

## DAFTAR PUSTAKA

- Andersson, Jonas. Avasalu, Henrik. Gabrielson, David. 2002. *Human Resource Planning - A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organizations Plan for Human Resources in the Contemporary Business Environment*. Master of International Management. Göteborg University: Gothenburg.
- Andrew E. Sikula. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Remaja Rosdakarya; Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama: Bandung.
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Basu Swastha dan Irawan. 2000. *Manajemen Pemasaran Modern*. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit Liberty: Yogyakarta.
- Buchari, Zainun. 2000. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara: Jakarta.
- C. Huber. 2012. *Strategic Workforce planning in Dutch organizations – a contingency perspective*. Master's Thesis Human Resource Studies. Tilburg University: Tilburg
- CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development), (2010a), *Workforce planning, right people, right time, right skills*, CIPD: London
- CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development), (2010), *Reflections on workforce planning*, CIPD: London
- George R. Terry. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Gulick, Luther dan Lyndall Urwick. 1937. *Papers on The Science of Administrations*. Institute of Public Administration: New York.

- Fayol, Henry. 2008. *Management Information Systems*. Technical Publications: Jakarta.
- Handoko, T.H., 1987. *Dasar-dasar manajemen Produksi dan Operasi*. BPFE:Yogyakarta
- Harold Koontz and Cyril O'Donnel, 1972. *Principle Of Management: analysis if managerial function*. McGraw Hill, Kogakusha Ltd.: Tokyo.
- Human Resource Department, PT. Vale Indonesia Tbk. 2013. *Annual Workforce Planning Instruction*. Internal Instruction: Sorowako.
- Human Resource Department, PT. Vale Indonesia Tbk. 2013. *Organization Changes Regulation*. Internal Regulation: Sorowako.
- Hutabarat, James M. 1984. *Ilmu Administrasi*. Liberty ; Yogyakarta.
- Lexy J. Moloeng. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Luther Gulick. 2000. *Management is a Science*. Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 1. Djati Djulitiarsa dan John Suprihanto, Manajemen umum Edisi Pertama. Cetakan ketiga penerbit BPFE: Yogyakarta
- Malik, H Muh. Tahir. 2010. *Perencanaan Strategis SDM dalam Organisasi*. Kretakupa Print: Makassar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sumitro, Djojohadikusumo. 1987. *Dasar Teori Ekonomi Pertumbuhan dan Pembangunan*, Bagian Penerbitan LP3ES: Jakarta.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*, Agung Media: Bandung.
- Indonesia. *Undang-Undang tentang Ketenagakerjaan*, UU No. 25 tahun 1997.
- Indonesia. *Undang-Undang Pokok Ketenagakerjaan*, UU No. 14 tahun 1969.
- Lexy J. Moloeng. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Luther Gulick. 2000. *Management is a Science*. Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 1. Djati Djulitiarsa dan John Suprihanto, Manajemen umum Edisi Pertama. Cetakan ketiga penerbit BPFE: Yogyakarta

- Malik, H Muh. Tahir. 2010. *Perencanaan Strategis SDM dalam Organisasi*. Kretakupa Print: Makassar.
- Nawawi, H Hadari. 2001. *Perencanaan SDM untuk organisasi profit yang kompetitif*. Gadjah MadaUniversity Press: Yogyakarta.
- Peter Inganga Buluma, Dr. Cleophas Maende, Dr. John Bonuke. 2013. *Human Resource Related Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Local Authorities in Kenya. A case of Municipal*. European Journal of Business and Management: Kenya.
- P.T. Dammage, V.M. Wickramasinghe, T.M.J.A. Cooray. 2011. *Sustainable Development through Workforce Planning: An Analysis and Forecast of Investment-Based Employment Generation*. Colombo Business Journal: Sri Lanka.
- Simanjuntak, Payaman, J. 2001. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Reilly, P. 1996. *Human resource planning: an introduction*. IES Report, No 312. Brighton: Institute of Employment Studies.
- Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, 1993. *Human Resources Planning: Issues and Methods*. Edisi Revisi, Department of Population and International Health: Boston.
- Rivai, Vaithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Revisi, PT. Rajagrafindo: Jakarta.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2005. *Management*. 8<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall: New Jersey.

Ron Beckwith, 2008. *Strategic Workforce Planning. Aligning Human Capital with Business Direction*, Retrieved from <http://www.tmgj.net/>

Russell L. Ackoff, Julius S. Aronofsky, Lucas Delesie and Germán Sergio Monroy Alvarado. 1969. *A Bibliography On Corporate Manpower Planning*. Universidad de Pennsylvania: Pennsylvania.

Satya Raju, R. , Parthasarathy. 2000 A. *Management: Text and Cases*. 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall of India: New Delhi.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.

Sumitro, Djojohadikusumo. 1987. *Dasar Teori Ekonomi Pertumbuhan dan Pembangunan*, Bagian Penerbitan LP3ES: Jakarta.

Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*, Agung Media: Bandung.

Indonesia. *Undang-Undang tentang Ketenagakerjaan*, UU No. 25 tahun 1997.

Indonesia. *Undang-Undang Pokok Ketenagakerjaan*, UU No. 14 tahun 1969.

## **LAMPIRAN PENELITIAN**

## DOKUMENTASI PENELITIAN



Papan nama Kantor Distrik Ninati tampak depan.



**Foto bersama responden setelah kegiatan wawancara.**



**Responden 1**

Bersama Bapak Haikal. Salah satu pejabat pelaksana/staf pada Distrik Ninati.



**Responden 2**

Wawancara bersama Ibu Agelina Kambanyong, SE. Jabatan beliau sebagai Kasie Pemerintahan Distrik Ninati Boven Digoel.



Responden 3

Wawancara bersama Kornelis Kakumbu, S.Sos. Jabatan sebagai pelaksana/Staf pada Pemerintahan Distrik Ninati Boven Digoel



Responden 4  
Wawancara bersama Lukas Ginop  
Jabatan sebagai Pelaksana Staf Pemerintahan Distrik



Responden 5  
Wawancara bersama Patrisius Leonardo Katut  
Jabatan Bendahara Pengeluaran Distrik Ninati



Responden 6  
Wawancara bersama Lodevika Tenggare, A.Md

Jabatan Kabubag Umum dan Kepegawaian

**Lampiran 1. Transkrip wawancara**

**INTERVIEW GUIDE**

1. Bagaimana persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?
2. Bagaimana hubungan antara Pihak Pemerintah distrik dan lintas sektoral dalam perencanaan rekrutmen pegawai pada Distrik Ninati?
3. Bagaimana pengetahuan Workfoce Planning pada Tim Rekrutmen atau Sumber Daya Manusia di Distrik Ninati Boven Digoel?
4. Bagaimanakah rencana strategik pemerintah Distrik Ninati dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?
5. Bagaimanakah manajemen dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?
6. Bagaimanakah sistem IT berbasis teknologi Pemerintah Distrik Ninati dalam mempersiapkan Rekrutmen Pegawai?
7. Bagaimanakah saran saudara dalam melakukan persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?

### **Nama Responden 1**

Alamat Responden : Ninati/ Boven Digoel

Jabatan Responden :

#### **1. Bagaimana persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?**

Persiapan kita mengikuti instruksi atau arahan dari pusat dan provinsi. Keterkaitan pemerintah distrik yang melibatkan pegawai, level, position dan cost centre memiliki output yaitu baik dan signifikan, melibatkan pihak lain yang mengerjakan pekerjaan koordinasi yang sama, akan tetapi hanya berada di area operasi saja, sehingga kecenderungan informasi yang masuk ke Human Resources Department menjadi tidak valid dikarenakan adanya kesepakatan jumlah pegawai di level tertentu dengan ketiga, tanpa sepengetahuan Human Resources Department sebagai Department yang menangani permasalahan pegawai, maupun Human Resources Boven Digoel sebagai wakil Human Resources Department dalam mengawal proses workforce planning sampai dengan selesai. Pada kesimpulannya, jangan terlalu banyak tangan yang mengkoordinir proses workforce planning ini.

#### **2. Bagaimana hubungan antara Pihak Pemerintah distrik dan lintas sektoral dalam perencanaan rekrutmen pegawai pada Distrik Ninati?**

Selama ini kurang lancar. Proses perencanaan pegawai tidak digambarkan secara jelas, sehingga membuat pelaku dalam proses perencanaan pegawai dan user, validasi dari hasil harus dilakukan secara akurat, jumlah pelaku dalam proses workforce planning sebaiknya dibatasi”

#### **3. Bagaimana pengetahuan Workfoce Planning pada Tim Rekrutmen atau Sumber Daya Manusia di Distrik Ninati Boven Digoel?**

“Pertama adalah komunikasi yang kurang berjalan dengan baik antara Human Resources Department dan area, kedua adalah pemahaman akan

prosedur workforce planning antara Human Resources Department dan area, keseluruhan banyak rencana yang belum jelas, termasuk baseline dari jumlah pegawai atau rencana pegawai itu sendiri. Penerjemahan Corporate Strategic dari rencana yang sudah ada. akan tetapi bagaimana komunikasi dan diskusi apakah sudah dilakukan atau belum, saya melihat sepertinya belum berjalan, salah satu alasan kemungkinan dikarenakan alasan geografis, tapi saya pikir koordinasi yang belum jalan, sehingga menjadi kebingungan. Saran terhadap proses perencanaan pegawai di Distrik Ninati Tbk. adalah pertama, understanding terhadap workforce planning policies, proactiveness, lebih aktif meminta perihal status workforce planning kepada area tanpa harus menunggu, dikarenakan ownership dari fungsi tersebut penting, harus dilakukan, memiliki target waktu, berkelanjutan, dan searah. Sehingga tidak perlu menunggu, dikarenakan area akan fokus dengan operasional mereka, sekali lagi sebagai service provider, Human Resources Department harus proaktif. Kondisi harga nickel saat ini sebagai faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan yang pastinya sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membayar karyawan, kemudian masalah lokal versus regional versus nasional, itu juga mempengaruhi workforce planning. Kondisi ini tidak hanya berlaku diproses workforce planning saja, akan tetapi harus berlaku juga di Human Resources Department, apalagi saat ini departemen tersebut sedang melakukan perbaikan terhadap servisnya, dan yang paling penting juga adalah adanya standarisasi proses. Setelah standarisasi proses selesai, langkah berikutnya adalah understanding dari orang yang menjalankan.

4. Bagaimanakah rencana strategik pemerintah Distrik Ninati dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?

"Sekarang ini informasinya chaos, seharusnya government plan-nya difinalkan dahulu, atau punya draft-nya dahulu agar dapat menjelaskan dari option-option pilihan yang harus dipilih antara CCP (Coal Conversion Project) dan MEP (Major Expantion Project) terkait area Environment Health and Safety dan kedua inisiatif project tersebut, kalau area Mining Exploration, Maintenance Utilities mungkin agak nyambung, tapi orang tersebut mintanya langsung ke user, sebenarnya seharusnya, ngomong dahulu ke HR, terus

HR sendiri apakah sudah mengerti apa yang diinginkan? Dikarenakan waktu yang ketat untuk mempresentasikan, sehingga permintaan untuk finalisasi, sampai dengan pemotongan budget. Buat beberapa orang workforce planning hanya sekedar angka, ketika sampai dengan ke HR adalah merupakan nasib karyawan, dimana pemotongan budget dampak berakibat pemotongan jumlah karyawan yang berarti Layoff atau PHK. Perencanaan sampai dengan level detail tidak diperlukan untuk beberapa orang pelaku workforce planning, karena sifatnya confidential dan tetap harus di maintain oleh HR. Yang dibutuhkan manajemen tingkat atas adalah hanya total angka saja, berapa staff, berapa seniornya, sehingga dia memiliki gambaran, kira-kira organisasi di bawah manajerial dia produktif atau tidak, efisien atau tidak. Saya tidak melihat purpose-nya, tinggal di-summary-kan saja, cukup hanya staff berapa, senior staff berapa. Jika ada posisi dengan level tidak perlu di maintain dengan PCP, dikarenakan pekerjaan itu adalah rolenya HR.”

5. Bagaimanakah manajemen dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?

“Sehubungan dengan perencanaan pegawai dibangun atas dasar demand atau kebutuhan, yang ideal adalah kebutuhan dari strategi pemerintah Boven Digoel dapat diterjemahkan dari sisi koridor waktu, misalnya 4 tahun atau 5 tahun untuk membangun perencanaan pegawai itu sendiri dan itu lebih ideal jika terdapat dalam kondisi yang ideal pula. Dalam prakteknya dan sudah jadi common practices yang sifat nya high level, master plan itu ada, dan master plan tersebut bersifat master plan high level. Untuk dapat lebih ke dalam itu memang agak susah untuk direalisasikan sehingga itu cukup menjadi kendala bagi departemen-departemen tertentu untuk membangun atau merencanakan pegawai dalam waktu jangka panjang. Pada umumnya perencanaan workforce planning hanya untuk kebutuhan operasional saat ini. Itu yang akan menjadi base untuk membangun workforce planning. Apakah itu jelek, tidak juga karena untuk memenuhi kebutuhan saat ini atau setahun dua tahun kedepan, itu masih bisa. Tapi itu menjadi ada sisi

negatifnya, dalam artian kita membicarakan workforce planning, kita membicarakan pengembangan dari workforce planning itu sendiri.

6. Bagaimanakah sistem IT berbasis teknologi Pemerintah Distrik Ninati dalam mempersiapkan Rekrutmen Pegawai?

Dengan diidentifikasi benar-benar dan bisa di-match-kan satu persatu dengan kebutuhan, kebutuhan workforce planning salah satu ruang yang perlu kita improve saat ini, selain mengenai pengelolaan informasi dari workforce planning itu sendiri, diperusahaan kita ini masih cenderung kearah konservatif, artinya system-sistem yang ada, baik secara teknologi ataupun processes masih manual, itu cukup membuat kompleksitas tambahan dari workforce planning itu sendiri. Bisa dibayangkan kita mempunyai sistem yang bagus yang terpadu, terintegrasi terhadap kebutuhan operasi. Pada saat pelaksanaannya nanti, pergerakan dari workforce dapat termonitor dengan baik dan dapat dilihat. Itu adalah aspek fundamental yang harus diperbaiki. Yang menjadi challenges bagi kami di departemen information technology (IT), sekali lagi masterplan 5 tahun itu masih sulit high level dan kami masih kesulitan menterjemahkan, berapa kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan corporate strategic itu sendiri. Translasi level saya belum bisa membangun workforce terhadap corporate strategic, misalnya, ekspansi membangun pabrik, tapi kita belum tahu membangun pabrik seperti apa, itu jika kapasitas setengah dari kapasitas sekarang, tapi definisi membangun pabrik itu sendiri tidak tahu seperti apa, harus ada 1 layer di bawah lagi yang dapat berbicara seperti itu, sehingga kita bisa membayangkan dan mengestimasi, dan menghitung forecast jumlahnya sekian. Dari knowledge yang kita miliki sekarang belum sampai ke situ, makanya jika diminta membangun workforce planning utk kebutuhan growth belum firm kearah situ, toleransi nya masih lebar, confidence levelnya masih 60%.

7. Bagaimanakah saran saudara dalam melakukan persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?

“Kendalanya adalah proses merekrut, banyak eksternal faktor, ini mungkin yang harus di-setup, KPI (Key Performance Indicator) apa yang harus dibuat sehingga eksternal faktor tersebut tidak menjadi penghambat kedepan (obstacles). Kedua adalah timing, saya belum pernah merasakan ontime untuk memenuhi target, berlarut-larut, itu kira-kira challenges buat HR, bagaimana kira-kira dari segi kualitas dan timing ini, bisa dipakai untuk kebutuhan suatu departemen. Kendalanya adalah HR kurang berintegrasi dengan area. Kalau strategic planning tergantung dari perusahaan secara keseluruhan, misalnya dari produksi. Kalau dari mining, sangat mudah menghitung, kalau produksi naik, saya butuh alat, saya butuh manpower, butuh manpower dari segi operator, maintenance, grade control, engineering tidak directly impacted, operation directly impacted. Support seperti eksplorasi tidak direct impact, engineering juga tidak, tidak significant. Hal-hal seperti penghijauan, survey bisa di outsource-kan.”

## **Nama Responden 2**

Alamat Responden : Ninati/ Boven Digoel

Jabatan Responden :

### 1. Bagaimana persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?

Promotion plan melibatkan pihak lain yang mengerjakan pekerjaan koordinasi yang sama, akan tetapi hanya berada di area operasi saja, sehingga kecenderungan informasi yang masuk ke Human Resources Department menjadi tidak valid.

Hal di atas dikarenakan adanya kesepakatan jumlah pegawai di level tertentu dengan ketiga, tanpa sepengetahuan Human Resources Department sebagai Department yang menangani permasalahan pegawai, maupun Human Resources Boven Digoel sebagai wakil Human Resources Department dalam mengawal proses workforce planning sampai dengan selesai. Pada kesimpulannya, jangan terlalu banyak tangan yang mengkoordinir proses workforce planning ini.

### 2. Bagaimana hubungan antara Pihak Pemerintah distrik dan lintas sektoral dalam perencanaan rekrutmen pegawai pada Distrik Ninati?

Selama masa proses seleksi, tidak ada transparansi. Selain itu, proses perencanaan pegawai tidak digambarkan secara jelas, sehingga membuat pelaku dalam proses perencanaan pegawai dan user, validasi dari hasil harus dilakukan secara akurat, jumlah pelaku dalam proses workforce planning sebaiknya dibatasi”

### 3. Bagaimana pengetahuan Workfoce Planning pada Tim Rekrutmen atau Sumber Daya Manusia di Distrik Ninati Boven Digoel?

Pertama adalah komunikasi yang kurang berjalan dengan baik antara Human Resources Department dan area, kedua adalah pemahaman akan prosedur workforce planning antara Human Resources Department dan area, keseluruhan banyak rencana yang belum jelas, termasuk baseline dari jumlah pegawai atau rencana pegawai itu sendiri. Penerjemahan Corporate Strategic dari rencana yang sudah ada. akan tetapi bagaimana komunikasi dan diskusi apakah sudah dilakukan atau belum, saya melihat sepertinya belum berjalan, salah satu alasan kemungkinan dikarenakan alasan geografis, tapi saya pikir koordinasi yang belum jalan, sehingga menjadi kebingungan. Saran terhadap proses perencanaan pegawai di Distrik Ninati Tbk. adalah pertama, understanding terhadap workforce planning policies, proactiveness, lebih aktif meminta perihal status workforce planning kepada area tanpa harus menunggu, dikarenakan ownership dari fungsi tersebut penting, harus dilakukan, memiliki target waktu, berkelanjutan, dan searah. Sehingga tidak perlu menunggu, dikarenakan area akan fokus dengan operasional mereka, sekali lagi sebagai service provider, Human Resources Department harus proaktif. Kondisi harga nickel saat ini sebagai faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan yang pastinya sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk membayar karyawan, kemudian masalah lokal versus regional versus nasional, itu juga mempengaruhi workforce planning. Kondisi ini tidak hanya berlaku diproses workforce planning saja, akan tetapi harus berlaku juga di Human Resources Department, apalagi saat ini departemen tersebut sedang melakukan perbaikan terhadap servisnya, dan yang paling penting juga adalah adanya standarisasi proses.”

#### 4. Bagaimanakah rencana strategik pemerintah Distrik Ninati dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?

Sekarang ini informasinya chaos, seharusnya government plan-nya difinalkan dahulu, atau punya draft-nya dahulu agar dapat menjelaskan dari option-option pilihan yang harus dipilih antara CCP (Coal Conversion Project) dan MEP (Major Expantion Project) terkait area Environment Health and Safety dan kedua inisiatif project tersebut, kalau area Mining Exploration, Maintenance Utilities mungkin agak nyambung, tapi orang tersebut mintanya

langsung ke user, sebenarnya seharusnya, ngomong dahulu ke HR, terus HR sendiri apakah sudah mengerti apa yang diinginkan? Dikarenakan waktu yang ketat untuk mempresentasikan, sehingga permintaan untuk finalisasi, sampai dengan pemotongan budget. Buat beberapa orang workforce planning hanya sekedar angka, ketika sampai dengan ke HR adalah merupakan nasib karyawan, dimana pemotongan budget dampak berakibat pemotongan jumlah karyawan yang berarti Layoff atau PHK. Perencanaan sampai dengan level detail tidak diperlukan untuk beberapa orang pelaku workforce planning, karena sifatnya confidential dan tetap harus di maintain oleh HR. Yang dibutuhkan manajemen tingkat atas adalah hanya total angka saja, berapa staff, berapa seniornya, sehingga dia memiliki gambaran, kira-kira organisasi di bawah manajerial dia produktif atau tidak, efisien atau tidak. Saya tidak melihat purpose-nya, tinggal di-summary-kan saja, cukup hanya staff berapa, senior staff berapa. Jika ada posisi dengan level tidak perlu dimaintain dengan PCP, dikarenakan pekerjaan itu adalah rolenya HR.”

5. Bagaimanakah manajemen dalam melakukan perencanaan pegawai di Distrik Ninati?

“Sehubungan dengan perencanaan pegawai dibangun atas dasar demand atau kebutuhan, yang ideal adalah kebutuhan dari strategi pemerintah Boven Digoel dapat diterjemahkan dari sisi koridor waktu, misalnya 4 tahun atau 5 tahun untuk membangun perencanaan pegawai itu sendiri dan itu lebih ideal jika terdapat dalam kondisi yang ideal pula. Dalam prakteknya dan sudah jadi common practices yang sifat nya high level, master plan itu ada, dan master plan tersebut bersifat master plan high level. Untuk dapat lebih ke dalam itu memang agak susah untuk direalisasikan sehingga itu cukup menjadi kendala bagi departemen-departemen tertentu untuk membangun atau merencanakan pegawai dalam waktu jangka panjang. Pada umumnya perencanaan workforce planning hanya untuk kebutuhan operasional saat ini. Itu yang akan menjadi base untuk membangun workforce planning. Apakah itu jelek, tidak juga karena untuk memenuhi kebutuhan saat ini atau setahun dua tahun kedepan, itu masih bisa. Tapi itu menjadi ada sisi negatifnya, dalam

artian kita membicarakan workforce planning, kita membicarakan pengembangan dari workforce planning itu sendiri.

6. Bagaimanakah sistem IT berbasis teknologi Pemerintah Distrik Ninati dalam mempersiapkan Rekrutmen Pegawai?

Dalam membuat atau memikirkan pengembangan dari sisi workforce itu sendiri, kita dibatasi dalam kerangka pikir yang tidak begitu jauh, bisa disebut kendala atau mungkin lebih tepat disebut challenges. Membutuhkan waktu lebih dari 2 tahun, itu challenges bukan hanya diperusahaan ini, tetapi di beberapa perusahaan lain juga common challenges adalah seperti itu, makanya sering muncul istilah regenerasi yang terlambat itu adalah sebagai consequences dari situasi-situasi seperti ini. Dikarenakan para leader dari departemen terkait yang mempunyai challenges seperti itu dalam membangun tadi, mempunyai kerangka master plan yang hanya dibatasi, bukan hanya dibatasi tapi terbatas dalam kerangka pikir 2 tahun kedepan, akan berbeda jika kita memiliki master plan yang clear, dalam 5 tahun misalnya, nah itu akan lebih mempunyai ruang untuk membantu pengembangan pegawai. Mungkin kita berangkat ke hal yang fundamental dulu, dimana workforce planning bisa dipetakan dengan kebutuhan dari operasional yang ada, saya lihat kondisi sekarang pengembangan workforce planning belum terlalu match dengan kebutuhan operasi yang ada, maksudnya memang sudah ada, akan tapi kebutuhan operasi tidak teridentifikasi dengan benar, butuh apa, sehingga workforce planning dibangun berdasarkan sekarang adanya apa, historical dibuat. Dengan diidentifikasi benar-benar dan bisa di-match-kan satu persatu dengan kebutuhan, kebutuhan workforce planning salah satu ruang yang perlu kita improve saat ini, selain mengenai pengelolaan informasi dari workforce planning itu sendiri, diperusahaan kita ini masih cenderung ke arah konservatif, artinya system-sistem yang ada, baik secara teknologi ataupun processes masih manual, itu cukup membuat kompleksitas tambahan dari workforce planning itu sendiri. Bisa dibayangkan kita mempunyai sistem yang bagus yang terpadu, terintegrasi terhadap kebutuhan operasi.

7. Bagaimanakah saran saudara dalam melakukan persiapan perencanaan pegawai pada Distrik Ninati?

“Kendalanya adalah proses merekrut, banyak eksternal faktor, ini mungkin yang harus di-setup, KPI (Key Performance Indicator) apa yang harus dibuat sehingga eksternal faktor tersebut tidak menjadi penghambat kedepan (obstacles). Kedua adalah timing, saya belum pernah merasakan ontime untuk memenuhi target, berlarut-larut, itu kira-kira challenges buat HR, bagaimana kira-kira dari segi kualitas dan timing ini, bisa dipakai untuk kebutuhan suatu departemen. Kendalanya adalah HR kurang berintegrasi dengan area. Kalau strategic planning tergantung dari perusahaan secara keseluruhan, misalnya dari produksi. Kalau dari mining, sangat mudah menghitung, kalau produksi naik, saya butuh alat, saya butuh manpower, butuh manpower dari segi operator, maintenance, grade control, engineering tidak directly impacted, operation directly impacted. Support seperti eksplorasi tidak direct impact, engineering juga tidak, tidak significant. Hal-hal seperti penghijauan, survey bisa di outsource-kan.”

