanen dalam jangka panjang terhadap suatu produk/jasa atau perusahaan yang telah menjadi pilihannya. Chan (2003: 33) menyatakan bahwa perilaku yang dilakukan oleh konsumen yang menjadi loyal terhadap suatu produk adalah sebagai berikut: (a) berminat untuk melakukan pembelian ulang dan lebih banyak lagi serta berhenti melakukan pembelian dari pesaing, (b) memberi perhatian yang lebih besar terhadap materi komunikasi yang dikeluarkan perusahaan baik yang melalui *mass media* maupun *one to one communication* seperti *direct mail*, (c) tidak bergeming, dengan kata lain tidak mudah terbujuk dan berpaling ke pesaing dengan terus menunggu pengalaman menarik lain yang akan diberikan oleh konsumen, (d) penolakan terhadap penawaran yang diberikan oleh pesaing, (e) dengan memberikan profit data yang lebih rinci mengenai profil (demografi, hobi masing-masing anggota keluarganya dan tidak keberatan untuk memanfaatkan program *cross selling* dan *up selling* yang ditawarkan perusahaan), (f) percaya bahwa produk yang mereka pilih memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing, (g) tidak mempermasalahkan harga yang ditawarkan dan juga seberapa besar yang dikeluarkan untuk mendapatkannya, (h) pertukaran pengalaman dengan terus menceritakan kelebihan dari produk-produk tersebut, (i) menjadi duta perusahaan dengan cara memberikan rekomendasi kepada orang lain dan sekaligus mengajaknya untuk menjadi pelanggan kita.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, secara keseluruhan bahwa loyalitas pelanggan nilai yang dihasilkan adalah 8484 termasuk dalam kategori 'Baik'. Tetapi bila dilihat dari masing-masing indikator loyalitas pelanggan ada yang mempunyai skor yang telah mencapai nilai rata-rata dan ada juga yang belum mencapai skor rata-rata.

Hubungan penerapan program CRM dengan loyalitas pelanggan

Hasil penelitian penerapan program CRM hubungannya dengan loyalitas pelanggan di ketahui bahwa koefisien korelasi adalah 0,417 menunjukkan hubungan yang sedang antara penerapan program CRM dengan loyalitas pelanggan artinya hubungan penerapan CRM berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Karena dengan adanya penerapan program CRM merupakan suatu proses dalam mendapatkan, mempertahankan, dan meningkatkan pelanggannya yang menguntungkan dan memerlukan fokus yang jelas dalam atribut pelayanan yang akan menghasilkan nilai kepada pelanggan sehingga akan tercipta loyalitas. Sedangkan untuk koefisien determinasi penerapan program CRM memberikan pengaruh terhadap

loyalitas pelanggan sebesar 17.4% artinya pengaruhnya sangat rendah. Hal ini terjadi karena berdasarkan wawancara penulis dengan pihak *sales coordinator* bahwa pelanggan yang menginap di Swiss Belhotel Maleosan Manado lebih banyak pelanggan rombongan sebesar 70%, sedangkan untuk pelanggan individu sebesar 30%. Pelanggan rombongan tidak menggunakan setiap fasilitas yang disediakan di hotel karena pelanggan rombongan sudah diatur oleh pihak *travel agent* atau *corporate*. Jadi penerapan program CRM secara signifikan akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan.

Simpulan

Penerapan program CRM dari aspek *Continuity Marketing* menunjukkan bahwa pihak manajemen Swiss Belhotel Maleosan Manado hanya memberikan diskon dan reward pada *repeater guest* saja sedangkan tamu *new comer* pemberian diskon diberikan pada moment tertentu. Sementara *One to one marketing* menunjukkan bahwa pihak manajemen Swiss Belhotel Maleosan Manado khususnya bagian *sales and marketing* tidak mempunyai *databased* tamu yang lengkap dan akurat. Selanjutnya *Partnering Program*, menunjukkan bahwa pihak manajemen Swiss Belhotel Maleosan Manado belum melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam hal ini *bank, tour and travel* dsbnya.

Tamu yang datang di Swiss Belhotel Maleosan Manado sebagian besar belum merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak Swiss Belhotel Maleosan Manado sehingga akan berdampak pada loyalitas pelanggan. Penerapan program CRM hubungannya dengan loyalitas pelanggan berpengaruh tidak besar terhadap loyalitas pelanggan.

Saran

Pihak Swiss Belhotel Maleosan Manado harus membentuk suatu tim atau bagian khusus seperti *guest relation officer (GRO)* ataupun *customer service representative (CSR)*, mengadakan pelatihan (*training*) mengenai "*consumer Behaviour*", melakukan komunikasi dengan tamu-tamu potensial secara personal (*person to person*). Mengembangkan *website* yang dimiliki agar lebih menarik, sehingga dapat merangsang keinginan pelanggan untuk mengetahui informasi terbaru melalui internet.

Daftar Pustaka

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Burhan, Bungin. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Chan, Syafrudin. 2003. *Relationship Marketing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaffar, Vanessa, 2007. *CRM dan MPR Hotel*. Bandung: ALFABETA.
- Griffin, Gill. 2002. *Customer Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Craven, David W. 2000. *Strategic Marketing*. Hill. USA: McGraw
- Kotler, Philip. Bowen, John and James Makens. 2005. *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lumsdon, Les. 1997. *Tourism Marketing*. International Thompson Business Press. USA.
- Oliver, Richard L. 1997. *Satisfaction : A behavioral Perspective on consumer*. NewYork: Mc Graw Hill:
- Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth, 2001. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publication Inc.
- Sheth,Jagdish N, Atul Parvatiyar & G shainesh. 2002. *Customer Relationship Management: Emerging concepts, Tools and application*. New Delhi: Tata-Mc GrawHill

Analisis Pengembangan Sistem Perencanaan Pegawai (Studi pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ulu)

Hardiyansyah

Kopertis Wilayah II dpk pada Universitas Bina Darma Palembang

Abstract: *This paper raised about Employee Development Planning System, a study on government Ogan Komering Ulu (OKU), South Sumatra Province. The objective is to analyze the development employee planning system better in order to improve the performance of government organizations Ogan Komering Ulu. Descriptive method of analysis is done qualitatively. The results showed that the planning officer, planning officer in order to obtain efficient and effective manner, should know and do the following things, namely: the process of planning staff that consists of two stages, forecasting employee needs and program planning. Then do the environmental analysis (internal and external), analysis of workload, and manpower analysis. Furthermore, the techniques used in planning staff consists of: Delphi technique, Extrapolation, Indexation, Statistical Analysis, and Creation Model with Computer Assistance.*

Keywords: *system, employee development, planning officials, Ogan Komering Ulu*

Perencanaan pegawai atau SDM aparatur merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis SDM aparatur yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan SDM aparatur adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan/proyeksi kebutuhan pegawai/tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Perencanaan SDM aparatur dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja/pegawai sesuai dengan kebutuhan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang.

Secara singkat, perencanaan pegawai merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk dan ketersediaan pegawai dalam organisasi. Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, sedikitnya terdapat empat kegiatan terpadu yang membentuk sistem perencanaan pegawai, yaitu: (1) kegiatan penyediaan pegawai (dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan); (2) kegiatan memperkiraan *supply & demand* pegawai (mutasi, promosi,

pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja); (3) kegiatan meningkatkan mutu pegawai (dengan diklat, training, pengembangan); dan (4) kegiatan evaluasi kondisi pegawai (dengan penilaian prestasi kerja).

Pemerintah ataupun pemerintah daerah menyadari bahwa sistem perencanaan pegawai bagi pemerintah daerah yang ada saat ini sudah tidak memadai lagi, oleh karenanya sesuai dengan tuntutan perubahan, baik perubahan situasi, kondisi, maupun perubahan peraturan perundang-undangan, menuntut pemerintah daerah untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian ataupun perubahan. Sehingga diharapkan dengan perubahan atau penyesuaian tersebut akan menghasilkan sistem perencanaan pegawai yang efisien dan efektif. Berknaan dengan hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi tentang kepegawaian. Selanjutnya, dengan terjadinya perubahan undang-undang otonomi daerah, kewenangan pemerintah daerah terhadap pengelolaan kepegawaian semakin besar. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan perencanaan kepegawaian yang lebih profesional, berdaya guna dan berhasil guna. Sistem Perencanaan Pegawai yang profesional ini merupakan tuntutan dari pelaksanaan desentralisasi, globalisasi, kompetisi antar kabupaten/kota, dan peran serta masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka memenuhi berbagai perubahan yang terjadi, dalam rangka meningkatkan kapasitas aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten OKU, maka perlu dilakukan analisis mengenai “Pengembangan Sistem Perencanaan Pegawai”. Pengembangan sistem perencanaan pegawai harus dilakukan secara seksama dan memiliki nilai objektivitas yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ulu.

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Data yang diperlukan adalah data primer dan data skunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara kepada para pejabat bidang kepegawaian di lingkungan Pemkab OKU, sedangkan data skunder diperoleh dari berbagai dokumen, baik berupa peraturan perundang-undangan maupun referensi yang berhubungan dengan Pengembangan sistem perencanaan pegawai. Unit analisis adalah kelembagaan/organisasi yang mengelola kepegawaian, seperti Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat, serta urusan kepegawaian pada masing-masing organisasi perangkat daerah Kabupaten OKU. Sampel informan adalah para pejabat struktural dibidang kepegawaian serta beberapa pegawai kunci pada beberapa organisasi perangkat daerah yang berkaitan langsung dengan kegiatan kepegawaian.

Keadaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten OKU

Sesuai dengan data sampai pada bulan Februari 2009 jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemkab. OKU sebanyak 5.933 (lima ribu sembilan ratus tiga puluh tiga) orang. PNS tersebut tersebar di 28 unit kerja dimana jumlah terbanyak terdapat di unit kerja dinas-dinas sebesar 19,94 % atau sebanyak 1.183 orang. Sedangkan di unit kerja PDAM hanya sebesar 0,02 % atau 1 orang PNS. Selanjutnya, berdasarkan golongan ruang, PNS golongan III masih mendominasi yaitu sebesar 65,35 % atau 3877 orang, diikuti oleh golongan II sebanyak 23,23 % atau 1378 orang, golongan IV sebanyak 10,01 % atau 594 orang, dan golongan I sebanyak 1,42% atau 84 orang.

Tingkat pendidikan PNS di lingkungan Kabupaten OKU sudah menunjukkan bahwa 24% sudah memiliki jenjang pendidikan S1, kemudian 19,69 % DII, 8 % D1 dan 37,78 % SLTA. Sedangkan untuk jenjang pendidikan S2 dan S3 masih sangat sedikit yaitu 1,46 % S2 dan 0,0 % S3. Dari data ini dapat kita lihat bahwa PNS dengan jenjang pendidikan umum SLTA masih dalam jumlah yang terbesar kemudian diikuti oleh jenjang pendidikan S1. Jumlah PNS di lingkungan Pemkab. OKU sebanyak 5933 orang dan 53,42 persen atau 3170 orang diantaranya adalah perempuan dan 46,57 persen atau 2763 orang PNS adalah laki-laki. PNS terbanyak didominasi dari Dinas Pendidikan, yang terdiri dari para guru (SD, SMP, dan SMA/SMK). Sebagian besar unit kerja telah memiliki 30% atau lebih tenaga PNS wanita. Dari 28 unit kerja hanya unit kerja Kantor Camat yang jumlah PNS perempuan hanya 20,93 %. Akan tetapi ada pula unit kerja dimana PNS perempuan lebih dominan seperti TK Negeri 100% PNSnya perempuan. Sementara itu Rumah Sakit DR. Ibnu Sutowo, PUSKESMAS, semua SD, SLTP dan SLTA. Di Baturaja PNS wanitanya lebih dari 50 %.

Berdasarkan data Februari 2009 (sumber BKD) jumlah PNS yang menduduki jabatan struktural di lingkungan kabupaten OKU sebanyak 1202 orang yang tersebar di 11 unit kerja. 77,04 % PNS dengan jabatan struktural eselon IV, 19,72 % eselon III, dan 3,24 % eselon II. Akan tetapi jumlah eselon yang terisi hanya sebesar 58,24% atau sebanyak 700 orang.

Pengertian Perencanaan Pegawai

Siagian (2008) menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti bahwa apabila berbicara tentang perencanaan pegawai, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah

tertentu yang diambil oleh pimpinan organisasi guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia pegawai yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Kata kunci dalam pengertian di atas adalah kata “tepat”. Tepat dalam hubungan ini harus dilihat secara kontekstual dalam arti dikaitkan dengan tiga hal, yaitu: (a) penunaian kewajiban sosial organisasi; (b) pencapaian tujuan organisasi, dan (c) pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Definisi lain menyebutkan bahwa perencanaan pegawai adalah langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan pegawai dalam organisasi, yaitu berupa pengadaan pegawai yang tepat, melaksanakan pekerjaan yang tepat, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian diwaktu yang akan datang dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

Ketidakefektifan pegawai akan berdampak kepada ketidakefektifan pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan perencanaan pegawai yang baik. Dalam mengembangkan perencanaan pegawai diperlukan sistem pengembangan dalam rangka pencapaian efektivitas. Pegawai merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, dan harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Agar kondisi tersebut dapat tercipta, maka organisasi perlu membuat perencanaan pegawai dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memenuhi kebutuhan pegawai organisasi, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dengan demikian, organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi pegawai yang dibutuhkan.

Menurut Irawan (2000), perencanaan pegawai merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu perencanaan pegawai adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan pegawai yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang. Sedangkan menurut Moekijat (1991:9) perencanaan pegawai adalah penentuan kebutuhan pegawai untuk waktu yang akan datang dan cara memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan pegawai dapat

juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan pegawai merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk dan ketersediaan pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, sedikitnya terdapat 4 (empat) kegiatan terpadu yang membentuk perencanaan pegawai: (1) Kegiatan penyediaan pegawai (dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan); (2) Kegiatan memperkiraan *supply & demand* pegawai (mutasi, promosi, pensiun, mengundurkan diri, dan lain-lain); (3) Kegiatan meningkatkan mutu pegawai (dengan pendidikan dan pelatihan, training, pengembangan); (4) Kegiatan evaluasi kondisi pegawai (dengan penilaian prestasi kerja) perencanaan sumber daya manusia dalam hal ini, beberapa hal penting yang perlu dipahami oleh perencana pegawai di sebuah organisasi adalah sebagai berikut: makna dan cakupan pegawai, metode perencanaan, analisis jabatan, perhitungan beban kerja, perhitungan angkatan kerja.

Manfaat Perencanaan Pegawai

Menurut Siagian (2008:44-45), terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia/pegawai secara mantap. *Pertama:* Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan pegawai pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang pegawai yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut: (1) Jumlah pegawai yang ada; (2) Berbagai kualifikasinya; (3) Masa kerja masing-masing; (4) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti; (5) Bakat yang masih perlu dikembangkan; (6) Minat pegawai yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi untuk paling sedikit empat kepentingan di masa depan, yaitu: (a) Promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan, (b) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, (c) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditempatkan/ditugaskan ke lokasi yang

baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan, (d) Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hirarki organisasi. *Kedua*: Melalui perencanaan pegawai atau sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari pegawai yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap pegawai menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktivitas kerja seluruh pegawai dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian pimpinan organisasi. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain karena: (1) Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi pegawai belum selalu sepenuhnya digali dimanfaatkan. Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial; dan (2) Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. *Ketiga*: Perencanaan pegawai berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan/pekerjaan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

Berarti bahwa agar organisasi memperoleh tenaga kerja/pegawai yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan ialah: (1) Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan; (2) Tenaga kerja/pegawai yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti. Di samping itu, diperlukan estimasi yang setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi, terutama yang mempunyai dampak yang kuat bagi usaha dan kegiatan organisasi yang bersangkutan. *Keempat*: Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan atau kepegawaian. Informasi demikian mencakup banyak hal, seperti: Jumlah tenaga kerja yang dimiliki, Masa kerja setiap pekerja, Status perkawinan dan jumlah tanggungan, Jabatan yang pernah dipangku, Tangga karir yang telah diduduki/dinaiki, Jumlah penghasilan, Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, Keahlian dan

keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai, dan Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai.

Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola kepegawaian dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi seluruh organisasi, informasi tersebut sangat bermanfaat dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana kepegawaian secara tepat. *Kelima*: Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan pegawai, akan timbul pemahaman yang tepat tentang permintaan dan penyediaan tenaga kerja. *Keenam*: Rencana sumber daya manusia/tenaga kerja merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani masalah kepegawaian dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan pegawai baru guna memperkuat pegawai yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan pegawai, sukar menyusun program kerja yang realistik.

Sedangkan menurut Nawawi (1992), manfaat perencanaan pegawai adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan Sistem Informasi Kepegawaian; (2) Bertolak dari manfaat pertama tersebut di atas, berarti juga Perencanaan pegawai bermanfaat untuk (a) Meningkatkan pendayagunaan pegawai. Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi; (b) Menyelaraskan aktivitas pegawai dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan pegawai harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja organisasi, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien; dan (c) Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja. (2) Perencanaan pegawai berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi pegawai oleh organisasi/ instansi pengelola kepegawaian, seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD); (3) Perencanaan pegawai Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan apartur/pegawai, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang; dan (4) Perencanaan pegawai Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan

yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar organisasi.

Perencanaan pegawai adalah merupakan suatu usaha untuk memprediksi dan mempertahankan orang-orang bagi organisasi, agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan maka organisasi diharapkan dapat memetik manfaatnya. Dari berbagai sumber dan para ahli tentang manfaat perencanaan pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan pegawai akan memberikan manfaat sebagai berikut: (1) Meningkatkan efektifitas penggunaan tenaga pekerja. Bahwa suatu organisasi dapat melihat apakah membutuhkan tenaga kerja dari luar atau dalam organisasi. Dengan mengetahui kebutuhannya, organisasi akan mengetahui dengan jelas berapa tenaga kerja yang dibutuhkan. Jika tenaga kerja yang dibutuhkan ada di dalam organisasi maka organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya dan tenaga untuk mendapatkan orang yang diinginkan; (2) Meningkatkan sistem informasi kepegawaian. Dengan adanya perencanaan pegawai, maka organisasi pengelola kepegawaian seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD) akan dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari masing-masing unit kerja. Unit kerja harus saling berkoordinasi dan berkomunikasi satu dengan yang lainnya agar tujuan organisasi tercapai. Koordinasi dan komunikasi antar unit kerja ini akan menopang organisasi dalam hal pengadaan, promosi, pelatihan, dan pengembangan pegawai. Sistem informasi kepegawaian akan memberikan gambaran secara detil kekurangan dan kelebihan dari setiap unit kerja akan sumber daya manusia/pegawai; (3) Meningkatkan koordinasi antar unit kerja. Perencanaan pegawai juga memberikan keuntungan bagi organisasi terutama dalam hal koordinasi. Koordinasi antar unit kerja akan meningkat jika perencanaan pegawai dilakukan dengan baik. Karena dalam suatu organisasi terdiri dari unit-unit kerja harus saling mengisi agar tujuan individu, kelompok dan organisasi secara luas dapat tercapai. Masing-masing unit kerja dapat mengetahui kekurangannya akan pegawai yang dibutuhkan yang mana unit kerja lain memiliki pegawai yang dibutuhkan.

Langkah-langkah Perencanaan Pegawai

Langkah-langkah dalam perencanaan pegawai meliputi: (a) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan pegawai yang diekspektasikan bagi perencanaan kegiatan masa depan. (b) Mengembangkan tujuan perencanaan pegawai. (c) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk

pencapaian tujuan perencanaan pegawai. (d) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. (e) Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Proses Perencanaan Pegawai

Secara garis besar proses perencanaan pegawai dibagi atas dua tahapan besar, yaitu Peramalan Kebutuhan (*Needs Forecasting*) dan Perencanaan Program (*Program Planning*). *Tahap Pertama*: Peramalan Kebutuhan Pegawai. Perkiraan kebutuhan (*Needs Forecasting*) secara garis besar terbagi atas 4 (empat) kelompok yaitu: (a) Kondisi Eksternal yang meliputi: Ekonomi dan Sosial Politik; Undang-undang dan Peraturan Pemerintah; Penduduk dan Angkatan Kerja; Pasar dan Angkatan Kerja; dan Perkembangan Teknologi. Kelima kondisi eksternal di atas mempengaruhi secara langsung penentuan persyaratan pegawai yang dibutuhkan dan ketersediaannya di masa mendatang. (b) Persyaratan pegawai dimasa mendatang. Penentuan persyaratan pegawai yang dibutuhkan dimasa mendatang selain dipengaruhi oleh faktor eksternal, juga ditentukan oleh: Organisasi dan Rancangan Pekerjaan; Perencanaan dan Anggaran; Kebijakan Manajemen dan Filosofi Organisasi; Sistem dan Teknologi dalam Organisasi; dan Tujuan dan Rencana Organisasi. Persyaratan pegawai yang dibutuhkan di masa mendatang berpengaruh langsung pada perkiraan kebutuhan (jumlah dan jenis) pegawai di masa mendatang. (c) Ketersediaan pegawai di masa mendatang yang dapat diprediksi melalui: Inventarisasi bakat yang ada saat ini; Perkiraan pengurangan pegawai; Perkiraan perpindahan dan pengembangan; dan Pengaruh pasca program kepegawaian. Sebagaimana halnya persyaratan pegawai di masa mendatang, perkiraan ketersediaan pegawai juga berpengaruh langsung pada perkiraan kebutuhan pegawai. (d) Perkiraan kebutuhan pegawai. Dari faktor-faktor di atas, kebutuhan pegawai di masa mendatang dapat di prediksi. Yang perlu di ingat dalam melaksanakan perkiraan kebutuhan pegawai adalah, kebutuhan tersebut harus dibedakan: Apakah kebutuhan tersebut bersifat segera atau untuk waktu yang cukup lama. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkah gaji/insentif eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

Tahap Kedua, Perencanaan Program (Program Planning). Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu: (a) Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal: (1) Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja,

dan kualitas kehidupan kerja; (2) Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, dan evaluasi; dan (3) Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan. (b) Manajemen Karier, meliputi empat hal: (1) Sistem dan kebijakan organisasi yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, diklat dan pengembangan serta pemberhentian atau pension; (2) Suksesi Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, Peta pergantian tempat, rencana penggantian (Suksesi) dan perjalanan kemajuan karier; (3) Kesempatan berkariyer yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier; dan (4) Rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

Analisis Lingkungan

Lingkungan internal, dapat mencakup (a) Isu-isu apakah yang mempengaruhi operasionalisasi suatu departemen? (misalnya, budaya, keseimbangan kerja, persyaratan teknologi); (b) Keterampilan, kemampuan dan kapabilitas seperti apa yang dibutuhkan untuk bekerja dalam suatu departemen?; (c) Elemen apa yang mendukung arah strategis suatu departemen?; (d) Bagaimana suatu departemen merubah struktur organisasinya?; dan (e) Apakah proses atau pelayanan yang ada dalam suatu departemen memberi kontribusi dalam pencapaian tujuan departemen yang bersangkutan?.

Lingkungan eksternal, dapat mencakup beberapa permasalahan: (a) Bagaimana kondisi nyata lingkungan eksternal suatu departemen?; (b) Elemen apa dalam lingkungan eksternal yang relevan dengan perkembangan kondisi suatu departemen?; (c) Bagaimana pengaruh tren utama yang terjadi dalam lingkungan eksternal terhadap kondisi kerja suatu departemen? (misalnya, demografi, ekonomi, politik, budaya, teknologi); (d) Apakah terdapat operasi tandingan yang memberikan pelayanan hampir sama? Bagaimana dampaknya terhadap departemen yang ada?; (e) Darimana pekerjaan yang diperoleh suatu departemen?, Mungkinkin berubah dan bagaimana dampaknya?

Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

Analisis ini menekankan pada bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan dan kemampuan untuk mengantisipasi munculnya suatu pekerjaan baru di masa datang. Opini pimpinan organisasi secara subyektif, tren masa lalu yang dianalisis dengan menggunakan berbagai metode statistik, pengukuran produktivitas, dan *work study* merupakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan analisis ini.

Analisis Tenaga Kerja (*Workforce Analysis*)

Merupakan penilaian terhadap tenaga kerja yang ada dalam suatu unit kerja dan yang pindah ke dalam, melalui atau keluar dari unit kerja tersebut. Analisis ini dapat mencakup: (1) Jumlah Tenaga Kerja; (2) Komposisi Tenaga Kerja; dan (3) Kualitas Tenaga Kerja. Tenaga Kerja, harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut: (a) Informasi mengenai posisi/jabatan yang terakhir setiap tenaga kerja. (b) Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/organisasi, dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan. (c) Jenis dan tingkat pendidikan, untuk yang Sarjana dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikian pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu. (d) Pengalaman kerja di organisasi dan ditempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis organisasi. (e) Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan. (f) Pelatihan dan Program Pengembangan yang pernah diikuti. (g) Tanggung Jawab Kepemimpinan di organisasi/industri dan di masyarakat. (h) Data tentang Penilaian Karya (kinerja) yang lalu dan terakhir. (i) Disiplin dalam bekerja, dan (j) Penghargaan yang pernah diterima.

Teknik Peramalan dalam Perencanaan Pegawai

Teknik peramalan (*forecasting*) merupakan instrumen suatu perencanaan. Handoko (2005) menyatakan upaya untuk memperkirakan kebutuhan pegawai dimasa mendatang dapat dilakukan dengan teknik *forecasting*. Beberapa teknik *forecasting* yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan berkaitan dengan penyusunan perencanaan pegawai. *Pertama*, Teknik Delphi. Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang. Para perencana di bagian kepegawaian atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus (biasanya dua sampai tiga kali survei sudah cukup).

Kedua, Ekstrapolasi. Teknik ekstrapolasi ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi dimasa yang akan datang. Penggunaan teknik ekstrapolasi berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang (kontinum). Teknik ini akan mempunyai keabsahan (Validitasi) yang tinggi bila menggunakan asumsi *Ceteris Paribus*. Artinya faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah merupakan kelemahan dari teknik ini. Pada

kenyataannya kondisi atau lingkungan selalu berubah. Dengan demikian teknik ini hanya dapat digunakan untuk perencanaan pegawai jangka pendek. Sedangkan perencanaan pegawai jangka panjang, teknik ini tidak berlaku. Contoh teknik ekstrapolasi : Bila rata-rata dua pegawai diterima setiap bulan dibagian produksi barang atau jasa selama dua tahun yang lalu, maka berarti ada 24 pegawai yang akan diterima oleh bagian produksi barang atau jasa untuk satu tahun mendatang. Asumsi teknik ini adalah, penyebab permintaan sama dari waktu ke waktu.

Ketiga, Indeksasi. Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan pegawai di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan pegawai dengan indeks. Teknik indeksasi berangkat dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka panjang. Contoh klasik teknik ini : rasio antara pegawai produksi barang atau jasa dengan yang dihasilkan atau diproduksi. Teknik ini mengasumsikan penyebab-penyebab permintaan tetap sama dari waktu ke waktu.

Keempat, Analisis Statistik. Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan teknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan pegawai jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan pegawai. Analisis statistik yang dikenal umum adalah regresi dan korelasi. *Kelima*, Penciptaan Model dengan Bantuan Komputer. Di samping empat teknik di atas, menurut Siagian (2008:66), dewasa ini salah satu pendekatan yang dianggap paling canggih dalam perencanaan pegawai adalah penciptaan berbagai model peramalan dengan bantuan komputer. Salah satu keuntungan yang dapat dipetik dari pemanfaatan teknologi komputer dalam perencanaan pegawai ialah bahwa jika terjadi perubahan dalam penawaran atau permintaan ketenagakerjaan, perubahan tersebut dengan segera dapat dimasukkan ke dalam komputer untuk menyempurnakan rumus peramalan sehingga kualitasnya lebih terjamin. Contoh penggunaan komputer dalam hal kepegawaian adalah SIMPEG, yaitu sistem informasi manajemen kepegawaian.

Implementasi Perencanaan Pegawai

Pemilihan teknik merupakan *starting point* dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya pemimpin, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan pegawai, dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

Pertama, *Rekrutmen*. Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply dan demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan manpower tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi pegawai melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan pegawai dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi kegiatan (pelayanan) dalam proses rekrutmen. Kedua, *Perencanaan Karir*. Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada: budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serat penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.

Ketiga, *Evaluasi Perencanaan Pegawai*. Perencana pegawai dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara supply dan demand bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai; perencanaan pegawai juga berguna sebagai “*early warning*” organisasi terhadap implikasi strategi aktivitas bagi pengembangan pegawai dengan melakukan audit terhadap pegawai.

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan pegawai meliputi : (1) Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan. (2) Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan: (a) Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM aparatur; (b) Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh pegawai berbasis kontinuitas. (c) Pendekatan analitis bagi utilisasi pegawai dan pengawasan hasil. (3) Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survai sikap pegawai.

Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi sumber daya manusia: Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja; Dalam pemenuhan target departemen pegawai atau penetapan fungsi; Dalam pengawasan pencapaian “*equal opportunity target*” dalam hal gender atau ras; Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench-marking* komporasi dari perencanaan pegawai yang digunakan dan outcomes dalam bagian lain di organisasi yang sama.

Keempat, Melakukan review atas penilaian individu. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan pegawai adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Salah satu hasil evaluasi penerapan program jangka panjang dapat ditujukan bagi perencanaan program suksesi.

Simpulan

Berdasarkan uraian di atas, agar diperoleh perencanaan pegawai yang berdaya guna dan berhasil guna pada pengembangan sistem perencanaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kab. OKU dapat dilakukan berdasarkan proses sebagai berikut: proses perencanaan pegawai yang terdiri atas dua tahap, peramalan kebutuhan pegawai dan perencanaan program. Kemudian dilakukan analisis lingkungan (internal dan eksternal), analisis beban kerja, dan analisis tenaga kerja. Selanjutnya, teknik yang digunakan dalam perencanaan pegawai terdiri atas: teknik *Delphi*, Ekstrapolasi, Indeksasi, Analisis Statistik, dan Penciptaan Model dengan Bantuan Komputer. Kemudian diuraikan tentang implementasi perencanaan pegawai yang meliputi: Rekrutmen, Perencanaan Karir, Evaluasi Perencanaan Pegawai dan Review atas penilaian individu.

Daftar Pustaka

- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM
- Manullang, M. 2000. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju

- _____. 1991. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju
- Nawawi, Hadari, 1992. *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Haji Masagung.
- Siagian, Sondang, P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sumber lain:

- Peraturan Bupati Ogan Komering Ulu Nomor 15 Tahun 2009 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Tahun 2010;
- Peraturan Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Nomor 17 Tahun 2006 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten OKU Tahun 2005-2025
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang;
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian* sebagaimana telah diubah dengan Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999;